

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

**PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT STRATEGIAN
EDISTÄJINÄ: TUTKIMUS HELSINGIN KAUPUNGIN
PÄIVÄHOITOYKSIKÖIDEN HALLINNOSTA**

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2010
Ohjaaja: Risto Harisalo

Jonna Salonen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, Hallintotiede
Tekijä:	SALONEN, JONNA
Tutkielman nimi:	Palkitsemisjärjestelmät strategian edistäjinä: Tutkimus Helsingin päivähoitoyksiköiden hallinnosta
Pro gradu -tutkielma:	99 sivua, 1 kuvio ja 4 liitesivua.
Ohjaaja:	Professori Risto Harisalo
Aika:	Maaliskuu 2010
Asiasanat:	johtaminen, palkitseminen, strategiset tavoitteet
Keywords:	leadership, rewarding, strategic objectives

Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää miten ja missä määrin palkitsemiskeinot edistävät strategisia tavoitteita. Pää tutkimusongelman tarkoituksena on ollut hankkia tietoa niistä palkitsemiskeinoista, joiden avulla osaamiseen perustuvat työorganisaatiot kykenevät edistämään strategisia tavoitteitaan. Pääongelmaan aineisto hankittiin osaamiseen perustuvien organisaatioiden operationaaliselta johdolta, jotka palkitsemista käytännössä toteuttavat. Tätä ongelmaa tarkastellaan organisaatioiden sekä johtamisen kehittämisen näkökulmasta.

Tutkielma on laadullinen tutkimus, jonka empiirinen aineisto on hankittu haastattelulomakkeen avulla. Aineisto on analysoitu laadullisella sisällönanalyysillä. Teoriaosuudessa on kartoitettu johtajuuden muutosta, palkitsemisen ulottuvuuksia, strategisten tavoitteiden monimuotoisuutta sekä näiden organisaatioiden perusaineksien synnyttämiä mahdollisia vaikutuksia.

Tutkimustulokset osoittivat, että niin sanottuja aineettomia palkitsemiskeinoja, joita ovat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, koulutus- ja kehitysmahdollisuudet, työajanjärjestelyt sekä palaute, käytettiin organisaatioissa hyvin vähän tai ei lainkaan. Lisäksi aineellisten palkitsemiskeinojen mahdollisuudet olivat hyvin vähäiset. Organisaatioiden strategisia tavoitteita edistäviä ja henkilöstöä palkitsevina keinoina tulivat esille työn palkitsevuus, työn itsenäisyys, osaamisen hyödyntäminen, vastuuttaminen, koulutusmahdollisuudet, urasuunnittelu, työn kehittäminen, palaute ja arvostus. Lisäksi aineistosta tuli esiin muita strategisia tavoitteita edistäviä seikkoja, joita olivat yhteistyö, ammattitaito, työajanjärjestelyt, arviointi sekä riittävät resurssit. Merkittävintä aineistossa oli johtajuuden puuttuminen organisaation kaikilla tasoilla, jolloin organisaatiolla näytti olevan toisistaan erillisiä toimijoita.

SISÄLTÖ

I	JOHDANTO	1
II	TUTKIMUKSEN PÄÄVALINNAT	4
1	Tutkimuksen päätehtävän asettaminen	4
2	Tutkimuksen tavoitteet.....	6
3	Tutkimuksen näkökulman asettaminen.....	8
III	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	10
1	Pääkäsitteet	10
2	Organisaatio strategian perustana	10
3	Strateginen johtaminen	11
3.1	Johtamistutkimuksen kehittyminen	11
3.2	Ihmisten johtaminen eli leadership	12
3.2.1	Karismaattinen johtaminen	13
3.2.2	Vuorovaikutteinen johtaminen.....	13
3.2.3	Mahdollistava johtaminen.....	14
4	Palkitsemisen ulottuvuuksia.....	16
4.1	Palkkatekniikasta palkitsemiseen.....	16
4.2	Suora aineellinen palkitseminen	17
4.2.1	Aikapalkka	17
4.2.2	Suoritepalkka	17
4.2.3	Tulospalkat.....	18
4.3	Epäsuora aineellinen palkitseminen.....	18
4.3.1	Edut ja voileipäpöytä	18
4.3.2	Henkilöstörahasot	18
4.4	Aineeton palkitseminen	19
4.4.1	Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon	19
4.4.2	Palautekäytännöt ja arvostuksen osoittaminen	21
4.4.3	Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet sekä haasteellinen työ.....	23
4.4.4	Työsuhteiden monimuotoisuus ja työajan joustavuus	25
5	Strategiset tavoitteet organisaation menestystekijöinä	27
5.1	Monta tapaa ymmärtää strategiset tavoitteet.....	27
5.1.1	Sisäiset tavoitteet ja innovaatiot.....	29
5.1.2	Ulkoiset tavoitteet ja hallinta	29
5.1.3	Tekniset tavoitteet ja tehokkuus.....	30
6	Palkitsemisen vaikutukset organisaatiossa	30
6.1	Vaikutusten monta ulottuvuutta	30
6.1.1	Motivaatio toiminnan lähtökohtana, ylläpitäjänä ja suuntaajana.....	31
6.1.2	Sitoutuminen toiminnan edistäjänä.....	32
6.1.3	Avoimen dialogin ja luottamuspääoman mahdollisuudet.....	33
6.1.4	Työhyvinvointi tehokkuuden edistäjänä	34
6.1.5	Taloudellisuus ja tehokkuus organisaation menestystekijöinä	35
6.1.6	Organisaatiokulttuuri merkittävänä osana toimintaa	35
6.1.7	Luovuus, innovatiivisuus ja kilpailukyky menestyksen moottoreina	36
IV	TUTKIMUKSEN AINEISTON KERUU JA KÄSITTELY	38
1	Tutkimusorganisaation kuvaus	38
2	Tutkimusote	39
3	Tutkimusaineiston keruumenetelmä ja tutkimuksen kulku	40
4	Tutkimusaineiston analysointi	41
V	TUTKIMUKSEN LAADULLINEN ANALYYSI.....	43

1	Analyyysin tulosten rakenne.....	43
2	Osallistumismahdollisuudet strategisten tavoitteiden edistämiseksi	43
2.1	Työ palkitsee ja edistää strategisia tavoitteita.....	43
2.1.1	Yhteenveto ja pohdintaa työn palkitsevuudesta.....	45
2.2	Työn itsenäisyys palkitsee ja edistää strategisia tavoitteita	47
2.2.1	Yhteenveto ja pohdintaa työn itsenäisyydestä	48
2.3	Osaamisen hyödyntäminen palkitsee ja edistää strategisia tavoitteita.....	50
2.3.1	Yhteenveto ja pohdintaa osaamisen hyödyntämisestä.....	52
2.4	Vastuuttaminen palkitsee ja edistää strategisia tavoitteita.....	53
2.4.1	Yhteenveto ja pohdintaa vastuuttamisesta	54
2.5	Yhteistyö keinona edistää strategisia tavoitteita	55
2.5.1	Yhteenveto ja pohdintaa yhteistyöstä	57
2.6	Johtopäätöksiä osallistumismahdollisuuksista strategisten tavoitteiden edistämiseksi	58
3	Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet strategisten tavoitteiden edistämiseksi.....	60
3.1	Koulutusmahdollisuudet palkitsevat ja edistävät strategisia tavoitteita....	60
3.1.1	Yhteenveto ja pohdintaa koulutusmahdollisuuksista.....	62
3.2	Urasuunnittelu palkitsee ja edistää strategisia tavoitteita	64
3.2.1	Yhteenveto ja pohdintaa urasuunnittelusta	65
3.3	Toiminnan kehittäminen palkitsee ja edistää strategisia tavoitteita.....	65
3.3.1	Yhteenveto ja pohdintaa toiminnan kehittämisestä	66
3.4	Ammattitaito edistää strategisia tavoitteita	67
3.4.1	Yhteenveto ja pohdintaa ammattitaidosta.....	67
3.5	Johtopäätöksiä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksista strategisten tavoitteiden edistäjinä	68
4	Työajanjärjestelyt strategisten tavoitteiden edistäjinä	68
4.1	Työaikajärjestelyiden merkitys strategisten tavoitteiden edistämiseksi ...	68
4.1.1	Yhteenveto ja pohdintaa työajanjärjestelyistä	70
4.2	Johtopäätöksiä työajanjärjestelyistä strategisten tavoitteiden edistäjinä ..	71
5	Palautteen mahdollisuudet strategisten tavoitteiden edistämiseksi.....	71
5.1	Palaute palkitsee ja arviointi edistää strategisia tavoitteita.....	72
5.1.1	Yhteenveto ja pohdintaa palautteesta sekä arvioinnista.....	74
5.2	Arvostus palkitsee ja edistää strategisia tavoitteita.....	75
5.2.1	Yhteenveto ja pohdintaa arvostuksesta.....	76
5.3	Riittävät resurssit strategisten tavoitteiden edistämiseksi.....	76
5.3.1	Yhteenveto ja pohdintaa riittävistä resursseista.....	77
5.4	Johtopäätöksiä palautteesta strategisten tavoitteiden edistämiseksi	78
6	Palkkioiden mahdollisuudet strategisten tavoitteiden edistämiseksi	79
6.1	Palkitsemiskeinot strategisten tavoitteiden edistämiseksi	79
6.1.1	Yhteenveto ja pohdintaa palkitsemiskeinoista strategisten tavoitteiden edistämiseksi	81
7	Parhaat käytännöt strategisten tavoitteiden edistämiseksi	82
7.1	Strategisia tavoitteita edistävät toimet	82
7.1.1	Yhteenveto ja pohdintaa strategisia tavoitteita edistävästä toimista	83
VI	YHTEENVETO	85
VII	LOPUKSI.....	89
	LÄHTEET.....	91
	LIITE1 - HAASTATTELULOMAKE	96

I JOHDANTO

Palkitsemisjärjestelmät ovat viime aikoina saaneet osakseen paljon huomiota, eikä suotta, sillä ne ovat osa organisaatioiden ohjausjärjestelmää strategisten tavoitteiden edistämiseksi. Monissa tutkimuksissa on havaittu, että varsin harvoin johdolla on ollut tehokkaita keinoja strategioiden läpivientiin ja tähän ongelmaan on pyritty kehittämään monenlaisia ratkaisuja, yksi ehkä tärkeimmistä on palkitsemisjärjestelmät. Ristiriitaista kuitenkin on, että vielä nykyään on saatettu unohtaa palkitsemisjärjestelmien kytkeytyminen strategisiin tavoitteisiin ja ne ovat jääneet elämään irrallista elämää. Strategisten tavoitteiden saavuttamista pohdittaessa, on ehkä aiheellista esittää kysymys siitä, miten ylipäätään on organisaatioiden strategioiden laita, kun organisaation toimintoja kehitetään ja päätöksiä tehdään? Kuinka strategisia tavoitteita oikein luodaan, onko niitä ylipäätään muodostettu ja kuka niitä tekee? Perustuvatko toiminnot tai päätökset tosiasiallisesti strategisiin tavoitteisiin?

Strategisten tavoitteiden avulla pyritään vaikuttamaan organisaation tulevaisuuteen, joten niiden syntyminen perustuu osittain vaistoon tai tunteeseen siitä, mikä on oikein tai tärkeää, eikä niinkään rationaalsiin laskelmiin ja suunnitelmiin. Tästä syystä strategisesti merkittävistä seikoista tehtävät päätökset ovat usein rajoitetusti rationaalisia, sillä suuri osa organisaatioiden päätöksentekijöistä ja strategisista johtajista joutuvat tekemään päätöksiä epävarmuuden vallitessa, jolloin päätöksenteon todellisuus ja strategioiden luonti on hyvin kaukana siitä rationaalisuudesta, millaisena strategiatyö usein kuitenkin halutaan esittää. Strategioita tehdään, koska niiden huolellinen määrittely voi edesauttaa strategisten tavoitteiden saavuttamista, vaikka strategiat eivät varmista sitä, että tavoitteet toteutuvat. Tämä on toki ymmärrettävää, koska strategiset tavoitteet ovat tulevaisuudessa, josta emme vielä tiedä ja strategioiden toteuttamiseen tarvitaan henkilöstöä, jotka strategioita tahtovat toteuttaa.

Ihmisten palkitseminen on jo pitkään ollut kiinnostuksen kohteena, koska on havaittu, että ihmiset ovat avainasemassa, kun halutaan kehittää uutta ja saavuttaa menestystä. Tästä syystä palkitsemisjärjestelmien uudenlaiset keinot tulevat todennäköisesti olemaan kiinnostuksen ja kehittämisen kohteena jatkossakin sillä palkitseminen on

hyvin merkittävää organisaation menestyksen kannalta ja tulospalkkiot sekä bonuksiin ym. perustuvat palkkiot eivät välttämättä saavuta tavoiteltuja hyötyjä. Huolta on kannettu myös työvoiman riittävydestä tulevaisuudessa ja on huomattu, että ihmisten näkemyksissä ja kokemuksissa työstä sekä sen merkityksestä on tapahtunut muutos. Tämä muutos näkyy sen suuntaisena, että henkilöstö ei motivoitu pelkästään rahallisista korvauksista, joten on ehkä syytä pohtia muitakin palkitsemiskeinoja. Tätä näkemystä tukee myös se, että jo vuosikymmeniä sitten on havaittu rahallisilla palkitsemisjärjestelmillä olevan lyhytvaikutteinen kannustavuuden lisäysvaikutus, joten asia ei ole aivan uusi. Ei ole yhdentekevää kuinka palkitaan ja pätevän työvoiman saannin kiristynyt kilpailu asettaa suuria haasteita palkitsemisen kehittämisestä vastaaville.

Keitä ohjausjärjestelmien kehittäjät sitten tänä päivänä ovat? Jos katsomme käytettävää termistöä, voivatko he olla suuntautuneita tekniikkaan ja talouteen? Tätä seikkaa ei tule aliarvioida, koska termit ja käsitteet vaikuttavat siihen, mistä näkökulmasta me asioita tarkastelemme. Jos käytämme ohjausjärjestelmien kehittämisessä vain taloustieteellistä ja teknisten tieteiden käsitteistöä, saattaa se kaventaa ymmärrystä ja kykyä löytää uusia ratkaisuja. Jos haluaisimme järjestelmästä monipuolisen ja todella palkitsevan, tulisiko suunnittelujoukon olla monialaisempi ja poikkitieteellisempi? Palkitsemisjärjestelmien rakentamiseen tarvitaan osaajia, jotka yhdessä pohtien, tutkien ja arvioiden kehittävät erilaisia ja erilaisiin organisaatioihin sopivia järjestelmiä, joilla menestystä voidaan saavuttaa. Tällainen ohjaus on organisaation johdon vastuulla ja tuskin kellään yksin voi olla tarvittavaa viisautta tähän tehtävään. Joillakin keinoilla pitäisi organisaatio saada houkuttelevaksi, työntekijät pysyviksi ja kehittymishaluisiksi, palkkiot organisaatiolle ja henkilöstölle kohtuullisiksi, tuotteet ja palvelut asiakkaille hyödyllisiksi ja haluttaviksi, toiminta innovatiiviseksi ja tuottavaksi sekä strategisia tavoitteita edistäväksi. Ne organisaatiot, jotka onnistuvat edellä mainituissa haasteissa, saavat parhaat eväät globaalissa kilpailussa menestymiseen, sektorista riippumatta.

Monissa organisaatioissa on syntynyt käytäntö, jossa merkittävimmät palkkiot osoitetaan vain niin sanotuille avainhenkilöille, jotka tuskin yksin ratkaisevat organisaation menestystä. Tuleekin tarkoin pohtia, millaisia vaikutuksia palkitsemisella halutaan tavoitella tai miten toimintaa halutaan ohjata ja tällöin saattaa

olla tarpeellista kiinnittää huomiota myös organisaation muihin käytäntöihin, sillä niillä voi olla ratkaiseva merkitys siihen, kuinka organisaatio suoriutuu tehtävistään. Tämä merkitsee sitä, että myös organisaatiokulttuurilla saattaa olla oma roolinsa palkitsemisessa ja toiminnan ohjautumisessa, jolloin vaikutukset ovat kollektiivisia. Palkitsemisjärjestelmät tulisi nähdä laajemmin, kuin vain henkilökohtaisina taloudellisina korvauksina sillä kokemus palkitsemisesta voi syntyä muullakin tavoin, kuten esimerkiksi väljyytenä ja vapautena. Lisäksi kysyisin, voitaisiinko monipuolisempien palkitsemiskeinojen avulla saavuttaa enemmän taloudellista hyötyä koko organisaatiossa, kaikilla sen tasoilla?

Tuottavuus-, tehokkuus- ja vaikuttavuuslaskelmat sekä -arviot ovat tällä hetkellä merkittävässä asemassa ihmisten toimintaa ohjattaessa ja näihin vaikuttamalla organisaatiot pyrkivät toiminnan optimointiin. Ne ovat myös kansantaloudellisesti merkittäviä, koska vain tuottavuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden avulla voimme ylläpitää hyvinvointiyhteiskunnalle tarpeellista palvelutuotantoa ja palkitsemisjärjestelmät ovat myös tässä suhteessa merkittävässä asemassa, kun tarkastellaan organisaatioiden toimintoja. Intressi palkitsemisjärjestelmien monipuoliseen kehittämiseen on siten sektorista riippumatonta. Mutta kun mietimme projekti-, käyttö-, toiminta-, tuottavuus- tai täyttöastetta, vain joitakin mainitakseni, mietimmekö oikeastaan, kuinka poistetaan organisatorinen väljyys, mikä on edellytys innovatiivisuudelle, jaksamiselle ja sitä kautta todelliselle tehokkuudelle? Palkitaanko tällaisissa organisaatioissa todellisuudessa innovatiivisuudesta tai tuottavuudesta, vai säästämisestä? Tuottavimmat innovaatiot saattaisivat syntyä vapaudesta, innostuksesta, osaamisesta ja ymmärryksestä – siis luovasta joutilaisuudesta, halusta sekä mahdollisuudesta tehdä ja ideoida. Tilanne on haastava sillä vastapainona on organisaation hallitsemattomuus ja todellisen työnkuvan unohtuminen. Tässä kohtaa tarvitsemme työhön innostavaa palkitsemisjärjestelmää ja todellista strategista johtajuutta. Ihmiset ovat avainasemassa, kun pyritään kehittämään uutta, hallitsemaan kustannuksia, lisäämään tuottavuutta tai, kun on tarve itsenäisesti ja ennakoivasti reagoida ympäristön muutoksiin.

II TUTKIMUKSEN PÄÄVALINNAT

1 *Tutkimuksen päätehtävän asettaminen*

Jonesin (2001) mukaan erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä voidaan vaikuttaa organisaation toimintaan, (Jones 2001, 17 – 21.) joten on tarpeellista edistää tietoisuutta organisaatioissa esiintyvistä palkitsemisjärjestelmistä ja kuinka ne auttavat edistämään strategisia tavoitteita. Koska palkitsemisjärjestelmien on havaittu tukevan strategiaa hyvin harvoin ja perinteinen ongelma on ollut yhteensopimattomuus, on tärkeää tutkia mitkä palkitsemiskeinot ovat yhteensopivia strategisten tavoitteiden edistämiseksi. Yhteensopivuusteorian mukaan organisaatio koostuu useista osatekijöistä kuten rakenteesta, henkisistä voimavaroista, ympäristöstä ja strategisista tavoitteista, jotka ovat riippuvia toisistaan. (Nurmela et al. 1999, 7). Lisäksi Linkola (2007) havaitsi ”Elinikäinen palkitseminen” -tutkimuksessaan, että esimerkiksi palkan merkitys palkitsemisen kokonaisuudessa ei ole kovin suuri, koska palkkaa piti tärkeimpänä seikkana työssään työolotutkimuksessa vuonna 2003 vain 16 % vastaajista. Linkola toteaaakin, että seikka on huomioitava, kun arvioidaan palkitsemistapojen kannustevaikutuksia. (Linkola 2007, 39.) Palkitsemisjärjestelmät ovat tulleet yhä tärkeämmiksi, kun työ on muuttunut osaamiseen perustuvaksi tietotyöksi ja on havaittu, että osaajien saavutettua riittävän palkkatason, alkavat merkittävimmiksi seikoiksi muodostua muut kuin taloudelliset palkitsemiskeinot. (Luoma et al. 2004, 27.)

Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että uusia palkkaustapoja käyttävissä organisaatioissa, mikä merkitsee työn vaativuuden arviointiin perustuvaa palkkausta ja tulospalkkausta, on palkitseminen arvioitu paremmaksi kuin organisaatioissa, joissa uusia palkkaustapoja ei käytetty. (Moisio et al. 2006; Hakonen et al. 2005, 123 - 127.) Kuitenkin tulospalkkiot jäivät pieniksi ja koskivat vain harvoja organisaation jäseniä, joten tulospalkkaus onkin ollut parempi lupaus kuin käytännön toteutus. On myös havaittu, että mikäli tulospalkkioon vaikuttavat kriteerit ovat kovin kaukana palkkioihin oikeuttavien vaikutusmahdollisuuksista, eivät tulospalkkiot ole olleet hyödyllisiä. (Nurmela et al. 1999, 5, 51; Vartiainen & Nurmela 2002, 188 – 210.) Lisäksi ihmisten sisäiseen motivaatioon perehtynyt Deci et al. (1999) havaitsi, että itse asiassa ulkoiset palkkiot heikentävät sisäistä motivaatiota, joka on merkittävä

ihmisten toimintaan vaikuttava motivaatiolähde. (Deci et al. 1999, 627). Havainnot osoittavat, että huomion kiinnittäminen palkitsemiseen auttaa löytämään huomaamatta jääneitä palkitsemisen rakenteita.

Merkittävää on, että Moision et al. (2006) tekemässä Työsuojelurahaston tutkimuksessa haastateltavat toivoivat enemmän aineettomien palkitsemiskeinojen hyödyntämistä. (Moisio et al. 2006, 29). Tämän lisäksi Moision (2005) tekemässä tutkimuksessa todettiin, että tutkimuskentässä on harmaa vyöhyke, joka koskee erilaisia palkitsemisen yhdistelmiä. ”- - voidaan rakentaa monipuolisempia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä, joissa on muitakin palkkauksen perusteita ja joissa aineeton palkitseminen on tiiviisti kytketty osaksi tätä kokonaisuutta. Tällaisista järjestelmistä tarvitaan vielä lisää malleja ja tietoa.” (Moisio. 2005, 108 – 109.) Voidaankin ajatella, että kysyntää on erityisesti strategiselle johtamiselle, jonka ”työkaluina” palkitsemisjärjestelmiä voidaan pitää. ”Strategista johtamista tarvitaan murtamaan ajattelun lukkoja ja avaamaan uusia radikaaleja mahdollisuuksia ajatella niitä syy- ja seuraussuhteita, jotka kahlitsevat ja rajoittavat organisaation toimintaa.” (Harisalo 2008, 238).

Edellä mainittujen havaintojen perusteella tutkimukseni päätehtävänä on selvittää, kuinka ja missä määrin erilaiset palkitsemisjärjestelmät auttavat organisaatioita edistämään strategisia tavoitteitaan?

Tutkimuksen päätehtävä on perusteltu, koska jo huomion kiinnittäminen palkitsemisjärjestelmiin on todettu vaikuttavan organisaation toimintaan ja selvittämällä millaisia palkitsemiskeinoja organisaatioissa esiintyy, tuotetaan tietoa siitä, ovatko ne johdonmukaisia strategisten tavoitteiden kanssa ja voimme paremmin ymmärtää palkitsemisen keinoja ja vaikutuksia.

Tutkimuksen avulla voidaan tuottaa tietoa myös siitä, millaisin keinoin osaajia tai tietotyöläisiä voidaan palkita, jotta strategiset tavoitteet edistyvät. Osaamiseen perustuvassa työssä henkilöstö on organisaation merkittävin menestystekijä, koska henkilöstöllä, jos he voivat tai haluavat, on paras mahdollinen kyky ratkaista ongelmia ja luoda uutta. Kuten Luoma et al. (2004) osuvasti toteavat, henkilöstöä voi käskää tekemään, mutta ei ajattelemaan. (Luoma et al. 2004, 31).

2 Tutkimuksen tavoitteet

Tiede elää uusien tutkimustulosten seurauksena, jotka pohjautuvat siihen, mitä jo ennestään tiedetään ja vain harvoin voidaan löytää jotakin niin mullistavaa, ettei kukaan ole asiaan aiemmin perehtynyt. (Metsämuuronen 2005, 25). Kun pohditaan tieteen tavoitteita, voidaan sen yleisenä päämääränä pitää todellisuutta koskevan tiedon hankintaa, jolla on käyttöarvoa, mutta tieteellistä tietoa ohjaavat myös tietyt vaatimukset, jotka voidaan jakaa Habermasin kolmeksi tunnetuksi tiedonintressiksi. (1) Tekninen tiedonintressi, joka pyrkii löytämään objektiivista tietoa, jolla luontoa voidaan muokata. (2) Käytännöllinen tiedonintressi (hermeneuttinen), joka pyrkii ymmärtämään ihmisten toimintaa sekä käsitteellistämään havainnot. (3) Vapauttava tiedonintressi (emansipatorinen), joka pyrkii yhteiskunnalliseen kritiikkiin ja vapauttamaan perinteiden kahleista tai pakotuksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 38 – 39.) Tutkimuksella on myös tiedon tuottamiseen liittyviä tavoitteita, joista Uusitalo (2001) mainitsee tärkeimmiksi ilmiön kuvauksen, selittämisen tai näiden väliin sijoittuva etsinnällisen eli eksploratiivisen tutkimuksen sekä ennustamisen. (Uusitalo 2001, 62 – 64.)

Kuvailevan tutkimuksen tavoitteena on ilmiön, tilanteen tai tapahtuman luonteen, yleisyyden tai kehityksen kuvaus, jolloin vastataan kysymyksiin mitä ja miten. Tutkimuksen arviointiperusteina käytetään luotettavuutta, tarkkuutta ja yleistettävyyttä. Esimerkiksi tilastot ja mielipidemittaukset ovat kuvailevaa tutkimusta ja tarpeellisia monia käytännön ongelmia ratkottaessa. (Uusitalo 2001, 62 – 64.)

Etsinnälliset eli eksploratiiviset tutkimukset ovat nopeasti muuttuvan yhteiskunnan kannalta käyttökelpoisia sillä, kun kyse on uudesta ilmiöstä tai aiemmin tutkimuksen pimeään kulmaan jääneestä kysymyksestä, ovat etsinnälliset eli ongelman alustavat määrittelyt tarpeen. Tutkimuksessa lähdetään liikkeelle tilannekartoituksesta ja pyritään hankkimaan mahdollisimman kattava kuvaus tutkimusalueesta. Tällöin on tarkoitus tutkia, mitä ilmiöstä tiedetään ja mitä ei tiedetä, sekä mahdollisesti edetä varsinaiseen tutkimukseen. Tutkimus on eksploratiivinen myös silloin, kun empiiristen havaintojen kautta ilmiötä kuvataan teoreettisesti. Tarkoituksena ei ole koetella teorioita, vaan pikemminkin kehitellä teoreettisia ideoita. (Uusitalo 2001, 62.)

Ennustava tutkimus ennustaa ilmiön seurauksena syntyviä ihmisten toimintoja tai tapahtumia. (Hirsjärvi et al. 1997, 136). ” - - jos ne ennustavat, ne ovat totuusarvostaan riippumatta käyttökelpoisia.” (Uusitalo 2001, 66). Ennustukset ovat yhteiskuntatieteissä aina epätarkkoja, koska todellisuudessa esiintyviä muuttujia on niin paljon, että kaikkea ei voida huomioida. Ennusteita ei laadita ainoastaan siksi, että ne toteutuisivat, vaan pyritään osoittamaan tapahtumaketjuja toimien tai toimettomuuden seurauksena. (Uusitalo 2001, 66 – 67.)

Selittävällä tutkimuksella on kolme eri selittämisen tapaa, sen mukaan, millaisia sääntöjä metodologisesti asetetaan. Tarkoitus on vastata kysymykseen miksi. Selittävä tutkimus voi pyrkiä selvittämään syy – seuraus-suhteita (kausaliteetteja), joita haetaan usein kokeellisilla tutkimuksilla, mutta yhteiskuntatieteissä puhtaasti kokeelliset tutkimukset ovat ongelmallisia, koska ihmisten tietoisuus ja tilanteet vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Kuitenkin mikäli torjutaan syy – seuraus-suhteen mahdollisuus ihmistieteissä, on tiedon soveltaminen vaikeaa sillä, vaikka ihminen on tiedostava olento, syntyy todellisuudessa usein seurauksia, joita voidaan selittää kausaalisesti. (Uusitalo 2001, 62, 99 – 111.) Selittämisen tapoja ovat myös teleologiset eli intentionaaliset ja funktionaaliset selitykset. Ne ilmaisevat mitä varten jotakin tapahtuu ja ovat ihmistieteissä käyttökelpoisia. Funktionaaliset selitykset kiinnittävät huomiota jonkin järjestelmän itsesäätelyyn ja vaikutusten selittämiseen, tahattomiin seurauksiin (piilofunktioihin), jotka kuuluvat johonkin kokonaisuuteen tietyn tehtävän muodossa, mutta eivät ole kenenkään tarkoittamia. Intentionaaliset selitykset liittyvät päämäärähakuiseen ja tietoiseen toimintaan. Ne huomioivat käsitykset, asenteet, motiivit ja tietoisuuden tavoitteelliseen käyttäytymiseen, pyrkien ymmärtämiseen ja tulkintaan, joten lähtökohta on hermeneutiikassa. (Uusitalo 2001, 105 – 110.)

Määrittelemääni tutkimusongelmaa varten, jossa kysytään miten ja missä määrin palkitsemiskeinoilla on merkitystä strategisten tavoitteiden edistämisessä, tarkoituksenmukaisin tiedon tuottamisen tapa on etsinnällinen eli eksploraatiivinen, ja tiedonintressinä hermeneuttinen, koska pyrin ymmärtämään tutkimuksessani ilmenneitä havaintoja. Lisäksi tarkoituksena on saavuttaa käytäntöön soveltuvaa tietoa.

3 Tutkimuksen näkökulman asettaminen

Palkitsemisjärjestelmien merkittävyyttä strategisten tavoitteiden edistämiseksi on tutkittu hyvin vähän, joten aiempien tutkimusten perusteella ei voi tehdä päätelmiä siitä, mikä näkökulma olisi tarkoituksenmukaisin tai uutta tietoa luovaa. Näkökulman valintaa onkin pohdittava arvioimalla eri toimijoiden roolia suhteessa tutkimuskysymykseen ja tästä johtuen relevanteimmat näkökulmat kysymykseen ovat strateginen johto, operationaalinen johto, henkilöstö ja asiakkaat.

Asiakkaat eivät ole tietoisia organisaation palkitsemiskeinoista, eivätkä siten voi arvioida niiden merkitystä strategisten tavoitteiden edistämiseksi, vaikka muutoin kohtaavatkin palkitsemisen aiheuttamia vaikutuksia. Lisäksi asiakkaiden näkökulma on ongelmallinen, koska asiakkaat eivät useinkaan ole kiinnostuneita organisaatioiden strategisista tavoitteista, vaan saamastaan hyödystä ja arvosta, jonka perusteella tekevät valintojaan ja tarvittaessa reagoivat muutoksiin. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan perehdytä asiakkaiden saamaan hyötyyn tai arvoon, joten näistä syistä näkökulmaksi ei voida ottaa asiakasta.

Strategisella johdolla tarkoitetaan organisaation ylintä johtoa, jonka tehtävänä on luoda suuret strategiset linjat organisaation eri toiminnoille ja tavoitteille. Strateginen johto ei kuitenkaan toteuta palkitsemista operationaalisella tasolla eli vuorovaikutuksessa henkilöstöön, joten tämän vuoksi ei ole tarkoituksenmukaista kysyä strategiselta johdolta palkitsemiskeinojen merkittävyyttä strategisten tavoitteiden edistämisen kannalta, vaikka strategisen johdon rooli palkitsemisessa ja johtamisessa yleensä onkin tärkeää ja tuotettu tieto on strategiselle johdolle erityisen hyödyllistä. (Kaplan & Norton 2008, 1 – 12.)

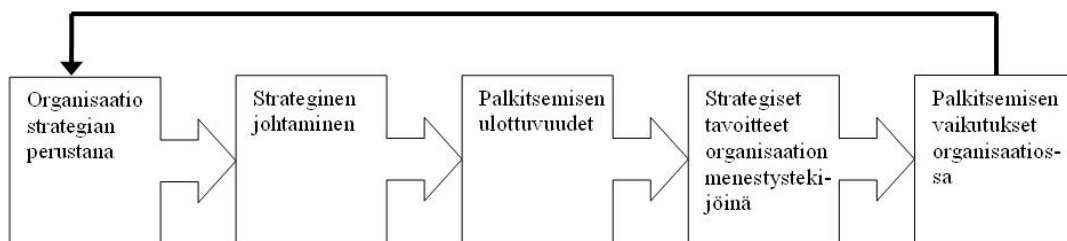
Henkilöstö arvioi taloudellisesti ja tunnepitoisesti, osin myös tiedostamattaan, palkitsemisen merkittävyyttä, sillä yksilö on kokonaisuus, joka rakentuu niin rationaalisista kuin emotionaalisista osa-alueista. Palkitseminen kohdistuu henkilöstöön, joten tämä näkökulma olisi voinut olla mahdollinen, mutta koska tutkimuksessa etsitään keinoja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja niiden on havaittu usein olevan henkilöstölle varsin vieraita, (Kaplan & Norton 2008, 103.) niin aiheen hankalan haltuunoton vuoksi ei näkökulmaksi valita henkilöstöä.

Operationaalinen johto toimii keskeisessä asemassa strategisen johdon ja operationaalisen toiminnan eli henkilöstön välissä, jolloin operationaalisen johdon näkökulmasta saadaan tietoa siitä, mitkä palkitsemiskeinot saavat henkilöstön toimimaan organisaation strategisten tavoitteiden suuntaan. Operationaalisella johdolla on tietoa strategisista tavoitteista ja myös erityinen intressi näiden tavoitteiden saavuttamisessa, koska se osoittaa osin myös heidän onnistuneisuuttaan johtamistyössään. Operationaalinen johto toimii palkitsemisen toteuttajana, joten operationaalisella johdolla on kokemukseen perustuvaa näkemystä ja tietämystä niistä palkitsemiskeinoista, jotka ovat toimineet erityisen hyvin strategisten tavoitteiden edistämiseksi ja missä mahdolliset ongelmat piilevät. Tämä näkökulma on perusteltu, koska käytettävää käsitteistöä on hyvä tuntee ja vastaus vaatii analyttistä pohdintaa.

III TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

1 Pääkäsitteet

Tehtäväni on selvittää kuinka ja missä määrin erilaiset palkitsemisjärjestelmät auttavat organisaatioita edistämään strategisia tavoitteitaan. Tähän ongelmaan haetaan vastausta operationaalisen johdon näkökulmasta ja tavoitteenani on tuottaa tutkimusongelmaan eksploratiivista tietoa, jolloin tutkimuksen pääkäsitteet, jotka auttavat ymmärtämään palkitsemisen kokonaisuutta, voidaan esittää kuvion 1 avulla.



Kuvio 1 Kuviossa on esitetty tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet. Toiminnan perustana on organisaatio, jossa strategisen johtamisen avulla voidaan toteuttaa palkitsemista. Palkitseminen vaikuttaa strategisten tavoitteiden syntyyn ja edistymiseen. Näistä toiminnoista seuraa erilaisia vaikutuksia, jotka palautuvat organisaation hyödyksi tai haitaksi ja joiden seurauksena organisaation toimintoja voidaan kehittää.

2 Organisaatio strategian perustana

Organisaatio on sosiaalinen yhteistoimintajärjestelmä, jolla on sovitun mukainen työnjako-, kommunikaatiovastuu- ja toimivaltarakenne. Tämä rakenne on hyödyllinen, jotta organisaatio voisi toimia tehokkaasti ja tavoitteellisesti koordinoiden toimintojaan ja suhteitaan. (Salminen 1998, 16.) Jones (2001) määrittelee organisaation työkaluksi, jolla pystytään tuottamaan enemmän arvoa silloin, kun useampi yksilö toimii yhdessä. Organisaatioita syntyy erilaisista lähtökohdista ja nykyään erityisesti uuden teknologian avulla. Erilaiset tavat organisoitua mahdollistavat tarpeiden tyydyttämisen ja löytymisen, mutta toisaalta organisaatioita myös häviää tai ne uudistuvat, kun tarpeita, joita ne tyydyttävät, ei enää esiinny tai ne ovat korvautuneet. (Jones 2001, 2 – 4.)

Organisoituun toimintaan liittyy kaksi tärkeää vaatimusta, jotka samalla muodostavat organisaatorakenteen ja nämä ovat työnjako erillisiksi tehtäviksi sekä näiden koordinointi tavoitteiden saavuttamiseksi. Mintzbergin (1983) määritelmä viidestä organisaation perusosasta on hyvä tapa kuvata organisaatorakennetta, jotka ovat:

strateginen huippu, keskijohto, operationaalinen eli suorittava taso, asiantuntijarakenne, jokaideoi ja suunnittelee työn tehokkuutta, ja tukirakenne, joka tuottaa palveluja organisaation muille osille. Se mikä merkitys näillä organisaation osilla on, riippuu organisaation sisäisestä rakenteesta ja tilannetekijöistä. Työn koordinointiin tarvittavat peruskoordinaatiomekanismit, jotka liittyvät valvontaan ja viestintään ovat: (1) Keskinäinen sopeutuminen, jolloin työ koordinoidaan epävirallisen viestinnän keinoin. Tällöin tekijät valvovat omaa ja toisten työtä. (2) Suorassa ohjauksessa koordinointia hoitaa yksi vastuuhenkilö, joka valvoo ja jakaa ohjeet. (3) Työprosessien standardointi, jolloin työ suunnitellaan etukäteen ja yksityiskohtaisesti kuvaamalla tai ohjelmoimalla työn sisältö. (4) Työn tuotoksen standardointi, jolloin työn tulokset on normitettu ja tehtävien välinen koordinaatio on muotoiltu etukäteen. (5) Työntekijöiden tietojen ja taitojen standardointi eli koulutusta määriteltynä työn edellytysten mukaisesti. Useissa tapauksissa organisaatiot käyttävät koordinaatiomekanismeja rinnakkain. (Mintzberg 1983.)

Tarkasteltaessa työn organisointitapoja voidaan huomata, että työelämä on kokenut suuren muutoksen. Yhä useampi organisaatio toimii pienryhmissä, verkostoissa ja projekteissa. Muutokseen ja sen seurauksiin kiinnitti huomiota mm. Pfeffer (1997), joka havaitsi järjestelmissä heikkouksia, koska ne eivät huomioineet ”uusia tuulia” eli inhimillisen pääoman tai osaamisen merkitystä nykyorganisaatioissa, jotta älykäs, tietoon ja osaamiseen perustuva, kehittyminen olisi mahdollista. (Pfeffer 1997, 18 – 19, 77.)

3 Strateginen johtaminen

3.1 Johtamistutkimuksen kehittyminen

Aluksi johtajuus ymmärrettiin synnynnäisenä ominaisuutena, mikä johti piirreteorioihin, mutta ne estivät näkemästä johtajuudessa kouluttautumisen, kehittymisen ja kasvamisen mahdollisuuksia. Myöhemmin havaittiin, että ominaisuudet ovat osin opittuja ja tämän havainnon seurauksena monet alkoivat hakea tietoa siitä, kuinka tullaan tehokkaaksi johtajaksi. (Yukl 2002, 49 – 79.) Tutkimuksissa ryhdyttiin kiinnittämään huomiota johtamistaitoihin ja johtamistyyliin (esim. Managerial Grid), sitten johtamistilanteisiin sekä organisaatioiden erilaisiin tehtäviin. Sitten havaittiin, että johtaminen on prosessi

(esim. LMX -teoria), johon vaikuttaa johtajan ja työntekijän vuorovaikutuksellinen suhde, jolloin ihmisten erilaisuudella on vaikutuksia johtajuuteen ja työssä suoriutumiseen. (Northouse 2007, 154 – 162.) Nykykäsityksen mukaan johtajuuden on havaittu perustuvan osittain yleispäteviin periaatteisiin ja sääntöihin, jossa johtaja ja työntekijä tulisi nähdä tasavertaisina toimijoina, yhteydessä toisiinsa, joten johtajuus nähdään sosiaalisena vuorovaikutusprosessina ja ammattina, jota voidaan oppia, aivan kuten muitakin substanssiosaamista vaativia tehtäviä. (Northouse 2007, 1 – 13, 189.)

Autoritaarisista johtamistavoista on siirrytty kohti organisaatiohumanismia, jossa huomataan yksilön mahdollisuudet kehittyä organisaation voimavaraksi – ei kuluksi. (Yukl 2002, 147). Johtajilta vaaditaan kykyä antaa merkitys ja mielekkyys organisaation toiminnoille ja tavoitteille sekä jakaa itsenäistä valtaa ja vastuuta. (Smircich & Morgan 1982, 257 – 273). Valta on johtajuudessa keskeistä ja sitä tulee pyrkiä hallitsemaan sovituin kriteerein, koska kuten Harisalo (2008) sanoo, vallalla on aina myös mielivallan ulottuvuus ja tähän strategisten tavoitteiden määritelmät tuovat oivalliset raamit. Johtajan merkittävimpiä tehtäviä ovat hyväksyttävien tavoitteiden ja arvojen asettaminen, jotta organisaatio ei ajautuisi ajalehtimaan, vaan toimimaan aktiivisesti kohti yhteistä päämäärää. (Harisalo 2008, 239 – 244.)

3.2 Ihmisten johtaminen eli leadership

Johtamista voidaan kuvata sen kaksiulotteisten tehtävien mukaisesti, ihmisten johtamisena (leadership), ja toisaalta organisaation asioihin ja toimintoihin kohdistuvana johtajuutena (management). Ihmisten johtajat (leader) ovat kiinnostuneita siitä, mitä asiat ihmisille merkitsevät, kun taas asiajohtaja (manager) on kiinnostunut siitä, kuinka asiat tehdään oikein, tehokkaasti ja järjestelmällisesti. Jotta organisaatio olisi tehokas, tulee huomata, että nämä molemmat johtajuuden ulottuvuudet ovat organisaatioille tarpeellisia, mutta kuten Yukl (2002) toteaa, ratkaisevaa on, kuinka nämä yhdistetään. (Yukl 2002, 5 – 6; Northouse 2007, 11.)

Ihmisten johtamisen merkitys on yhä tärkeämpää sillä työelämä on siirtynyt mekanistisesta ja tehtäväperusteisesta muodosta itsenäiseen ja osaamiseen keskittyvään työhön, jolloin henkisestä pääomasta on tullut tärkein voimavara.

Harisalon (2008) mukaan on ollut varsin tavallista, että on pyritty ymmärtämään, kuinka saadaan ihmiset toimimaan mahdollisimman tehokkaasti annetuissa ja vakaisissa tehtävissä, jolloin unohdetaan, että merkittävämpää olisi pyrkiä ymmärtämään, kuinka henkilöstö innostuisi kehittämään itseään ja korjaamaan toimintojaan. (Harisalo 2008, 283.)

3.2.1 Karismaattinen johtaminen

Karismaattinen johtaja on keulakuva, joka esiintyy vakuuttavasti ja pystyy saamaan paljon taustavoimia. Karisma pohjautuu kykyyn vaikuttaa henkilöiden käsityksiin johtajan erityisistä ominaisuuksista ja kykyyn ohjata toimintaa tavoitteilemaansa suuntaan. Karisma nousee valtaan yleensä silloin, kun vallitsevana tilana on jokin kriisi, johon karismaattisella johtajalla on kannattajien uskoma poikkeuksellinen näkemys ja ratkaisu. Karismaattiseksi kuvataan henkilöä, joka pystyy muokkaamaan muiden todellisuutta. (Yukl 2002, 240 – 253.)

Tärkeä osa karismaattisuutta on luottamus ja johtajaan luotetaan, jos tämä osoittaa olevansa enemmän kiinnostunut muista kuin itsestään. Lisäksi johtajat, jotka vaikuttavat varmoilta ehdotuksistaan ovat karismaattisia. Jos johtaja ei osoita itsevarmuutta, saatetaan innovatiivisen strategian onnistuminen tulkita onnekaaksi sattumaksi ennemmin, kuin asiantuntemukseksi, vaikka tosiasiallisesti taustalla vaikuttaisi erinomainen pätevyys. (Yukl 2002, 240 – 253.) Karisman ajatellaan usein olevan positiivinen piirre, mutta koska karismaattisella johtajalla on valtaa ja kykyä vaikuttaa organisaation jäseniin, saattaa karisma kääntyä kielteiseksi silloin, kun sitoudutaan johtajan henkilöön eikä itse ideologiaan tai, jos johtaja väheksyy muiden tarpeita. (Yukl 2002, 240 – 253.)

3.2.2 Vuorovaikutteinen johtaminen

Vuorovaikutteisessa (transactional) johtajuudessa vaihdantaa käydään erilaisilla palkkioilla ja rangaistuksilla, joita voidaan saavuttaa tai välttää suorittamalla annettu tehtävä, joten vuorovaikutteinen johtaja motivoi vetoamalla henkilöstön itseintressiin. Tämä johtamismuoto on osoittautunut tehokkaaksi, kun pyritään saavuttamaan ennalta

määrättyjä tehtäviä ja tavoitteita, mutta ei kannusta uudenlaisiin ratkaisuihin ja odotusten ylittäviin suorituksiin. (Yukl 2002, 254 – 255.)

Vuorovaikutteiset johtajat eivät ole kiinnostuneita henkilöstön yksilöllisistä tarpeista, eivätkä keskity heidän henkilökohtaisen kasvun mahdollisuuksiinsa. Vuorovaikutteiselle johtajalle onkin ominaista johtaa tarkoin ohjein siitä, mitä odotetaan ja kuinka toimitaan. Oletuksena tällöin on, että vaatimusten ja odotusten kirkastaminen vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Tällaiselle johtajalle on annettu valta ja mahdollisuus palkita tai rangaista tietyn, ennalta määrätyn tehtävän suorittamisesta. (Yukl 2002, 254 – 255.) Northouse (2007) toteaa, että vuorovaikutteiselle johtajalle on ominaista antaa negatiivista palautetta tai kritiikkiä ja tällä johtamistyyllillä on aktiivinen ja passiivinen ulottuvuus. Aktiivinen ulottuvuus merkitsee sitä, että johtaja tarkkailee henkilöstön toimia ja puuttuu välittömästi virheisiin tai sääntörikkomuksiin. Passiivinen ulottuvuus kuvaa johtajaa, joka puuttuu toimintaan, mikäli tavoitteita ei saavuteta tai ongelmia esiintyy. (Northouse 2007, 185 – 186.)

3.2.3 Mahdollistava johtaminen

Johtajuustutkimuksissa tärkeän aseman on saavuttanut alun perin Burns (1978) mahdollistava johtajuusteoria (transformational leadership), jonka mukaan johtajat ovat henkilöitä, jotka kykenevät vaikuttamaan sekä omaan että muiden sisäiseen motivaatioon, kehitykseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Northouse 2007, 19 – 21.) Mahdollistavaan johtajuuteen liittyy johtajan kiinnostus ja usko ihmisten mahdollisuuksiin sekä kykyihin saavuttaa jotakin ainutlaatuista. Kun henkilöstöä motivoi oikein, nostamalla tietoisuuteen tehtävän merkittävyyden ja arvon, saavuttaen henkilöstön ensisijaisen kiinnostuksen kohteeksi tiimin tai organisaation edun sekä kannustaen henkilöstöä korkeampien tarpeiden tyydyttämiseen, voidaan organisaatiossa saavuttaa enemmän kuin siltä odotetaan sekä tarvittaessa muuttaa organisaatiokulttuuria. Mahdollistavassa johtajuudessa tärkeää on avoin kommunikointi sekä erilaisten näkökulmien esiintuonti, jolloin johtaja on hyvin näkyvä, pitää ihmisten kanssa työskentelystä, rohkaisee heitä ja korostaa asiallista kohtelua. Johtajuuden tarkoituksena on synnyttää, tulkita ja ymmärtää niitä prosesseja, jotka luovat merkityssisältöjä työyhteisössä, muuttavat ihmisiä ja

parantavat henkilöstön suoriutumista sekä kehittävät osaamispotentiaalia. (Northouse 2007, 175 – 195; Yukl 2002, 279 – 283.)

Bass ja Avoilio (1994) kehittivät mahdollistavan johtajuuden teoriaa ja kuvasivat tähän liittyviä ominaisuuksia, joita ovat älykkyys, määrätietoisuus, itsetuntemus, mikä merkitsee henkistä tasapainoa ja omanarvontuntoa, sekä oikeudentaju ja sosiaalisuus. Heidän mukaansa mahdollistavaan johtajuuteen liittyy neljän tyyppistä käyttäytymistä, joita ovat: (1) Idealisoiva vaikutus (Idealized Influence). Tämä kuvaa johtajaa henkilönä, joka toimii esikuvana, hänellä on korkea moraalitaju ja häneen voi luottaa. Hän tarjoaa henkilöstölle vision sekä järjellisen tehtävän. Henkilöstössä herää motivaatio työskennellä oman intressin sijasta ryhmän edun mukaisesti. (2) Älyllinen stimulaatio (Intellectual Stimulation). Tämä kuvaa johtajaa, joka innostaa henkilöstöä luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä haastamaan johtajan, organisaation ja omat uskomuksensa sekä arvonsa uusien lähestymistapojen avulla. Se kannustaa itsenäiseen ajatteluun ja sitouttaa huolelliseen ongelmanratkaisuun. (3) Individualismin korostaminen (Individualized Consideration). Tämä tekijä edustaa johtajaa, joka tarjoaa kannustavan vuorovaikutuksellisen ja avoimen ilmapiirin, jossa kuunnellaan henkilöstön yksilöllisiä tarpeita. Johtaja toimii valmentajana ja neuvonantajana samalla, kun hän pyrkii auttamaan henkilöstöään saavuttamaan kokonaisvaltaisen toimeliaisuuden. He delegoivat auttaakseen henkilöstöä kasvamaan henkilökohtaisten haasteiden kautta. Tällaiset johtajat käyttävät aikaa ja vaivaa jokaisen henkilön kohtaamiseen ja antavat voimakkaan yhteyden tunteen. (4) Inspiroiva motivoiminen (Inspirational Motivation). Tämä käsite kuvaa johtajaa henkilönä, joka kommunikoi henkilöstölle suurin odotuksin. Hän kykenee innostamaan ja motivoimaan sekä sitouttamaan heidät osaksi jaettava visiota, jolloin hän keskittää henkilöstön huomion yrityksiin saavuttaa enemmän kuin he oman itse intressinsä eteen tekisivät. (Northouse 2007, 175 – 195; Yukl 2002, 254 – 267.)

4 Palkitsemisen ulottuvuuksia

4.1 Palkkatekniikasta palkitsemiseen

Työstä maksetaan vastiketta, peruspalkkaa, joka määräytyy aika- ja suorituspalkkoina sekä näitä täydentävinä tulospalkkoina ja luontoisetuina. (Linkola 2007; Alivirta et al. 1998, 13.) Palkkateknisesti taloudellinen korvaus on sitä korkeampi, mitä vaativampaa työ on, mitä pätevämpi työntekijä on ja mitä parempi on työsaavutus. Palkkatekniikkaa on kehitetty, jotta näitä perustekijöitä voidaan mitata ja arvioida ja luoda oikeudenmukainen sekä läpinäkyvä palkitsemisjärjestelmä. Palkkatekniikalla voidaan luoda palkkaporrastuksia (palkkaluokkia), joiden jyrkkyys riippuu yleisestä ja organisaation palkkapolitiikasta sekä markkinatekijöistä. Kun järjestelmää kehitetään näillä perusteilla, pyritään siihen, että arvioidaan työtä sinänsä, mutta toisaalta nimenomaan pätevyyteen sisältyy merkittävää väljyyttä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin pohjautuvissa kriteereissä. (Hakonen et al. 2005, 3; Alivirta et al. 1998, 7 – 17.) Voidaankin kyseenalaistaa, kuinka objektiivisia palkkaporrastukset lopulta ovat. Lisäksi palkkatekniikka on hankalaa, koska on havaittu, että alkuperäisellä, tarkoitetulla viestillä on taipumus muuttua ja usein henkilöstö ei tiedä järjestelmän tarkoitusta tai pitävät sitä kontrolli- ja valvontamekanismina. (Vartiainen & Nurmela 2002).

Palkitsemispolitiikka voi johtaa yhteistyöhön tai kilpailuun, joten on tärkeää ymmärtää, että organisaatioiden kyky toimia älykkäästi ja tarkoituksenmukaisesti vaatii erilaisten osaajien yhteistyötä. Yksilö- tai yksikkökohtainen suorituskykyyn yhdistetty palkitseminen saattaa johtaa yksilöt tai yksiköt kamppailemaan vähistä resursseista. Tilanteet, jotka luovat niin voiton kuin häviön mahdollisuuden, eivät edistä yhteistyötä, vaan rohkaisevat kilpailuun. Palkitsemisjärjestelmiä on kehitettävä siten, että niiden seurauksena pystytään toimimaan rakentavassa yhteistyössä ja ratkaisemaan, ei välttämään, konflikteja. (Furnham 1997, 350 – 359.)

Vartiainen & Nurmelan (2002) mukaan toimivassa palkitsemisjärjestelmässä palkkiot tulee sitoa suoritukseen ja mittaavien mittareiden oltava valideja. (Vartiainen & Nurmela 2002.) Kuitenkin strategisia palkitsemisjärjestelmiä tutkineet Thorpe & Homan (2000) ovat kuvanneet käsityksen vanhakantaiseksi sillä henkilöstön suorituskyvyn parannukset ovat yhteydessä inhimillisiin suhteisiin. (Thorpe & Homan

2000, 81 – 96.) Samoin Deci (1999) haastoi näkemyksen, jonka mukaan ulkoinen palkitseminen selittää kaikkea ihmisen toimintaa ja osoitti, että kaikki suoritukseen sidotut, ennalta arvattavat palkkiot alentavat sisäistä motivaatiota, koska ne koetaan kontrollin välineenä. Sellaiset ympäristöt, jotka antavat mahdollisuuden ihmisten perimmäisten tarpeiden toteuttamiselle (kyvykkyyden ja autonomian kokeminen sekä yhteenkuuluvuuden tunne) kasvattavat sisäistä motivaatiota, mikä on tärkeää pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Deci et al. 1999, 627 – 668.)

4.2 Suora aineellinen palkitseminen

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan kaikkea taloudellista hyötyä, joita henkilöstö saa työsuhteestaan. Palkat eritellään brutto- ja nettopalkkoihin, jolloin nettopalkka muodostuu bruttopalkasta vähennettyjen verojen ja maksujen jälkeen. Bruttopalkka voi sisältää myös luontoisetuja, jotka palkkakirjanpidossa muutetaan rahamääräisiksi. Lisäksi välilliset työvoimakustannukset kasvattavat palkkoja, jotka ovat enimmäkseen lakisääteisiä. (Alivirta et al. 1998, 9.) Peruspalkka (aika- tai suorituspalkka) on palkan osa, jonka työnantaja maksaa työntekijälle sopimuksen mukaan tämän uhrauksesta työhön ja työnantajan käyttöön, johon vaikuttavat mm. erilaiset lainsäädännölliset normit. (Alivirta et al. 1998, 37.)

4.2.1 Aikapalkka

Aikapalkka määritellään etukäteen ja sen suuruus on vakio määrättyä aikayksikköä kohti, jonka perusteena on tavallisesti työn vaativuus (työkohtainen palkan osa) ja henkilön pätevyys (henkilökohtainen palkan osa). Tavallisimmin käytetään tunti tai kuukausi -yksikköä, jolloin tuntipalkka riippuu tehdyistä työtunneista ja kuukausipalkka on samansuuruinen kuukausittain riippumatta tehdyistä tunneista. (Alivirta et al. 1998, 39.)

4.2.2 Suoritepalkka

”Suoritus- tai tulossidonnaisissa palkkaustavoissa jokin työsaavutukseen liittyvä tekijä vaikuttaa välittömästi palkan suuruuteen.” (Alivirta et al. 1998, 47). Tavallisimpia suoritus- tai tulossidonnaisia palkkaustapoja ovat urakkapalkka, joka perustuu työmäärään tai

palkkiopalkka, joka perustuu työn tai tuotannon tulokseen. Näistä voidaan muodostaa myös erilaisia yhdistelmiä, jolloin suoritteille asetetaan erilaisia kriteerejä esim. työryhmän suoritus tai laatupalkkio. (Alivirta et al. 1998, 47 – 68.)

4.2.3 Tulospalkat

Tulospalkkioissa henkilön lopullinen palkka määräytyy sen mukaan, miten asetetut tavoitteet on saavutettu. Tulospalkka perustuu yleensä johonkin taloudelliseen tunnuslukuun, kuten tuottavuus- tai kannattavuustavoitteen saavuttamiseen, joka on edellytyksenä toiminnan tuloksen mittaamiselle. Keskeistä tulospalkkioille on tavoitesidonnaisuus. (Alivirta et al. 1998, 69 – 78.) Tulos- ja suoritusperusteisia palkkioita on kehitetty ohjauksen tarpeen vähentämiseksi sekä henkilöstön kannustamiseksi, joko yksilöinä tai tiiminä, strategisesti tavoiteltuun toimintaan. (Hakonen et al. 2005, 55; Alivirta et al. 1998, 72 – 77.)

4.3 Epäsuora aineellinen palkitseminen

Epäsuoraan palkitsemiseen kuuluvat erilaiset edut, kuten sosiaaliturva, työeläke, työterveyshuolto, sairausvakuutus, sairaan lapsen hoito, lomat jne. Nämä kuuluvat henkilön rahapalkkaan, mutta eivät näy konkreettisesti nettopalkassa. Osa perustuu lakiin ja työehtosopimukseen ja toiset ovat vapaaehtoisia. (Viitala 2009, 151 – 158.)

4.3.1 Edut ja voileipäpöytä

Organisaatiot ovat kehittäneet palkitsemistapoja, jotka ovat investointeja inhimilliseen pääomaan ja, joilla voidaan kohottaa organisaation imagoa ja houkuttelevuutta. Tällaisia ovat luontoisedut ja esimerkiksi voileipäpöytä -mallissa etuja on mahdollista valita reunaehtojen sisällä omien tarpeiden mukaan ja joiden kehittäminen on viime aikoina ollut monipuolista. (Vartiainen & Kauhanen 2005.)

4.3.2 Henkilöstörahasot

Henkilöstörahasotia käytetään kollektiivisena tulospalkkauksena, jonka omistaa ja jota hallinnoi henkilöstö. Henkilöstörahasotitoiminta nojaa henkilöstörahasotlakiin ja

ennalta sovittuihin rahaston sääntöihin. Henkilöstörahasto on johdon ja työntekijöiden sopimus, johon maksetaan tietyn suuruisia voittopalkkioita, joiden tarkoituksena on mm. saada henkilöstö kiinnostumaan yrityksen menestyksestä ja tuotannon tehostamisesta. Rahaston on tarkoitus kannustaa pääoman muodostamiseen sekä varmistaa ansiotulojen säilyminen suhdannevaihteluissa. (Viitala 2009, 352; Vartiainen & Kauhanen 2005.)

4.4 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen korostuu asiantuntijatyössä, jossa sisäinen motivaatio on organisaatioille merkittävä menestystekijä ja joissa merkittävämmäksi palkitsemiskeinoksi ovat muodostuneet muut, kuin taloudelliset seikat. Aineettomien palkitsemiskeinojen avulla, joita ovat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, arvostus ja palaute, kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet sekä työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt, voidaan kehittää johtamiskäytänteitä ja työorganisaatiota. (Moisio et al. 2006, 87; Vartiainen & Kauhanen 2005; Hakonen 2006.)

4.4.1 Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon

Jotta työyhteisöissä kyettäisiin asioista sopimiseen, päätöksentekoon, järkevään toimintaan ja yhteisymmärrykseen, on löydettävä yhteinen kieli ja avoin keskustelukulttuuri. Keskustelu kehittää ajattelua ja mahdollistaa yhteisten tavoitteiden muodostamisen. Keskustelu auttaa ristiriitojen ratkaisuisissa sekä vähentää niiden syntyä. Mikäli työyhteisössä ei keskustella, on mahdollista, että ryhdytään olettamaan, sen sijaan, että aidosti pyrittäisiin ymmärtämään ja kehittämään omaa ja muiden ajattelua sekä toimintaa. Työyhteisössä perustehtävän merkitys hämärtyy, jos keskustelulle ei löydy tilaa. (Mauro 2006, 55 – 56.)

Hellbom (2006) on eritellyt keskustelun lajeja viidellä tavalla, jotka ovat työyhteisöissä tarvittavan keskustelun määrittämiseksi hyvä tunnistaa. Monologi on yksinpuhelua, jossa muiden näkemykset eivät ole kiinnostavia, eikä muiden kommentteja välttämättä toivota tai tarvita. Argumentoinnilla pyritään todistelemaan jonkin näkökannan puolesta ja samalla pyritään hankkimaan tietoa siitä miten muut reagoivat puheeseen. Väittely on kamppailua oikeassa ja väärässä olemisen puolesta.

Tällöin jo lähtökohtaisesti on muodostettu asiasta selkä kanta, josta ei aiota luopua. Keskustelu on vuorovaikutuksen muoto, jota luonnehditaan analyttiseksi, eritteleväksi ja asioiden syihin pohjautuvaksi puheeksi. Dialogi on nykyaikaisten, osaamiseen perustuvien, työyhteisöjen osallistumisen ja vaikuttamisen kannalta merkittävin puheenlaji, koska dialogisessa vuorovaikutuksessa pystytään pitämään mieli avoimena uusille ideoille ja ajatuksille. Dialogi on puhetyyli tai vuorovaikutustyyli, joka mahdollistaa oppimisen ja kehittymisen. Dialogin avulla voidaan löytää uusia ideoita ja ratkaisuja, joilla päästään eteenpäin ja voidaan auttaa yhteisten päämäärien saavuttamisessa. Dialogi vaatii arvostavaa suhtautumista toisiin ja läsnäoloa. (Hellbom 2006, 83 – 86.) Avoimen dialogin merkitys korostuu, kun erilaiset ihmiset kohtaavat, koska keskustelun avulla voidaan ymmärtää miksi toiset päätyvät erilaisiin johtopäätöksiin. Ymmärtämällä toisten tapaa ajatella, voidaan kyseenalaistaa omat päätelmät ja näin saavuttaa uusia näkökulmia, jotka voivat viedä eteenpäin. (Lainema et al. 2001, 254.)

Tämän päivän työyhteisöissä osallistuminen rakentuu yhä useammin tiimityön kautta. Osallistumalla vuorovaikutukseen, yksilöillä, tiimeillä ja organisaatioilla on mahdollisuus olla yhteydessä muihin ja vaikuttaa toimintoihin. Vaikuttaminen taas kohdistuu työoloihin eli työtahtiin, työtapoihin ja työvälineisiin, mikä merkitsee mahdollisuutta toimiviin ja tarkoituksenmukaisiin resursseihin. Osallistava toimintakulttuuri on levinnyt laajalle, koska on huomattu sen positiiviset mahdollisuudet kilpailussa ja korkeasti koulutettujen motivoinnissa sekä teknologian tuomana mahdollisuutena. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse asettaa keskustelujen piiriin, joten on tarpeen ymmärtää mitkä asiat ovat merkityksellisiä ja osallistumiskulttuuria vahvistavia sillä näennäinen osallistaminen turhauttaa. Jos kysytään mielipidettä, tulisi se myös huomioida ja arvioida osallistujien tieto päätettävästä asiasta. Osallistumiskulttuurille keskeiset seikat, kuten luottamus ja delegointi sekä kuuntelu kannustavat ideoiden ilmaisuun ja kehittävät organisaatiota mahdollistaen innostavan ilmapiirin. (Hakonen et al. 2005, 7 – 9; Vartiainen & Kauhanen 2005.) Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien on katsottu lisäävän työpaikan demokratiaa ja samalla hidastavan päätöksentekoa, mutta silti prosessi on tarpeellinen, koska ympäristö monimutkaistuu ja yhä useamman yksilön osaamista tarvitaan, jotta kyetään vastaamaan tuleviin haasteisiin. Useamman yksilön osaamisen yhdistämisellä voidaan saavuttaa älykkäämpiä ja monimuotoisempia ratkaisuja. (Lainema et al. 2001, 36.)

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet vahvistavat itsemääräämisoikeutta ja itsenäisyyttä, jotka ovat yksi keskeisimmistä keinoista motivoida henkilöstöä. Deci (1999) mukaan ympäristö, joka tukee autonomiaa, lisää sisäistä motivaatiota, mikä edistää oppimista, sopeutumista ja työstä suoriutumista. Kontrolloivat työympäristöt, joiden piirteitä ovat kiire, takarajat, uhat ja määräykset, puolestaan vähentävät sisäistä motivaatiota. Autonomiaa tukevat osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet itseä koskeviin asioihin sekä työpaikan päätöksiin. (Deci et al. 1999, 627 – 668.) Työn itsenäisyys sekä vaikutusmahdollisuudet ovat keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, kun taas pakkotahtisuus sekä kiire ovat työhyvinvointia vähentäviä tekijöitä. Toisaalta, toiseen ääripäähän nojautuminen eli riittämätön työmäärä ja vähäiset haasteet eivät myöskään tuota työhyvinvointia. (Linkola 2007, 38 – 39.)

4.4.2 Palautekäytännöt ja arvostuksen osoittaminen

Yhä useammasta organisaatiosta löytyvät julkilausutut arvot, joiden odotetaan ohjaavan organisaation toimintoja. Organisaation arvot näkyvät organisaation jäsenten tavoissa toimia suhteessa muihin ja sen perusteella organisaation tosiasialliset arvot voivat osoittautua muunlaisiksi kuin julkilausutut arvot. Onkin huomattava, että hyvin pienet seikat voivat kertoa arvostuksesta tai sen puuttumisesta. Arvostusta voi osoittaa esimerkiksi uteliaisuudella muiden työhön ja mielipiteisiin. Epäonnistunut arvostuksen osoittaminen voi koitua kalliiksi, koska se vaikuttaa negatiivisesti ihmisten käyttäytymiseen. (Aaltonen et al. 2003.)

Muiden arvostavalla kohtelulla saadaan aikaiseksi hyvinvointia ja monesti kyse on varsin yksinkertaisista teoista, kuten kohteliaisuudesta, ystävällisyydestä tai ainakin asiallisesta käytöksestä. Arvostuksen osoittaminen on yksi sosiaalisten taitojen kulmakivi, mikä merkitsee taitoa käyttäytyä harkiten. Sosiaaliset käyttäytymissäännöt luovat odotuksia toisia kohtaan ja näiden rikkominen aiheuttaa hämmennystä. (Hakonen et al. 2005.) Hyvät sosiaaliset suhteet luovat yhteisöllisyyttä organisaatioissa ja parhaimmillaan sosiaaliset palkkiot saavat henkilön tuntemaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi. Tällaisia sosiaalisia palkkioita ovat näkyvät palautteet, kuten kiitokset ja tunnustus, joiden tulisi olla oikeudenmukaisia ja johdonmukaisia sekä persoonallisia ja aitoja. Monesti nämä ovat seikkoja, jotka

voidaan havaita näkymättömässä viestinnässä. (Kauhanen 2000, 131 – 133; Vartiainen & Kauhanen 2005.)

Kokemus oikeudenmukaisesta palautteesta syntyy vuorovaikutuksessa, parantaa työsuoritusta, lisää sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Oikeudenmukainen palaute on rehellistä, perusteltua, tilannetekijät huomioivaa sekä mahdollisimman konkreettista. Palaute ei ole oikeudenmukaista, jos toiminnan tavoitteet tai kriteerit eivät ole yhdessä hyväksytyjä tai yhteisesti ymmärrettyjä. Tämä on merkittävää, koska on varsin inhimillistä muodostaa samasta asiasta erilaisia tulkintoja. Tulkintojen erilaisuutta taas on monissa motivaatioon perustuvissa teoksissa pyritty selventämään sillä tosiasialla, että julkituotujen ajatusten lisäksi ihmisäivot tuottavat kolmikertaisen määrän tulkintoja ja mielikuvia tilanteesta. Tästä perusoletuksesta lähdettynä olisi suorastaan ihme, jos erilaisilla ihmisillä olisi yhteisestä koetusta tilanteesta sama tulkinta ja sen vuoksi ei voida ajatella tulkintojen varassa pystyttävän rationaaliseen toimintaan. Tämä havainto edellyttää avointa keskustelua palautteen yhteydessä, jotta tavoitteet ja kriteerit muodostuisivat ymmärrettäviksi. (Vartiainen & Nurmela 2002, 196 – 197.)

Palaute on aineistoa arvioinnille ja arviointi merkitsee arvon antamista sekä määrittelyä eli arvoasetelman luomista jonkin asian hyvydestä tai huonoudesta. (Paasio 2006, 93). Koska usein suoriutumisen arviointi vaihtelee tilannetekijöiden mukaan, on aina paikallaan antaa osallisille mahdollisuus ilmaista oma kantansa ja olla vastaanottavainen saadusta informaatiosta siten, että kaikki kokevat tulleen kuulluksi, huomioituksi ja arvostetuksi. Tällä tavoin toimimalla voidaan palautteen ja arvioinnin avulla kehittää toimintaa. (Vartiainen & Nurmela 2002, 196 – 197.)

Palaute on tärkeää, koska se kertoo kuinka työssä on suoriuduttu ja osoittaa, mikä on tärkeää ja mitä pitää kehittää. Palaute parantaa tuloksia, koska sen avulla voidaan arvioida ja korjata virheitä, auttaa tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia sekä selkiyttää tavoitteita, mikä motivoi henkilöstöä työssään. Esimiehen tehtävä on antaa palautetta ja tiedostaa sen merkitys sekä olla valmis ottamaan palautetta vastaan myös omasta toiminnastaan, koska myös esimies voi tarvittaessa muuttaa päätöksiään ja mielipiteitään, mikä on ollut merkittävä murros työelämässä. (Laaksonen 2003, 60). Toisaalta organisaatioiden palautejärjestelmä on paljon monimuotoisempi, sillä

johdon ja esimiehen lisäksi palautetta saadaan vuorovaikutuksessa kollegojen ja asiakkaiden kanssa. On todettu, että jopa kielteinen palaute motivoi paremmin kuin se, että henkilö jää ilman palautetta. Vartiainen & Nurmela (2002) huomauttavat, että palautteen annossa on tärkeää kuunnella ja aloittaa kuitenkin mieluummin positiivisista seikoista, jotta syntyisi luottamusta, yhteisymmärrystä ja tahtoa kuunnella. He pitävät tärkeänä myönteisen palautteen antamista aina, kun siihen on mahdollisuus ja kielteinen rakentavasti koskien toimintaa ja tuotosta, ei persoonaa. Lisäksi he muistuttavat, että palautteesta ei tarvitse väitellä ja valtataistelua tulee välttää. (Peltonen & Ruohotie 1991; Hakonen et al. 2005; Vartiainen & Nurmela 2002, 196 – 197.)

4.4.3 Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet sekä haasteellinen työ

Organisaatio tarvitsee osaamista ja kyvykkyyttä eli inhimillistä pääomaa, jotta se suoriutuisi toiminnoistaan. Organisaatioiden tarvitsema osaamispotentiaali voidaan saavuttaa rekrytoinnilla, koulutuksella ja kehityksellä, mutta merkittävää on, kuinka osaajat saadaan käyttämään osaamistaan. Nykyaikaisen organisaation johdolta vaaditaankin sosiaalista älykkyyttä saada osaajat toimimaan rakentavassa ja innostavassa yhteistyössä. Haastetta lisää se, että osaamista asiantuntijaorganisaatioissa voi olla hyvin vaikea määrittää ja osaaminen saattaa olla kollektiivista sekä toisiaan täydentävää.

Organisaatioiden kehittyminen vaatii oppimista, jota Stenvall & Virtanen (2007) analysoivat hyvin eri tavoin ilmeneväksi ja eri tasoilla tapahtuvaksi prosessiksi. Nämä tasot ovat yksilö, työyhteisö tai tiimi sekä organisaatio. Oppimisen, älykkyyden ja tiedon käsitykset ovat muuttuneet merkittävästi viimeisten vuosikymmenien aikana. Stenvall & Virtanen (2007) huomauttavat, että yksilöiden ja tiimien oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, johon tarvitaan lähityöyhteisöä, jossa kommunikaatio on avointa ja yksilöt voivat jakaa sekä hankkia uutta tietoa. Vuorovaikutuksen avulla voidaan havaita strategisten tavoitteiden vaatimia osaamisen kehittämisen, mahdollisuuksien tai ylläpidon tarpeita. (Viitala 2009, 170 – 203.) Tämän lisäksi organisaatioissa tulee tukea oppimista, jossa korostuu yksilön vastuu ja johdon tuen merkitys yksilöiden oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä.

Organisaatioiden kannalta on positiivista, että mahdollisuus itsensä kehittämiseen on tutkimuksissa osoittautunut yhdeksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä ja yksilöllisistä tarpeista. (Luoma et al. 2004, 27). Yksilöiden oppimisen Stenvall & Virtanen (2007) ovat kuvanneet tapahtuvan tilanteissa, joissa on oppimisen tarve, mahdollisuus opitun soveltamiseen ja, jossa tieto voi rakentua aiemmin opitun varaan. Tiimitason oppiminen voi onnistua, jos jäsenet ovat avoimia, rehellisiä ja hyväksyvät myös epäonnistumiset sekä mikäli tiedon jakaminen ja yhdessä tekeminen ovat päivänselviä toimintatapoja. Tähän Stenvall & Virtanen lisäävät reflektiivisyyden eli itsekriittisen tarkastelun tärkeyden, jotta tiimit voisivat oppia, poisoppia, kehittää toimintaansa ja luoda uutta. (Stenvall & Virtanen 2007, 31 – 33.)

Koulutuksen lisäksi potentiaalia voidaan käyttää myös työtehtävien rikastamiseen ja laajentamiseen lisäten työtehtävien määrää ja vaihtelevuutta. (Furnham 1997, 286.) Työn sisältöä voidaan rikastaa työkierrolla tai tehtäväkierrolla, jolloin työ vastaa sisällöllisesti ja ominaisuuksiltaan työntekijän osaamista. Tällä tavoin toimimalla saadaan aikaiseksi työn mielekkyyttä, joustavuutta ja vuorovaikutussuhteiden laajentumista. Työkierto on hyvä tapa urakehityksen edistämiseksi, varamiesjärjestelmän luomiselle ja tuotannon pullonkaulojen poistamiselle sekä uusien taitojen omaksumiselle ja kokonaisuuden hahmottamiselle. (Harisalo & Miettinen 1995, 114.) Työssä kehittymisen tavoitteita voivat olla myös omassa tehtävässä kasvaminen laajentamalla ja syventämällä osaamistaan tai erikoisosaamiseen panostaminen. Ihmiset kaipaavat haasteellisia ja oman osaamisen kannalta motivoivia töitä, joilla tarkoitetaan sisällöllisesti mielekkäitä tehtäviä, jotka voi nähdä merkittävänä osana organisaation toimintaa. Kuitenkin tulee muistaa, että työ on palkitsevaa, jos sen kuormittavuus on sopiva, tehtävät ovat monipuolisia ja itsenäisiä, joiden suunnitteluun henkilö voi itse vaikuttaa. (Deci et al. 1999, 627 – 668; Hakonen et al. 2005.)

Työtehtävien rikastaminen, laajentaminen ja syventäminen voidaan nähdä myös urakehityksenä. Urakehitys kertoo henkilön kyvykkyydestä ja on siksi arvostettua ja tavoiteltavaa. Perinteisesti urakehitys on ollut ylenemisen varassa, jonka seurauksena saavutti paremman palkan ja edut, mutta organisaatorakenteet ovat madaltuneet ja ammatillinen kehittyminen on tullut yhä tärkeämmäksi. Eteneminen uralla voidaan saavuttaa myös asiantuntijuudessa kehittymällä. Urapolun toteutumisessa riittää

haastetta sillä tutkimuksissa on havaittu, että urakehitys ei ole aina täysin ongelmatonta. Eteneminen asiantuntijasta esimieheksi on joissain tapauksissa havaittu laskevan esimiehen ja henkilöstön työtyytyväisyyttä ja kasvattavan turhautuneisuutta, koska esimiestyö vie valtavasti aikaa, eikä asiantuntijalle jää enää yhtä paljon aikaa oman osaamisalueensa hoitamiseen ja kehittämiseen. (Ristikangas et al. 2008.)

Vuorovaikutuksen on havaittu olevan yhä keskeisemmässä asemassa organisaatioiden toiminnassa ja tämän tarpeen tiedostaminen on tuonut organisaatioihin mm. kehityskeskustelukäytännön. On havaittu, että keskustelujen painoarvo lisääntyy, jos niihin on valmistauduttu ja ne johtavat toimenpiteisiin, ilmapiiri on avoin ja palautteenanto vuorovaikutuksellista sekä mikäli työntekijä ymmärtää mitä osaamista hän tarvitsee ja kuinka se palvelee kokonaisuutta. (Toivonen 2009, 104 – 105.)

4.4.4 Työsuhteiden monimuotoisuus ja työajan joustavuus

Viimeisten vuosikymmenten aikana on työelämässä ja organisoitumisissa tapahtunut merkittäviä muutoksia, joita hyvin harva osasi ennustaa. Yhä useampi työ havaittiin toteutettavan projekteissa, verkostoissa sekä muissa aikaisempiin tapoihin verrattuna ns. epätyypillisissä suhteissa. Organisaatiot ovat hakeneet joustavuutta ja kustannustehokkuutta ja samalla on mahdollistunut yksilöiden erityisosaamisen kasvattamisen. Yleisessä keskustelussa on kuitenkin keskitytty enimmäkseen mahdollisiin haitallisiin seurauksiin ja pyritty siitä syystä tukeutumaan vanhaan mallin sen sijaan, että tartuttaisiin tehokkaammin uuden organisoitumisen mahdollisuuksiin, kuten osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen. (Pfeffer 1997, 189 – 202.)

Nämä uudet organisoitumiset ovat vaikuttaneet myös työsuhteisiin, jotka aiemmin olivat pääasiassa toistaiseksi voimassaolevia. Vartiainen & Kauhanen (2005) toteavat, että toistaiseksi voimassaoleva, vakituinen työsopimus, mahdollistaa pidempiaikaisten suunnitelmien tekemisen kuin määräaikainen työsopimus ja kokoaikainen työ suuremmat ansiot kuin osa-aikainen. Lisäksi he ovat havainneet, että taloudellinen ja sosiaalinen turvallisuus ovat tärkeitä seikkoja, joten työsuhteen laatu on osoittautunut tutkimuksissa olevan merkittävää. Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde jatkuu ilman erillistä uudistamista ja päättyy yleensä irtisanomiseen, eläkkeeseen tai irtisanoutumiseen. Tällaisessa vakituudessa työsuhteessa katsotaan molemminpuolisen

sitoutumisen organisaatioon olevan todennäköisempää. (Vartiainen & Kauhanen 2005.)

Määräaikaisten työsuhteiden on arveltu olevan joustavampia, vaikka vakituissakin työsuhteissa löytyy joustoja esimerkiksi irtisanomisten ja lomautusten muodossa, jolloin työsuhde toistaiseksi ei ole sen varmempaa. Määräaikaisuuksille on myös muita syitä, kuten esimerkiksi projektiluontoisuus ja sijaisuus, jotka perustuvat työnantajan tarpeeseen saada lisätyövoimaa joustavasti lyhyessä ajassa. Määräaikaisia työsuhteita ei voi irtisanoa työsuhteen aikana, vaan ne päättyvät määräajan kuluttua itsestään ja näistä työtehtävistä muodostuu usein pätkittäisiä, jolloin työsuhteiden välissä saattaa esiintyä eripituisia työttömyysjaksoja, eikä näitä jaksoja voi pitää suunnitelman mukaisesti. Tällöin henkilön itsenäinen elämän hallinta ja psyykinen hyvinvointi saattavat heikentyä. (Hakonen et al. 2005.) Vaikka määräaikaisten työntekijöiden kuvitellaan pyrkivän tehokkaampaan työntekoon, saattaa epävarmuus aiheuttaa ajankäytöllisiä hankaluuksia, kun henkilön on etsittävä uusia mahdollisuuksia. (Vartiainen & Kauhanen 2005.) Toisaalta elämäntilanteesta riippuen määräaikaisuus voi olla myös henkilökohtainen mahdollisuus ja valinta, eikä aina välttämättä merkitse kielteistä kokemusta.

Työsuhteen laadun lisäksi on havaittu myös työaikojen järjestelyjen avaavan mahdollisuuksia palkitsemiseen ja joustoihin, jolloin yhä useammin työaikajärjestelyt ovat työntekijän ja työnantajan tarpeiden yhdistelemistä, kun aiemmin oli hyvin tavanomaista, että tehtävästä ja työpaikasta riippumatta työaikoja järjesteltiin samalla tavoin. Lainsäädännöllä on edelleen rajoitettu työsuhteiden vapautta ja pyritty turvaamaan osapuolten etuja ja työsuhteisiin kohdistuva normisto on monipuolista. Työelämän joustojen tarpeet ovat lisänneet erilaisia työaikatratkaisuja, kuten esim. osa-aikatyö, tiivistetty työvuoro, lyhennetty työaika tai opintovapaa. (Hakonen et al. 2005, 9.)

Varsin monessa organisaatiossa on mahdollisuus myös työaikaliukumiin, jolloin henkilöstö voi oman harkintansa ja tarpeidensa mukaan, tietyissä rajoissa, saapua ja poistua työpaikaltaan. Lisäksi tekniikan kehittyminen on mahdollistanut etätöön, jolloin henkilö ei ole sidottu paikkaan ja aikaan työtehtävissään. Työajan järjestelyiden on katsottu helpottavan työn ja yksityiselämän yhdistämistä ja auttavan

työnantajaa kohdistamaan työvoimaa tarpeen mukaan. Toisaalta työn ja vapaa-ajan välinen suhde on saattanut hämärtyä ja synnyttää negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi työuupumuksen muodossa. Kokonaisuudessaan mahdollisuudet säädellä työaikaa ovat lisääntyneet, koska niiden käyttöarvosta on tultu tietoisiksi ja mahdollisuuksia on aktiivisesti etsitty. (Hakonen et al. 2005; Vartiainen & Kauhanen 2005.)

5 Strategiset tavoitteet organisaation menestystekijöinä

5.1 Monta tapaa ymmärtää strategiset tavoitteet

Mintzberg (1998) kehottaa epäilemään niiden henkilöiden rehellisyyttä, jotka väittävät saavuttaneensa strategiset tavoitteet juuri sellaisina, kuin ne oli suunniteltukin ja epäilemään niiden henkilöiden käyttäytymistä, jotka sanovat, ettei strategialla ei ollut mitään tekemistä todellisten päämäärien kanssa. Mintzbergin kokemusten mukaan useimmat vastaavat jotakin näiden kahden ääripään väliltä. (Mintzberg et al. 1998, 8, 11.)

Mintzberg (1998) kuvaa strategiaa suunnan asettajana kohti tavoitteita läpi organisaation ympäristön, mutta muistuttaa, että on mahdollista havaita myös nousevat mahdollisuudet, mikä merkitsee hiljaisten tai heikkojen signaalien näkemisen taitoa. Kyky on arvokasta, mutta myös niiden ymmärtäminen ja tulkitseminen on ratkaisevaa sillä varsinainen taitolaji on löytää heikkojen signaalien tulkinnoille kekseliäitä ratkaisuja. Strategioita luodaan, koska ne auttavat keskittämään henkilöstön ponnistelut organisaatiossa yhtenäisesti ja koordinoivat toimintoja, mutta liian tiukasti muotoiltuna ne saattavat estää merkittävät havainnot tai muodostua liian yksinkertaisiksi, jolloin niiden kompleksisuuden rikkaus menetetään. Mintzberg on erityisen kriittinen sellaiselle strategiatyölle, joka pyrkii vain suunnitelmallisuuteen, eikä huomioi intuitiivisia seikkoja. (Mintzberg 1998, 9 – 21.) Tulevaisuudessa tapahtuvien muutosten näkeminen (aavistaminen) tai ennustaminen edellyttää kykyä hiljaisten signaalien vastaanottoon ja analysointiin. Mikäli henkilöstö kykenee tai haluaa olla osana tätä prosessia, saadaan aikaiseksi laaja-alaista näkemyksellisyyttä ja erilaisia mielipiteitä, jotka ovat merkityksellisiä organisaation kehittymiselle. Esimerkiksi ”Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004” - tutkimuksessa selvitettiin, että kehittäminen yhteistoiminnallisesti osallistamalla palkitsemiskeinojen pohdintaan myös henkilöstö, edisti järjestelmien toteuttamista,

vaikka henkilöstön osallistumisessa nähtiin kielteisenä sen aikaa vievä vaikutus ja näkemysten ohuus. (Hakonen et al. 2005, 122).

Mintzberg (1998) on kuvannut viisi näkökulmaa strategioihin, jotka ovat: (1) Plan eli strategia tietoisena suunnitelmana. (2) Pattern, joka kuvaa strategiaa säännönmukaisena, vaikka ei aina ennalta suunniteltuna, vaan lähinnä muotoutuneena, toimintana. (3) Position, strategia (markkina-)asemana, joka on valittu suhteessa muihin, (4) Perspective, strategia suuntana, visiona, näkemyksenä tai näkökulmana, jonne halutaan tai pyritään sekä (5) Ploy, strategia juonena, jolla hämätään tai voitetaan kilpailija luomalla eräänlainen juoni, suunnitelma tai keino saavuttaa tulevaisuuden tavoitteet. Strategiakäsitteistä Position (Asema) ja Perspective (Näkemyks) määrittävät strategian tahtotilaksi, eikä niinkään tavoitteisiin johtaviksi poluiksi. (Mintzberg et al. 1998, 9 – 15.) Näiden näkemysten mukainen strategisten tavoitteiden ymmärtäminen on ehkä osaamiseen ja tietoon perustuvassa työssä ja yhä monimutkaisemmassa ympäristössä toimiva ajatus strategisista tavoitteista. Se antaa sopivaa väljyyttä ja mahdollisuuksia muuttuvan ympäristön havainnoimiselle sekä uudistuvalla toiminnalle.

Tavoitteiden ja strategian erottaminen toisistaan on usein vaikeaa, sillä strategioilla tulee olla selvät yhtymäkohdat ja riippuvuussuhteet, mikäli organisaatio koostuu useasta tasosta. Suurissa organisaatioissa laajempaa kokonaisuutta pyritään hallitsemaan yhtymästrategian (kaupungin strategia) avulla, jonka avulla määritellään, millä aloilla ja alueilla organisaatio toimii ja miksi. Toimialastrategia (vastuualuestrategia) taas kuvaa kuinka toimitaan omalla toimialalla eli millaisia tuotteita ja palveluja tarjotaan. Lisäksi toiminta tulee ohjata strategisesti myös operationaalisen strategian (toimipisteen strategia) avulla, joka ohjaa päivittäisten toimintojen suorittamista siten, että yhtymä- ja toimialastrategioiden määrittämät tavoitteet voidaan saavuttaa. (Johnson et al. 2005; Pellinen 2005, 79 – 80.)

Mielenkiintoista on, millaisiksi tavoitteet olisi luovuuden, innovatiivisuuden ja tuottavuuden kannalta tarkoituksenmukaisinta määrittää, jotta tavoitteet ja osatavoitteet eivät toimisi rajoittavina tekijöinä. Toisaalta organisaatioon ja organisoitumiseen kuuluu järjestys, mutta kysymys onkin siitä, missä määrin ne rajoittavat organisaation tulevaisuutta, jos järjestyksen nimissä tukahdutetaan luova kaaos, jonka tuomaa epävarmuutta pitäisi sietää, jotta uuden kehittäminen olisi

mahdollista. Tähän yhteyteen Harisalo (2008) tuo näkemyksen, jonka mukaan ”Strategisen johtamisen alueella etsittiin aluksi organisaation menestystä edistäviä käytäntöjä kiinnittämättä mainittavaa huomiota niiden kehittämiseen. Strategiset vaihtoehdot otettiin annettuina kuten organisaation rakennetta kuvaavat vaihtoehdot. Myöhemmin teoreetikot alkoivat pohtia kuinka strategisia vaihtoehtoja on mahdollista luoda jatkuvana virtana.” (Harisalo 2008, 284.)

Organisaatioiden yleisiksi tavoitteiksi voidaan määritellä tehokas toiminta, joka tuottaa lisäarvoa. Tätä prosessia voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta, joita Jonesin (2001) mukaan ovat ulkoiset tavoitteet, sisäiset tavoitteet ja tekniset tavoitteet. (Jones 2001, 21 – 22.)

5.1.1 Sisäiset tavoitteet ja innovaatiot

Sisäisiin tavoitteisiin liittyy inhimillisen pääoman strateginen hallinta, varmistaminen ja ohjaaminen. Tehokkaalla organisaatiolla tulee olla rakenne ja kulttuuri, jotka edistävät mukautumista ja nopeaa sekä joustavaa reagoitua muuttuviin olosuhteisiin, jolloin se kykenee nopeuttamaan päätöksentekoaan ja innovoimaan uusia tuotteita ja palveluita. (Jones 2001, 21 – 23.) Toiminnot, jotka tuottavat organisaatioissa luovia innovaatioita ja lisäarvoa ovat tärkeimpiä menestystekijöitä organisaation tavoitteista ja tarkoituksesta riippumatta. Sisäisissä tavoitteissa on ensisijaisesti kyse osaamispääoman hallinnasta. Osaamispääoma ei ole pysyvä olotila, vaan jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä varallisuus. Osaamispääoman kehittyminen ja kasvattaminen vaatii tietojen ja taitojen eli kompetenssin kehittämistä sekä yhdistelemistä.

5.1.2 Ulkoiset tavoitteet ja hallinta

Ulkoisten tavoitteiden määrittely auttaa johtoa arvioimaan, kuinka organisaatio onnistuu suoriutumaan ulkoisessa ympäristössään ja kykenee hallitsemaan sitä. Organisaation kyky saavuttaa sidosryhmien hyväksyntä toimilleen sekä hankkia ja varmistaa organisaatiota hyödyttäviä resursseja ovat ulkoisia tavoitteita. Ulkoisina tavoitteina pidetään maineen hallintaa, joka voi johtaa myös merkittävään kilpailuetuun suhteessa muihin tuotteen tai palveluntarjoajiin, mutta maineenhallintaan on mahdollisuus vain rajoitetusti sillä tieto leviää yhä nopeammin

ja tavoittaa yhä laajemman huomion, eikä kukaan kykene täysin pitämään ulkoisia tavoitteita hallinnassaan. (Jones 2001, 22.)

5.1.3 Tekniset tavoitteet ja tehokkuus

Useimmiten tehokkuus eli tuottavuus tai tuloksellisuus on organisaatioiden julkilausutuin strateginen tavoite. Tehokkaasti toimiva organisaatio on kilpailukykyinen. Tuloksellisuus ja tuottavuus voivat olla taloudellista (alhaiset kustannukset tai suoritemäärän lisääntyminen) tai ei-taloudellista (palvelutason parantaminen). (Hakonen et al. 2005.) Teknisten tavoitteiden tyypillisimpiä mittareita ovat esimerkiksi toiminnan kannattavuus, vakavaraisuus ja maksukykyisyys, joiden antamia arvoja voidaan verrata muiden organisaatioiden suoriutumiseen. (Jones 2001, 21 – 22.)

6 Palkitsemisen vaikutukset organisaatiossa

6.1 Vaikutusten monta ulottuvuutta

Vedung (1997) mukaan vaikutukset voivat olla aiottuja tai tahattomia sekä lisäksi esimerkiksi myönteisiä, hyödyllisiä, vaikutuksettomia (nolla-vaikutukset) tai kielteisiä, ensisijaisia tai toissijaisia, välittömiä tai välillisiä, pitkäkestoisia tai lyhytkestoisia. (Vedung 1997, 54 – 55.) Palkitseminen vaikuttaa organisaation toimintaan monella tapaa, vaikka kaikkia mahdollisia vaikutuksia ihmistieteissä (yhteiskuntatieteissä) ei pystytä selvittämään. Lahti et al. (2004) selkiyttää palkitsemisen ohjausvaikutusta seuraavasti: ”Se ohjaa osaltaan työntekijää tekemään työtä joko vähän tai paljon, hyvin tai huonosti, ottamaan vastaan joko helppoa tai vaativaa työtä, kehittämään uusia työmenetelmiä tai pitäytymään vanhoissa.” Palkitseminen voi ohjata toimintaa ei-toivottuun suuntaan, jolloin henkilöstö voi palkitsemisen vuoksi ajautua ns. osaoptimointiin kiinnostumatta inhimillisistä tai taloudellisista kustannuksista tai toimintansa laadun huononemisesta, jolloin jonkin tavoitteen saavuttaminen vahingoittaa tai heikentää organisaation muita toimintoja. (Lahti et al. 2004; Vartiainen & Nurmela 2002, 192).

6.1.1 Motivaatio toiminnan lähtökohtana, ylläpitäjänä ja suuntaajana

Motivaatioteorioiden avulla on pyritty ymmärtämään ja osoittamaan, mitkä tekijät saavat ihmiset toimimaan tietyllä tavalla, eikä jotenkin toisin eli mitkä tekijät aiheuttavat, suuntaavat ja ylläpitävät toimintaa.

McGregor (1960) kehitti tutkimustensa pohjalta X- ja Y-teorian, joka kuvaa yksilön käyttäytymistä ja siihen tarvittavia johtamistapoja. X-teoria kuvaa yksilöä passiivisena, omiin perustarpeisiin keskittyvänä toimijana, jota täytyy pakottaa, uhkailla ja valvoa, jotta hän toimisi organisaatiossa tarkoituksenmukaisesti. Y-teoria taas näkee yksilön itseohjautuvana, aktiivisena toimijana, joka haluaa toteuttaa ylemmän tason tarpeitaan ja kykenee tavoitteelliseen sekä vastuulliseen toimintaan. McGregorin Y-teorian mukaan työntekijät eivät ole luonnostaan passiivisia, vaan organisaatiot rakenteineen ja toimintatapoineen voivat aiheuttaa henkilöstössä kyseisiä piirteitä. Työntekijöillä on luonnollinen tarve kehittää itseään ja kyky suunnata toiminta kohti organisaation tavoitteita. Onkin johdon kyvyistä kiinni, kuinka nämä piirteet saadaan henkilöstöstä esiin ja organisaatiossa hyödynnettyä. (Salminen 1998, 121 – 122.)

Herzbergin (1959) kahden faktorin teoria eli motivaatiohygienia -teorialla tutkittiin työtyytyväisyyden ja suorituskyvyn yhteyttä. Hygieniatekijät liittyvät työympäristöön (esim. palkka ja työolot) ja heikot hygieniatekijät luovat tyytymättömyyttä, mutta hyvät hygieniatekijät eivät kuitenkaan sellaisenaan aiheuta työtyytyväisyyttä, vaan ne vain vähentävät tai poistavat tyytymättömyyttä. Hygieniatekijöihin on helpompi vaikuttaa kuin motivaatitekijöihin, jotka liittyvät itse työhön ja sen seurauksiin. Motivaatitekijöistä työn sisältö luo tyytyväisyyttä, mikäli sisältö vastaa henkilön kompetenssia eli koettua pätevyyttä ja työn seuraukset luovat tyytyväisyyttä, mikäli ne vastaavat odotuksia työn saavutuksista tai merkityksestä. Teorian mukaan mahdollisuudet itsensä toteuttamiseen ovat tekijöitä, jotka synnyttävät työtyytyväisyyttä. (Furnham 1997, 299; Vartiainen & Nurmi 2002, 188 – 197.)

Decin (1999) mukaan ihmisiä motivoivat ulkoiset (extrinsic) ja sisäiset (intrinsic) motivaatitekijät. Sisäiset motivaatitekijät ovat henkilön sitoutumisen, työtyytyväisyyden ja suoriutumisen kannalta merkittävämpiä. Sisäisellä motivaatiolla

Deci tarkoittaa, että ihminen tekee jotakin siksi, koska kyseessä oleva toiminta on itsessään palkitsevaa. Tämän motivaatioteorian mukaan kaikki mikä vaikuttaa itsemääräämiseen eli autonomiaan ja kompetenssin tunteeseen, vaikuttavat myös sisäiseen motivaatioon. Myönteinen palaute ja onnistumisen kokemus vahvistavat kompetenssia ja siten motivaatiota, kun taas toisaalta kontrollointi tai pakko alentaa autonomian tunnetta ja sisäistä motivaatiota. Palkkioiden merkitys voimistuu, jos ne vahvistavat itsemääräämisen ja osaamisen tunnetta. Decin mukaan ulkoisten palkkioiden yhdistäminen jo aiemmin sisäisesti palkitsevaan toimintaan vähentää sisäistä motivaatiota, koska autonomian tunne vähenee. (Deci 1999, 627 – 668.)

Tutkimukset ihmisten motivaatiosta ovat keskittyneet enimmäkseen tietoisien motivaatiotekijöiden selvittämiseen, mutta on hyvä tiedostaa, että toimintaamme vaikuttavat myös tiedostamattomat motivaatiotekijät, joiden tutkiminen on ollut toistaiseksi vähäistä, mutta lisääntymässä. Pyrkimällä ymmärtämään sekä tiedostamaan tämän, voimme näihin, usein hyvinkin epäeettisiin ja tiedostamattomiin tapoihimme, tietoisesti vaikuttaa. (Banaji 2003; Pfeffer 1997, 82 – 99; Nurmi & Salmela-Aro 2002, 25.)

6.1.2 Sitoutuminen toiminnan edistäjänä

Sitoutuminen on henkilön psykologinen ja yhteisöllinen suhde organisaatioon. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan prosessia, jossa henkilö omaksuu omakohtaisesti organisaation sosiaalisen käyttäytymismallin ja arvot. Vaikka tällä prosessilla on väistämättä myös negatiivinen vaikutus henkilökohtaiseen vapauteen, niin yksilöt valitsevat kuitenkin vapaaehtoisesti yhteisön ja siihen sitoutumisen. Sitoutumisen koetaan olevan tavoittelemisen arvoista, vaikka sitoutuminen saattaa aiheuttaa myös esimerkiksi muutoksiin mukautumisen vaikeutta tai epäjohtonmukaista sinnikkyyttä. Sitoutumisen on havaittu olevan voimakkaampaa, jos se ei ole yhteydessä ulkoisiin palkkioihin tai sanktioihin, koska tilanteissa, jossa vapaa tahto ja valinta sekä avoimuus toteutuvat vahvistavat sitoutumista. (Viitala 2009, 88 – 90; Pfeffer 1997, 116 – 120.)

Sitoutumisen ulottuvuudet Meyerin & Allenin (1991) mukaan ovat affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen merkitsee sitä, että

henkilö haluaa kuulua ja on kiintynyt organisaatioon. Jatkuva (laskelmoiva) sitoutuminen merkitsee tarvetta pysyä organisaatiossa, jolloin arvioidaan palkkioiden, etujen ja työpaikan jättämisestä aiheutuvia haittoja. Normatiivinen sitoutuminen on koettu velvollisuudentunto, jolloin työntekijä kokee moraalista sitoutumista organisaatioon. Työntekijä voi olla sitoutunut kaikilla kolmella tavalla. Ihmiset ovat halukkaita sitoutumaan, kun kohde on tavoittelemisen arvoinen. Sitoutumista pidetään tärkeänä, koska sen katsotaan alentavan kustannuksia, edistävän toiminnan laatua, tavoitteiden saavuttamista ja kehitystä. (Viitala 2009, 88 – 90.)

Sitouttamisen keinoja ovat palkitseva henkilöstöpolitiikka, mikä merkitsee hyvää palkkatasoa ja etuja verrattuna alan muihin toimijoihin sekä aineettoman palkitsemisen ja johtamisen onnistumista. Palkitsemisella tavoitellaan organisaation houkuttelevuutta työmarkkinoilla sekä henkilöstön pysyvyyttä ja sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin, jolloin sitoutumisella on positiivinen vaikutus organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiselle ja sitä tukeville toimille. (Viitala 2009, 88 – 90.)

6.1.3 Avoimen dialogin ja luottamuspääoman mahdollisuudet

Organisaatioiden toiminnassa syntyvä inhimillinen vuorovaikutus ja avoin dialogi parhaimmillaan tuottavat luottamusta, joka on ansaittava asettamalla itsensä alttiiksi vuorovaikutukselle. Avoin dialogi edellyttää luottamuksen lisäksi aikaa, tahtoa kuunnella ja avoimuutta vaihtoehdoille. Se sallii erilaisten, ristiriitaisten ja vastakkaisten ajatusten sekä ideoiden esittämisen. Avoin dialogi sietää epävarmuuden ja siihen sisältyvät riskit, eikä avoimessa dialogissa ei ole voittajia tai häviäjiä, vaan mahdollisuuksia, näkökulmia, ajatuksia ja ideoita. (Harisalo & Aarrevaara 2006, 259 – 271.) On hyvin tavanomaista, että yksilöt ajautuvat avoimen dialogin esteiden vuoksi, joita ovat persoonaa uhkaavat tekijät ja niiltä suojautuminen, hakemaan yhteistä konsensusta, mikä saattaa tuntua ryhmässä turvalliselta, mutta voi johtaa ryhmäajatteluun ja jarruttaa ajattelun kehittymistä. (Paasio 2006, 95 – 98.)

Organisaatioiden kilpailukyky nojaa uusiin innovaatioihin, joita syntyy yhteistyössä ja avoimessa dialogissa, jossa pelko ei hallitse ilmapiiriä ja siksi luottamus on tärkeää. Luottamuspääoma lisääntyy sitä jaettaessa, koska lisäys vahvistaa aiempaa

luottamuspääomaa ja se kasvattaa myös taloudellista pääomaa vähentäen mm. transaktiokustannuksia. (Harisalo & Miettinen 2004, 21 – 24; Stenvall & Virtanen 2007, 32.) Luottamuspääoma koostuu rehellisyydestä, avoimuudesta, johdonmukaisuudesta, inspiroivuudesta ja kyvykkyydestä, josta seuraa arvostusta ja kunnioitusta sekä vaurautta. (Harisalo & Miettinen 2004, 23 – 30.) Jotta luottamuspääoma voi organisaatiossa kehittyä ja kasvaa, on tärkeää, että johto on mukana organisaatiossa ja näkyvillä – siis osana päivittäisjohtamista riittävällä resursseilla. Luottamuspääomaa ei voi siirtää toiselle ja luottamuksen rakentaminen kestää kauan. (Kesti 2007, 113 – 114.) Luottamuspääoman kasvattaminen on mahdollista vain, jos kaikki ymmärtävät myös oman vastuunsa luottamuksen rakentamisessa, koska luottamuspääoman voi myös menettää, mikä voi osoittautua hyvin kalliiksi. Uudenlaiset organisoitumiset vaativat kykyä luottamuspääoman rakentamiseen sillä yhä useammin työtä tehdään verkostoissa, joissa ei ole hierarkkisia valtarakenteita, joita voitaisiin organisoida vanhakantaisilla valvontajänteillä. (Sheppard & Tuchinsky 1995).

6.1.4 Työhyvinvointi tehokkuuden edistäjänä

Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja useissa organisaatioissa työhyvinvointia seurataan säännöllisesti erilaisin kyselyin. On siten aivan ilmeistä, että työhyvinvoinnin merkitys henkilöstön tehokkuuteen on havaittu. ”Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus. Siihen kuuluvat tyytyväisyys ja myönteinen perusasenne elämään ja työhön, aktiivisuus sekä oman itsensä hyväksyminen. Hyvinvoinnin tärkeä perusta on työ, joka vastaa työntekijän tavoitteita ja ammatillisia kykyjä. Tyytyväinen työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä.” (Vesterinen 2006, 7.) Työhyvinvointi ei näyttäydy kaikille ihmisille samalla tavalla ja ihmisten kokemusmaailmat poikkeavat merkittävästi toisistaan, koska ihmiset ovat erilaisia monella ulottuvuudella, mutta monissa tutkimuksissa on havaittu, että hyvinvointikokemuksiin voi esimiestyöllä vaikuttaa. (Innanen 2006, 19; Vesterinen 2006, 47.)

Vesterisen (2006) tekemässä työhyvinvointitutkimuksessa esiin tulleet tulokset osoittivat, että kyse on ihmisen kokonaisvaltaisesta psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta tilasta, jossa tunne työn hallinnasta on voimakas. Työn tulee kuormittaa

sopivasti ja suorittamisen mahdollisuuksia pitää edistää. Lisäksi on tärkeää, että työntekijä ymmärtää kuinka työ kytkeytyy laajempaan kokonaisuuteen. (Vesterinen 2006, 33 – 48.) Hallinnan tunne edellyttää ajantasaista ja riittävää osaamista, jota voidaan edistää koulutuksella sekä tiedon jakamisella ja, joka ehkäisee työuupumusta. (Salojärvi 2006, 49 – 51).

6.1.5 Taloudellisuus ja tehokkuus organisaation menestystekijöinä

Onnistuneilla palkitsemisratkaisuilla voidaan saavuttaa merkittäviä taloudellisia ja muita kilpailullisia etuja. Vaikka talouden merkitystä ei voida ohittaa, voi taloudellisten seikkojen yksinomainen korostaminen vaikeuttaa tulevaisuuden talouden sillä taloudellisuus ja tehokkuus tarvitsevat polttoaineekseen inhimillisiä voimavaroja, joten ratkaisevaa on, kuinka taloutta hallitaan.

Eräs vaikuttavuudeltaan ja tavoitteiltaan ristiriitainen seikka on tuottavuus, jossa tulee huomioida organisaation tarkoitus, tavoitteet ja ympäristö, mitkä saattavat eri sektorilla poiketa toisistaan. Tuottavuudessa on siksi huomioitava panos – tuotos - suhde sekä vaikuttavuus laaja-alaisesti. Kaikilla sektoreilla on mahdollista asettaa erilaisia tavoitteita ja vaatimuksia, joten kyse on aina myös arvovalinnoista ja siitä, miksi jotakin hyödykettä tai palvelua tuotetaan. Ei siis voida nojautua perinteisiin oletuksiin voitontavoittelusta ja yleishyödyllisyydestä, vaikka näitä ei ole syytä myöskään unohtaa tai vähätellä. Ne on vain syytä tapauskohtaisesti huomioida.

Organisaation tuottavuutta voidaan suhteuttaa sen tuottamien tuotteiden tai palvelujen linkaareen, johon organisaatiossa voidaan vaikuttaa kehittämällä ja käyttämällä henkilöstön osaamista. Tuotteita ja palveluja on kehitettävä, jotta ne pysyvät kilpailukykyisinä ja sitä voidaan parantaa, kun kehitetään tuotteiden tai palvelujen toimintaprosesseja ja ominaisuuksia. Tuottavuuden tehostaminen organisaatioissa vaatii inhimillisten menestystekijöiden kehittämistä ja toisaalta näiden resurssien halua osallistua tuottavuuden parantamiseen. (Kesti 2007, 103 – 111.)

6.1.6 Organisaatiokulttuuri merkittävänä osana toimintaa

Organisaatiokulttuurin määrittely on haastava tehtävä ja määrittelystä tahtoo aina tulla hieman epämääräinen. Toisaalta, tieteellä meni myös suhteellisen kauan ennen kuin se

kykeni ymmärtämään organisaatioiden toimintaan vaikuttavia ”näkymättömiä” voimia, joita nyt voimme kutsua organisaatiokulttuuriksi. Organisaatiokulttuuri Schein (1985) mukaan on ”Perusolettamusten ja uskomusten kaikkein syvin ja tiedostamaton taso, joka on yhteinen organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään perusluontoisella, ’itsestään selvällä’ tavalla.” (Schein 1985). Furnhamin (1997) mukaan organisaatiokulttuuri kuvaa jaettua ymmärrystä, joka voidaan havaita erialisina rituaaleina, myytteinä, symboleina, kielenä ja riitteinä ym. artefakteina. Nämä luovat organisaatioidentiteettiä, yhteistä sitoutumista ja muokkaavat käyttäytymistä antaen sille merkityksiä. (Furnham 1997, 595.)

Organisaatiokulttuuri on jatkuvasti läsnä oleva hienovarainen ja läpitukenve voima tai arvojärjestelmä, joka muotoutuu ihmisten toimintatapojen, tekojen ja sanojen seurauksena, johon myös ympäristö ja historia vaikuttavat. Se on hyvin tehokas käyttäytymisen muokkaaja, koska sen kaikkia vaikuttimia ei kyetä tiedostamaan. Organisaatiokulttuuri voi olla joko voimakas tai heikko, mutta siitä kumpi näistä on parempi, ei voida sanoa mitään, sillä voimakas organisaatiokulttuuri voi olla myös huono ja muutoksiin kykenemätön. (Virtanen 2009, 68 – 69; Salminen 1998, 216; Furnham 1997, 595.)

6.1.7 Luovuus, innovatiivisuus ja kilpailukyky menestyksen moottoreina

”Innovatiivisuutta voidaan kuvata uusien ajatusten, ideoiden, toimintatapojen ja palveluiden tuottamiseksi ja omaksumiseksi. Innovaatiokäsite muistuttaa sisällöllisesti luovuutta ja muutosta. Näiden käsitteiden välillä on kuitenkin useita eroja. Innovaatioon liittyy aikomus saada aikaan jotain hyödyllistä, kun taas luovuuteen sitä ei välttämättä sisälly.” (Koskensalmi et al. 2000, 7.) Koskensalmi et al. (2000) painottavat teoksessaan henkilöstölähtöisyyttä innovaatiotoiminnassa. Heidän mukaansa organisaatioissa jätetään yhä edelleen käyttämättä henkilöstön osaamista ja kykyä itsenäiseen luovaan ajatteluun ja toimintaan. (Koskensalmi et al. 2000, 7 – 17.) Tämä merkitsee sitä, että innovaatiot vaativat moninaisuutta, jota syntyy erilaisten ja eri tavoin ajattelevien ihmisten yhteistyönä vuorovaikutuksen ja tiedonkulun avulla. (Rauramo 2004, 139.) Innovaatioita tarvitaan, jotta organisaatiot pysyisivät elinvoimaisina ja kykenisivät vastaamaan ympäristön haasteisiin. Organisaatioiden

tulee uudistua ja uudistaa kilpailukeinojansa potentiaaliaan hyödyntäen. (Koskensalmi et al. 2000, 20 – 21).

Drucker (2006) kehottaa innovaatiotyöskentelyssä systemaattisuuteen mahdollisuuksien etsinnässä. Lisäksi on tärkeää kysyä, kuunnella ja analysoida, jotta innovaatio olisi hyödyllinen ja käyttökelpoinen. Hyvä ja toimiva innovaatio on usein yksinkertainen ja suunnattu oikeaan kohderyhmään tai tarpeeseen. Drucker (2006) varoittaa, ettei kannata yrittää olla erityisen viisas tai ratkoa montaa ongelmaa kerralla, eikä keskittyä tulevaisuuteen, vaan tähän hetkeen. (Drucker 2006, 122 – 127.)

IV TUTKIMUKSEN AINEISTON KERUU JA KÄSITTELY

1 Tutkimusorganisaation kuvaus

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa ovat Helsingin kaupungin suomenkieliset päiväkodit. Suomenkieliset päiväkodit on valittu sen vuoksi, että mahdolliset kielelliset virhetulkinnat eivät vääristäisi tuloksia. Kohdeorganisaatio sopii hyvin tutkimusaiheeseen, koska päivähoitotoiminta on osaamiseen perustuvaa tietotyötä ja erilaiset palkitsemiskeinot merkittäviä toiminnan strategisen toteutumisen kannalta. Tutkimuslupaa haettaessa kävi selväksi, että organisaatioiden strategisten tavoitteiden toteutumista seurataan lukuisin mittarein, mutta tässä tutkimuksessa aiheeseen perehdytään laadullisin menetelmin. Laadullinen menetelmä saattaa tuoda lisätietämystä aiheesta ja toisaalta voidaan mahdollisesti arvioida myös käytettyjen mittareiden käyttökelpoisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta, joiden arvioinnin jätän kuitenkin mittareiden käyttäjien vapaaehtoiseksi mahdollisuudeksi.

Sosiaalilautakunta ja sen alaisuuteen kuuluva sosiaalivirasto toteuttavat Helsingin kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen hyväksymiä tavoitteita sosiaalitoimessa. Lasten päivähoito kuuluu Helsingin kaupungin sosiaaliviraston lapsi- ja perhejaoston alaisuuteen. Lasten päivähoiton vastuualuetta johtaa päivähoiton johtaja ja toiminnan sekä johtamisen tukena toimii varhaiskasvatuspäällikkö. Suomenkielisiä päivähoitoalueita on 17 ja näitä johtavat päivähoitoalueiden päälliköt. Kunnallisia suomenkielisiä päiväkoteja näillä 17 päivähoitoalueella on 265 ja näitä johtavat päiväkodin (operationaaliset) johtajat, jotka saattavat johtaa useampaa (1 – 3) yksittäistä organisaatiota, jotka tällöin muodostavat päivähoitoyksikön. (www.hel.fi.)

Sosiaalivirasto, jonka alaisuuteen myös lasten päivähoito kuuluu, on laatinut ohjelman, jossa tulevat esille toiminta-ajatus, visio, arvot, painopistealueet, rekrytointi, johtaminen, osaaminen, hyvinvointi, työhyvinvointi, palkitseminen sekä strategia, mikä on myös näistä lähtökohdista tutkimusaiheeseen sopiva kohdeorganisaatio. (www.hel.fi)

2 Tutkimusote

Salminen (1998) selventää teoksessaan, että ”kvantitatiivisuus ja kvalitatiivisuus ovat tärkeimpiä erottelevia tekijöitä tutkimusotetta valittaessa.” (Salminen 1998, 188). Kvalitatiivisesta tutkimusotteesta Hirsjärvi et al. (1997) toteaa, että tarkoituksena on löytää tai paljastaa tosiasioita, eikä niinkään todentaa aiempia väittämiä. Lisäksi Metsämuuronen (2005) muotoilee kvalitatiivista tutkimusotetta siten, että tutkimuksessa pyritään todellisen kuvan saamiseen tutkittavasta ilmiöstä ja sen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen sekä tulkintaan siten, että tutkijan aineistoperustaiset johtopäätökset ovat myös muiden johdettavissa samanlaisina. (Salminen 1998, 192; Hirsjärvi et al. 1997, 161; Metsämuuronen 2005, 197 – 204.)

Tutkimusotteeksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen, koska pyrin löytämään, ymmärtämään ja tulkitsemaan, miten organisaatioissa kyetään luonnollisissa tilanteissa ja palkitsemisen keinoin edistämään strategisia tavoitteita. Palkitsemiskeinojen merkitys strategisten tavoitteiden edistämiseksi on ollut tutkimuksellisesti kohtuullisen vähäistä, palkitsemisen kokonaisuus monimuotoinen ja tutkimukseni etsinnällinen (eksploratiivinen), joten on tarkoituksenmukaista pohtia tätä ilmiötä kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Lisäksi kuten Eskola & Suoranta (2005) sanovat, empiiristä ilmiötä tutkittaessa ovat laadulliset menetelmät hyviä työkaluja, kun kohdeilmiöitä pyritään pohtimaan käsitteellisesti. Kvalitatiivisen tutkimusotteen valintaa voidaan perustella myös sillä, että vastaajat kertovat omin sanoin näkemyksistään ja kokemuksistaan palkitsemiskeinojen vaikutuksesta strategisten tavoitteiden edistämiseksi, joten tutkimuksessa on selkeästi subjektiivinen ote. (Eskola & Suoranta 2005, 13 – 15.)

Koska kaikkia luonnollisissa tilanteissa esiintyviä palkitsemiskeinoja strategisten tavoitteiden edistämiseksi ei kyetä kontrolloimaan, ei kvantitatiivinen tutkimusote olisi antanut kohdeorganisaatiosta todellista kuvaa. Esimerkiksi palkitsemisesta kaiken kattavaa kyselylomaketta ei olisi voinut rakentaa. Lisäksi, koska kohdeorganisaatiolla on lukuisia kvantitatiivisia mittareita toimintansa arvioimiseen, on mielekästä perehtyä organisaation toimintaan laadullisin menetelmin ja mahdollisesti tuoda lisätietämystä palkitsemiskeinoista ja strategisten tavoitteiden edistämisestä.

3 Tutkimusaineiston keruumenetelmä ja tutkimuksen kulku

Olin kiinnostunut siitä, miksi ihmiset toimivat organisaatioissa niin kuin toimivat, kuinka henkilöstön toivottaisiin toimivan ja mitkä tekijät vaikuttavat organisaation kykyyn toimia tarkoituksenmukaisesti. Näistä syistä päädyin tutkimuksessani palkitsemisen problematiikkaan, johon aloin perehtyä syksyllä 2008 aiempien tutkimusten avulla ja tutkimuksen tarkoitus tarkentui kysymykseksi siitä, kuinka ja missä määrin palkitsemisjärjestelmät auttavat edistämään strategisia tavoitteita. Lisäksi aihe on keskeinen osa johtamista ja siten hallintotieteen ydintä. Tutkimus toteutetaan osana ”Tietoperustainen johtaminen Helsingin kaupungissa” -projektia (Evidence Based Management, EBM) ja tutkimuksen kohteeksi valittiin Helsingin kaupungin suomenkieliset päiväkodit, koska päiväkodin henkilökunta edustaa ryhmää, jonka työ on osaamiseen perustuvaa ja tällöin palkitsemisjärjestelmien toimivuus saattaa olla ratkaisevaa strategisten tavoitteiden edistämisessä.

Aineisto on hankittu avoimin kysymyksin, puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä (lomakehaastattelu). Tällä menetelmällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuskysymykset ovat olleet kaikille haastateltaville samat ja ne on esitetty samassa järjestyksessä. Haastateltavat ovat voineet kuvata kysytyä ilmiötä omin sanoin siten, kuin he sen näkevät ja kokevat. Näkökulmana on emic eli osallistujien näkökulma, jolloin vastaajat tuovat esiin itse muodostamansa merkitysrakenteet. (Eskola & Suoranta 2005, 16, 86; Hirsjärvi et al. 1997, 194 – 197.) Kyselylomake oli tarkoituksenmukainen valinta, koska halutaan tietää, mitä organisaation johto ajattelee, tuntee, kokee tai uskoo palkitsemisen vaikutuksista strategisten tavoitteiden edistämiseksi. Lisäksi lomakehaastattelu oli helppo sekä edullinen tapa kerätä aineisto suurelta joukolta. Lomakkeelle muodostettiin kysymyksiä, jotka olivat tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä. Tätä prosessia ovat ohjanneet aiemmat tutkimukset ja teorit, joista on koottu tarvittavien käsitteiden kartta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Kun tutkimuslupa oli saatu huhtikuussa 2009, voitiin haastattelulomake lähettää tutkimuksen näkökulman mukaan sellaisten organisaatioiden operationaaliselle johdolle (päiväkotien johtajat), joiden sähköpostiosoitteet löytyivät Helsingin

kaupungin kotisivuilta ja olivat julkisesti saatavilla. (www.hel.fi.) Otokoko (265) oli laadulliselle tutkimukselle suuri, mutta haluttiin varmistaa, että kaikilla valitusta kohderyhmästä oli mahdollisuus osallistua tutkimukseen.

Haastattelulomake laadittiin Tampereen yliopiston tietokonekeskuksen tarjoamalle e-lomakkeelle ja polku lomakkeelle voitiin lähettää sähköisessä muodossa vastaajajoukon sähköposteihin. Vastaukset tallentuivat Tampereen yliopiston palvelimelle vastaajien lähetettyä vastauksensa. Vastaajille lähetetyssä sähköpostissa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja yhteystiedot. Vastausten lukuoikeus e-lomakejärjestelmässä oli vain tutkijalla, jonne pääsy oli estetty salasanalla ja vastaajien yksilöintitietoja ei kerätty, joten vastaajien anonymiteetti on voitu varmistaa ja säilyttää koko prosessin ajan.

Pääkäsitteinä olivat osallistumismahdollisuudet, koulutus- ja kehitysmahdollisuudet, työaikajärjestelyt, palautteen ja palkkioiden vaikutukset strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi pyysin arvioimaan kokonaisuuden kannalta erityisen tehokkaita keinoja strategisten tavoitteiden edistämiseksi. Pääkäsitteiden alle oli muodostettu tarkentavia kysymyksiä. Vastaajilta kysyttiin aiheeseen liittyvät kysymykset seuraavassa muodossa: *”Millä tavoin olette käyttäneet ko. asiaa keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:”*. Tutkimusaineiston saatavuutta hankaloitti päiväkotien johdon kiireinen vuodenaika, mutta lopulta 24 vastaajaa, valitusta kohderyhmästä, käytti mahdollisuuden tutkimukseen osallistumiseen.

4 Tutkimusaineiston analysointi

Hirsjärven et al. (1997) mukaan tutkimuksen ydinasiana voidaan pitää aineiston analyysia, tulkintaa ja johtopäätöksiä. (Hirsjärvi 1997, 217.) Tuomen & Sarajärven (2009) mukaan laadullista sisällönanalyysia voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä, joka on paitsi yksittäinen metodi, niin toimii myös väljänä teoreettisena kehyksenä erilaisissa analyysikokonaisuuksissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Valitsin aineiston analyysimenetelmäksi laadullisen sisällönanalyysin, koska pyrin kuvaamaan tiivistetyssä ja yleisessä muodossa palkitsemiskeinojen merkitystä strategisten tavoitteiden edistämiseksi ja perusmenetelmänä se toimii hyvin tässä tutkimuksessa.

Analyysi on toteutettu aineiston ehdoilla ja sisällönanalyysimenetelmällä olen saanut koottua aineiston johtopäätöksiäni varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.) Pääasiassa olen pyrkinyt ymmärtämään vastaajien antamat merkitykset, tarkoitukset, seuraukset ja yhteydet, mutta samalla olen pyrkinyt kiinnittämään huomiota niin sanottuihin hiljaisiin signaaleihin, joiden merkitys saattaa nousta merkittäviksi tekijöiksi palkitsemisen problematiikassa. Tämä merkitsee sitä, että olen perehtynyt saamaani aineistoon niin huolellisesti, että aineistosta alkaa muodostua kokonaiskäsitys tutkimukseen osallistuneiden vastaajien antamista merkityksistä ja tarkoituksista (ilmisisältö). Vastaajien antamat tiedot olen pyrkinyt tiivistämään siten, että ilmiöiden väliset suhteet tulisivat selkeiksi ja ymmärrettäviksi. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003.)

Lomakkeille saadut vastaukset on pelkistetty käsiteltävään muotoon siten, että aineistoa on kartoitettu koodaamalla vastauksia parhaiten kuvaaviin ryhmiin. Puolistrukturoidun haastattelulomakkeen ansiosta tämä vaihe oli melko yksinkertainen, mutta kuitenkin kokonaisuuden kannalta tarpeellinen, koska vastaajat olivat työstäneet vastauksiaan prosessin aikana. Tämän jälkeen luokittelin aineiston, jolloin kiinnitin huomiota yksittäisiin käsitteisiin ja niiden lukumäärälliseen esiintyvyyteen eli käsitteet on myös kvantifioitu (luokiteltu). Käsitteiden määrällistä tietoa käytetään vain siinä tapauksessa, että se tuo esiin samankaltaisuuksien säännönmukaisuuden. Varsinaisena analyysiyksikkönä pidetään kuitenkin ajatuskokonaisuuksia, joten aineisto on teemoiteltu, jotta myös ne vastaajien käyttämät käsitteet, jotka saattavat poiketa toisistaan, mutta tarkoittavat samaa asiaa ja ovat toisensa poissulkevia sekä yksiselitteisiä, tulisivat huomioiduiksi omina ajatuskokonaisuuksinaan. Tarkoituksena on etsiä tiettyä teemaa kuvaavia samankaltaisia näkemyksiä. Lopuksi vastaukset on tyypitelty etsimällä näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostettu näistä yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91 – 94.)

V TUTKIMUKSEN LAADULLINEN ANALYYSI

1 *Analyysin tulosten rakenne*

Analyysi on rakennettu siten, että tuon esiin jokaisessa osiossa ne palkitsemiskeinot, jotka tulivat esiin strategisten tavoitteiden edistämiseksi. Tämän jälkeen jokaisen osion lopussa tuon esiin vastaajien esiin tuomia muita strategisia tavoitteista edistäviä tekijöitä. Lisäksi johtopäätöksissä esitän niitä seikkoja, joita kysymysten perusteella oli perusteltua odottaa vastaajien analysoivan ja tuovan esiin.

2 *Osallistumismahdollisuudet strategisten tavoitteiden edistämiseksi*

Koska on teoreettisesti perusteltua olettaa mahdolliseksi palkitsemiskeinoksi osallistumismahdollisuudet, niin organisaation operationaaliselta johdolta kysyttiin, kuinka osallistumismahdollisuudet palkitsevat ja vaikuttavat strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tälle kysymyskokonaisuudelle muodostettiin kuusi alakysymystä, joille jokaiselle oli oma vastaustila. ”*Millä tavoin olette käyttäneet 1. osallistumista / 2. henkilöstön yhteistyötä / 3. ajatusten ja mielipiteiden esittämistä / 4. työn itsenäisyyttä / 5. osaamisen hyödyntämistä / 6. vastuullisten tehtävien lisäämistä keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:* ” Kysyttäessä osallistumismahdollisuuksien merkityksestä palkitsemiskeinona ja strategisten tavoitteiden edistäjinä ei vastauksissa tullut esille keinoja, kuinka henkilöstö voisi osallistua organisaation päätöksentekoon tai vaikuttaa työoloihin. Tästä syystä vastauksista muodostui palkitsemiseen liittyvinä tapoina edistää strategisia tavoitteita perustyö, työn itsenäisyys, osaamisen hyödyntäminen ja vastuuttaminen sekä muina keinoina edistää organisaation strategisia tavoitteita oli yhteistyö asiakkaiden kanssa.

2.1 Työ palkitsee ja edistää strategisia tavoitteita

Aineiston perusteella kysymys henkilöstön keinoista osallistua ja edistää organisaation strategisia tavoitteita oli ymmärretty siten, että henkilöstön osallistuminen toteutuu ja strategiset tavoitteet edistyvät, kun henkilöstö tekee sen työn, johon heidät on organisaatiossa palkattu. Vastaajat näkivät, että työ itsessään

palkitsee henkilöstöä, joten perustyö eli lasten perustarpeiden hoitaminen nähtiin henkilöstön tärkeimmäksi tehtäväksi ja sen merkitystä korostettiin.

”Jokainen työntekijä tietää perustehtävänsä,”

”Tavoitteet ns. punainen lanka ja perustehtävä oltava selvillä jokaisella työntekijällä.”

”Pitämällä jatkuvasti esillä ajatusta, että tämä on meidän yhteinen asiamme, osallistuminen on oikeutemme ja velvollisuutemme”

”Perustehtävän miettiminen (keitä varten työtä tehdään)”

Tämän lisäksi osallistumista oli pyritty edistämään virallisten palaverikäytäntöjen avulla, joita käytettiin kaikissa organisaatioissa. Palaverien katsottiin edistävän osallistumismahdollisuuksia, koska jokaisella oli mahdollisuus osallistua palaveriin sekä ilmaista tässä yhteydessä mielipiteitään. Palaverien onnistumisen edellytyksenä nähtiin suvaitseva ilmapiiri ja palaverit olivat hyödyllisiä erityisesti tiimien välisen toiminnan ja suhteiden edistämiseksi. Lisäksi katsottiin osallistumisen toteutuvan, kun palaveriin osallistuvat vievät saamaansa tietoa myös muille tiimin jäsenille.

”Kokouksissa aina tilaisuus sanoa mielipide.”

”Hyvin keskusteleva ja pohtiva työyhteisö luodaan yhteisillä palaverilla ja kokouksilla, jotka järjestetään siten että kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus osallistua, silloin ajatusten ja mielipiteiden esittäminen mahdollistuu ja jokaisen mielipide tulee esiin.”

”Säännöllinen palaverirakenne luotu, kerran viikossa työyhteisöllä yhteinen palaveri, joka tiimistä edustus, asiat kirjataan, kaikki lukevat muistion ja kysyvät mukana olleilta jos eivät ymmärrä.”

”Kokousrakenteet tukevat sitä jotta jokainen voi esittää mielipiteitään”

Osallistuminen perustyöhön toteutettiin tiimeissä ja tiimityöskentely mahdollisti yhteistyön asiakkaiden kanssa sekä läheiset suhteet työtovereihin. Tämä toimintamuoto oli myös edistänyt avointa vuorovaikutusta ja suvaitsevaa ilmapiiriä, jolloin henkilöstö rohkeni tiimeissä mielipiteiden ja ehdotusten vapaaseen esittämiseen arkisen toiminnan ohessa. Lisäksi avoin ilmapiiri edisti halua kuunnella erilaisia näkökulmia ja pyrkimystä näiden näkemysten ymmärtämiseen, jotka koettiin henkilöstöä palkitsevina ja strategisia tavoitteita edistävinä toimintoina.

”Työskentely tiimeissä, työskentely tiimirajojen yli, yhteiset suunnitelmat.”

”Avoin ja mielipiteenvapauden omaava työyhteisö toimii tavoitteiden suuntaan mielellään.”

”Ilmapiiri luotu erilaisuutta sietäväksi Aloittelatikkoo ajoittain käytössä”

Vastauksissa mainittiin myös kaksi kertaa vuodessa toteutettavien kehittämispäivien tuovan strategisten tavoitteiden pohdinnan osaksi päiväkodin henkilökunnan osallistumismahdollisuutta. Kehittämispäivät olivat kuitenkin useimmissa kannanotoissa vain irrallisen maininnan arvoisia. Hiljaisena signaalina voidaan kuitenkin nähdä, että kehittämispäivien tarkoituksena on strategisten tavoitteiden käytännön tason pohdinta ja soveltamismahdollisuuksien kartoittaminen.

”koko työyhteisö on miettimässä kehittämispäivässä konkreettisia keinoja strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi, työskentely tiimeittäin, pienryhmissä ja yhdessä sopimuksia ja toimenpiteitä määrittäen.”

”työyhteisön kehittämispäivät/ 2 kertaa toimintakaudessa”

”Kehittämispäivät 2 kertaa vuodessa.”

2.1.1 Yhteenveto ja pohdintaa työn palkitsevuudesta

Päiväkodin perustyö oli niin merkittävää, että sen katsottiin jo itsessään olevan hyvin palkitsevaa. Osallistuminen olikin ymmärretty oikeutena ja velvollisuutena tehdä perustyöhön kuuluvat tehtävät. Kukaan vastaajista ei pohtinut osallistumismahdollisuutta keinona osallistua organisaation päätöksentekoon tai muutoin vaikuttamisena organisaation toimintaan, vaikka haastattelulomake oli muotoiltu siten, että oli yllättävää, ettei tämä seikka tullut esille. Osallistuminen oli siten niiden tehtävien ja toimien toteuttamista, joita henkilöstölle oli annettu ja erilaiset palaverit olivat keino kirkastaa näiden tehtävien merkitystä.

Laaksonen (2003) huomauttaa artikkelissaan, että nykyaikaisessa johtamisessa on siirrytty päätöksenteossa yhteistyöhön henkilöstön kanssa, jolloin he sitoutuvat työhön paremmin, koska he voivat vaikuttaa tuloksiin. (Laaksonen 2003, 60). Nykyaikaisissa organisaatioissa osallistuminen merkitsee mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon

ja sen seurauksena vaikuttaa mm. työoloihin, joten vaikka osaamiseen perustuvassa työssä on itse työ todettu palkitsevaksi, merkitsee se myös mahdollisuutta vaikuttaa oman työn toteuttamisen kannalta keskeisiin tekijöihin, kuten työtahtiin, työvälineisiin ja työtapoihin. Tällöin mahdollisuudet työn täysipainoiselle toteuttamiselle palkitsevat henkilöstöä. Tällaista mahdollisuutta aineistossa ei kuitenkaan tullut esiin.

Koska operationaalinen johto katsoi perustyön olevan riittävän palkitsevaa, antoi se sellaisen kuvan, että oikeastaan henkilöstön tulee olla kiitollisia siitä, että saavat ylipäänsä olla työssä. Kuitenkin mikäli henkilöstö voisi osallistua päätöksentekoon ja sen avulla vaikuttaa organisaatiossa työoloihinsa, saattaisi se osoittautua palkitsevaksi ja edistää strategisia tavoitteita, koska tällöin henkilöstö voisi tuoda esiin kehittämistarpeita strategisten tavoitteiden edistämisen kannalta ratkaiseviin seikkoihin. Tämä myös saattaisi edistää halukkuutta organisaation kehittämiseen. Tällainen haluttomuus osallistua organisaation kehittämiseen nousi esiin kommentteissa, joissa operationaalinen johto vaati epäkohtien esiintuontia ja ratkaisuehdotuksia. Mielenpitemien esittämisvapaus vaatii turvallisuutta, jotta esittäjä voi luottaa siihen, ettei hänelle koidu näistä toimistaan vaikeuksia.

”Kannustan olemaan erimieltä, kriittisyyttä. Mutta millä tavalla ja pitää olla valmis esittämään uusia keinoja. Opetellaan kuuntelemaan toisiamme. Jokainen tuo palaverin asialistalle asioita joista haluaa keskusteltavan, asialista näkyvillä ilmoitustaululla.”

Palaverit olivat johdon näkemyksen mukaan henkilöstön osallistumismahdollisuuksia edistäviä, koska kaikilla oli mahdollisuus osallistua palaveriin ja kertoa mielipiteensä, mutta tätä ei voida pitää osallistumisena ja vaikuttamisena, koska näennäinen osallistuminen ja vaikuttaminen turhauttavat, jos näillä toimilla ei ole käytännön vaikutusta. Ajatusten ja mielipiteiden vapaus ei voi olla velvoittavaa ja mikäli mielipiteiden vapaus pyritään organisoimaan osaksi virallisia käytäntöjä, niitä saattaa vaivata virallinen jäykkyys aidon avoimen mielipiteiden ja ajatustenvaihdon kustannuksella, jolloin näiden toimien vaikuttavuus on vain näennäistä. Silloin ajaututaan helposti tilanteeseen, jossa esimerkiksi konflikteja pyritään välttämään, ei ratkomaan. Tällöin saattaa muodostua riski, että ajaututaan ryhmäajatteluun, eikä erilaisia ajatuksia tai eriäviä mielipiteitä tosiasiaa tuoda esiin. Tällainen mielipiteiden vapaa esittämismahdollisuus kuvastaa sopuisan konsensuksen haun

piirteitä, mikä varmasti antaa työrauhaa, mutta voi estää itsekritiikin tai avoimen dialogin kautta tapahtuvan kehittymisen. Esimerkiksi Argyris & Schön (1996) ovat huomauttaneet, että ryhmätilanteissa pyritään suojelemaan itseä noloilta ja uhkaavilta tilanteilta, jolloin vältetään ajatusten ja mielipiteiden esittämistä, eikä kyetä oppimiseen. (Argyris & Schön 1996, 99 – 100). Myös Mintzberg et al. (1998) pohtivat tällaista ryhmäajattelun problematiikkaa strategisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta ja näkivät sen organisaatioiden heikkoutena. (Mintzberg et al. 1998, 16.)

Kehittämispäivien perustana on ajatus strategisten tavoitteiden jalkauttamisesta, jolloin henkilöstön tehtävänä oli sisäistää esitetyt strategiset tavoitteet ja pohtia niiden toteuttamiskeinoja, eikä osallistua strategisten tavoitteiden määrittelyyn. Kehittämispäivien merkitystä tai onnistuneisuutta strategisten tavoitteiden edistymisen kannalta ei tarkemmin eritelty, vaan sitä pidettiin osallistumismahdollisuutena, jonka avulla pyrittiin edistämään strategisia tavoitteita. Lisäksi kehittämispäiviä vietettiin aineiston mukaan kaksi kertaa vuodessa, joten epäselväksi jää, onko määrä riittävä strategisten tavoitteiden edistämisen kannalta. Esimerkiksi Laaksonen (2003) toteaa, että osallistavaa organisaatioiden suunnitteluprosessia ei toteuteta vain kerran vuodessa, vaan henkilöstö olisi saatava mukaan päivittäiseen suunnitteluun. (Laaksonen 2003, 60).

2.2 Työn itsenäisyys palkitsee ja edistää strategisia tavoitteita

Työn itsenäisyys toteutui tiimitasolla, minkä koettiin palkitsevan henkilöstöä ja edistävän strategisia tavoitteita. Tiimit muodostettiin henkilöstön kesken itsenäisesti ja näissä kokoonpanoissa suunniteltiin myös arjen toimintaa. Tiimirakenteet perustuivat matalaan hierarkiatasoon, jolloin tiimeissä ei ollut tiiminvetäjiä tai muita vastaavia toimijoita, vaan tasavertaisten jäsenten yhteistyö ja tiimiyhteistyössä tapahtuvan toiminnan itsenäisyys olivat palkitsevaa ja edistivät strategisia tavoitteita. Työn itsenäisyydelle henkilökohtaisella tasolla ei nähty olevan mahdollisuuksia, koska päiväkodin toiminta perustui tiimityölle ja yhteistyö henkilöstön kesken mahdollisti toiminnan sujuvuuden. Yksi vastaajista jätti vastaamatta työn itsenäisyyttä koskevaan kysymykseen.

”melko vähän itsenäisyyttä, kaikki asiat keskustellaan yhdessä”

”Yhteinen keskustelu tärkeää että asiat ymmärretään samalla tavalla.”

”Asioita työstetään aina ryhmissä, jotka työntekijät ovat itse muodostaneet.”

”Työntekijät itsenäisesti päättävät arjen sujumisesta omissa tiimeissään ja myös monet käytännön ratkaisut löytyvät itsenäisesti.”

”[...] työskentely tiimeittäin, pienryhmissä ja yhdessä sopimuksia ja toimenpiteitä määrittäen.”

”tiimit vastaavat omasta toiminnastaan”

Tiimien itsenäisyys edellytti myös operationaalisen johdon luottamusta hyvin tehtyyn työhön ja tämä oli osoittautunut henkilöstöä palkitsevaksi ja strategisia tavoitteita edistäväksi toiminnaksi. Tiimit olivat hyvin itseohjautuvia ja toimivat ilman operationaalisen johdon läsnäoloa.

”Luottamus henkilöstön ammattitaitoon. Omaa vastuuta korostamalla luottamus työntekijään tuo vahvuutta”

”Esimiehen luottamus hyvin tehtyyn työhön.”

2.2.1 Yhteenveto ja pohdintaa työn itsenäisyydestä

Operationaalisen johdon kannanotoissa tuli esiin heidän rajalliset kykynsä toimia organisaatiossa läheisessä vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa ja erityisesti tästä syystä tiimeiltä myös edellytettiin merkittävää itsenäisyyttä toiminnassaan. Siten vastuu arjen toiminnasta oli tiimeillä, joiden tarkoituksena oli pyrkiä toiminnan sujuvuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen. Esimerkkeinä tästä vuorovaikutuksen puutteesta olivat erityisesti ne tilanteet, joissa johto ilmaisi olevansa vastuussa useamman yksikön toiminnasta.

”Johtaja johtaa useaa yksikköä, työ on henkilökunnalle varsin itsenäistä – ryhmä voi päättää toiminnastaan varsin itsenäisesti sovituissa rajoissa”

Tutkimuksen perusteella päiväkotioorganisaatioissa merkittävä toimintamuoto on tiimityöskentely ja päiväkodin operationaalisen johdon kommentteista nousi esiin, että tiimien itsenäisyys ja luottamus hyvin tehtyyn työhön palkitsivat henkilöstöä ja olivat

siten myös päiväkodin arjen sujuvan toiminnan edellytys. Young & Daniel (2003) havaitsivat tutkimuksessaan, että luottamus vahvistaa henkilöstön kyvykkyyden tunnetta, mikä motivoi heitä työssään. (Young & Daniel 2003, 148). Tiimien muodostamisessa ja tiimisuhteissa organisaatiossa oli merkittävää itsenäisyyttä, mutta puutteita näyttää olevan henkilökohtaisen autonomian toteutumisessa. Tiimityöskentelyn ei kuitenkaan tarvitse merkitä työn itsenäisyyden menettämistä, vaan työn itsenäisyyttä henkilökohtaisella tasolla voitaisiin edistää erilaisilla työn kannalta merkityksellisillä vastuullisilla tehtävillä, joihin henkilöstö voisi vaikuttaa. Tällaisen toiminnan esteenä näyttäisi olevan organisaatorakenne.

Organisaatorakenne oli muodostettu siten, että organisaatioilla oli operationaalinen johto, mutta sen läsnäolon puute muodostui riskiksi, koska operationaalinen johto ei ole tietoinen toimintatavoista, eikä operationaalisen tason tarpeista. Tämä saattaa vaarantaa strategisten tavoitteiden edistämisen, koska vaikka tiimien arjen toiminnan merkittävä itsenäisyys kuvastaa työpaikkademokratiaa ja yhdessä tekemistä, vaarana on tiimin ajalehtiminen, koska operationaalinen johto ei kykene toimimaan läheisessä vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Tästä syystä olisi tärkeää pitää huolta vuorovaikutuksesta, läsnäolosta sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista. Esimerkiksi Young & Daniel (2003) havaitsivat, että johdon poissaolo turhautti henkilöstöä ja laski heidän työmotivaatiotaan, vaikka työ itsessään koettiin tärkeäksi ja palkitsevaksi. Johdon poissaolo arjesta ei ollut korvattavissa persoonattomilla palkkioilla ja huomion osoituksilla. (Young & Daniel 2003, 147 – 151.)

Tiimien itsenäisyys oli palkitsevaa ja edisti strategisia tavoitteita, joten aineiston perusteella tulisi johtopäätökseen, että oikeastaan tasavertaiset ja osaamiseen perustuvat tiimit eivät tarvitse operationaalista johtajaa. Tarpeellista olisi saada tiimien näkemykset ja kokemukset organisaatiossa muiden tasojen tietoisuuteen, johon ei voida operationaalisen johdon kykenevän, koska eivät itse ole perustyössä mukana, joten itse asiassa operationaalinen johto on tiedonkulun esteenä. Itseohjautuville tiimeille voitaisiin antaa mahdollisuuksia vaikuttaa työoloihin ja osallistua päätöksentekoon ilman tätä ylimääräistä operationaalisen johdon väliporrasta, joka muodostaa toiminnasta ja sen tarpeista oman tulkintansa. Voisikin olla hedelmällistä, jos tiimien ja strategisen johdon välille saataisiin

vuorovaikutukselliset suhteet, jolloin nämä toimijat voisivat yhdessä pohtia edellytyksiä strategisten tavoitteiden toteutumiselle ja luottaa itseohjautuvien tiimien kykyyn substanssiosaamisensa hallinnassa. Esimerkiksi Huhtala (2004) havaitsi, että hänen tutkimissaan organisaatioissa henkilöstö oli vapautunut organisaatiokontrollista, jotka perinteisesti ilmenivät erilaisin henkilöstöhallinnollisin toimin, kuten valvonnalla ja arvioinnilla. Nämä ulkoiset kontrollin välineet olivat korvautuneet sisäisellä kontrollilla, jota Huhtala kutsuu itsejohtamiseksi, mikä merkitsee oma-aloitteista työntekoa ilman käskemistä. (Huhtala 2004.)

Tiimit voisivat valita aina aiheen mukaan pätevimmän henkilön edustamaan tiimiä ja viemään kehittämistarpeita strategisen johdon tietoisuuteen. Operationaalisen johdon voisi siirtää toteuttamaan substanssiosaamistaan osaksi osaavia tiimejä, koska johtajuus kaventaa pedagogiikan asiantuntijan kykyä toimia substanssiosaamisensa parissa, joita kaikki operationaalisen johdon edustajat olivat. Päiväkotiorganisaatiossa, joka perustuu osaamiseen, ei ole tarvetta operationaaliselle johdolle, koska itseohjautuvat tiimit ja sen jäsenet kykenevät ottamaan vastuuta ja kehittämään omaa toimintaansa. Merkittävää on pohtia mahdollisuuksia osallistuvaan ja vuorovaikutukselliseen suhteeseen strategisen johdon kanssa, jolloin strategiset tavoitteet tulisivat paremmin osapuolten pohdittaviksi.

2.3 Osaamisen hyödyntäminen palkitsee ja edistää strategisia tavoitteita

Operationaalinen johto oli pyrkinyt rohkaisemaan ja kannustamaan henkilöstöä käyttämään omaa osaamistaan organisaation hyväksi. Tämä edellytti, että esimies tunti henkilöstönsä ja kykeni sen seurauksena tarjoamaan heille haastavia tehtäviä. Toisaalta tiimien itsenäisen työskentelyn ja vuorovaikutuksellisten toimintamuotojen ansiosta henkilöstön ominaispiirteet oli kyetty huomioimaan tiimitason henkilöstösuhteissa ja päiväkodin toiminnassa, jolloin henkilöstön erilaista osaamista oli kyetty hyödyntämään organisaatioiden toiminnassa. Osaamisen hyödyntämisen koettiin merkittävästi palkitsevan henkilöstöä ja edistävän organisaation strategisia tavoitteita.

”persoonallisuus otettu yhteiseen käyttöön”

”Rohkaisu erilaisen osaamisen käyttöön.”

”jokainen tuo omia vahvuuksiaan esille eri toiminnan keinoin”

”Eri sisältöalueiden taitajat käyttävät taitojaan koko työyhteisön hyväksi.”

”Kun esimies tuntee työntekijänsä hän pystyy antamaan sopivan kokoisia haasteita ja iloitsemaan työntekijän kanssa onnistumisesta”

Operationaalisen johdon vastauksissa korostui lisäksi, että perustyössä oli työkierron ja tehtävien laajentamisen kautta saavutettu henkilöstön monipuolinen osaaminen, mikä oli tärkeää lähinnä organisaation strategisten tavoitteiden edistymisen kannalta, eikä niinkään palkitsevaa osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen kannalta.

”henkilökunta siirtyy tarvittaessa töihin ryhmästä toiseen.”

”Sijaistaminen eri ryhmissä joustavasti. Työnkierto eri ryhmissä.”

Henkilöstön ammatilliseen osaamiseen perustuvat päiväkotioorganisaation erityistehtävät, kuten pedagoginen osaaminen, oli huomioitu siten, että tätä resurssia pyrittiin hyödyntämään muodostamalla pedagogisia tiimejä eräänlaisiin foorumeihin, jolloin pedagogisen toiminnan kehittämiseksi oli pyritty järjestämään aikaa ja mahdollisuuksia. Tämä nähtiin ammatillaisia palkitsevana toimintana, mutta tiimin merkitys ja työn sisältö käytännön tasolla jäivät vastauksissa puuttumaan. Suunnitelmallisuutta oli saavutettu pedagogisen osaamisen osalta siten, että osaamista oli pyritty järjestämään arjen toiminnassa aikataulullisesti tehokkaasti palvelemaan tarkoitustaan. Tämä merkitsi sitä, että pedagogiikan ammattilaiset työskentelivät silloin, kun lapsia oli eniten.

”paras pedagoginen osaaminen keskipäivän työvuoroissa”

”[...] pedagogiset foorumit”

Operationaalisen johdon näkökulmasta päiväkotitoiminta koetaan kokonaisuudessaan tärkeänä ja merkittävänä, joten jokaisella on tärkeä tehtävä organisaatiossa ja pedagogista osaamista arvostetaan. Mahdollisuus käyttää osaamistaan on henkilöstölle palkitsevaa ja operationaalisen johdon mukaan on tärkeää, että henkilöstö on ammattitaitoista, jotta se kykenee osallistumaan organisaation

toimintaan sekä edistämään strategisia tavoitteita. Lisäksi, jotta henkilöstö kykenisi osallistumaan arjen toimintaan ja strategisten tavoitteiden edistämiseen, edellyttävät ne kykyä käyttää osaamistaan ja erityisesti riittäviä resursseja. Tärkein resurssi päiväkotioorganisaatiossa on henkilöstö, jonka niukkuus tuli aineistossa esiin. Niukkuutta on pyritty paikkaamaan erilaisin ratkaisuin, kuten pitämällä työiltoja, joissa osaamista kyetään jakamaan ja toimintaa kehittämään. Organisaatiossa nojaututaan voimakkaasti henkilöstön joustavuuteen esimerkiksi resurssiavun muodossa.

”Tässä työssä vain henkilöstöllä on merkitystä. Ilman sitä mikään ei toimi.”

”Pidämme työiltoja jolloin jokainen voi olla mukana keskustelemassa, ei tarvitse hoitaa lapsia.”

”osaamisen jakaminen omina iltapäiväkoulutuksina”

2.3.1 Yhteenveto ja pohdintaa osaamisen hyödyntämisestä

Palkitsevana ja strategisia tavoitteita edistävänä nähtiin mahdollisuus tuoda esiin omaa persoonaa ja osaamistaan, mikä varmasti edistää henkilöstön kyvykkyyden tunnetta ja on siksi myös palkitsevaa. Deci et al. (1999) havaitsivat tämän kyvykkyyden tunteen merkittävyyden henkilöstölle osoittaessaan sen lisäävän sisäistä motivaatiota, mikä mm. edistää organisaation tavoitteita. (Deci et al. 1999, 627 – 668). Lisäksi strategisia tavoitteita edisti osaamisen monipuolisuus, joka oli saavutettu työkierrolla ja henkilöstön tehtävien laajentamisella. Näyttää kuitenkin siltä, että niukkuus resursseissa suorastaan vaatii henkilöstöltä työkiertoa ja tehtävien laajentamista, mikä edellyttää henkilöstöltä myös merkittävää joustavuutta. Aineiston perusteella näissä organisaatioissa työkiertoa ja tehtävien laajentamista ei voida pitää varsinaisesti palkitsemiskeinona, koska ainoastaan työmäärä on lisääntynyt.

Organisaatioissa työkiertoa ja tehtävien laajentamista käytettiin paikkaamaan sijaisuuksia, jolloin joustava ja niukka resurssi oli henkilöstö, joka parhaansa yrittäessään kykeni arjessa ainoastaan perustyöhön. Esimerkiksi Maxwell (2008) havaitsi, että käytännössä on usein käynyt niin, että työn laajentaminen on lisännyt työmäärää tai työkuormaa. (Maxwell 2008, 433). Tämä vaatii tulkitsemaan siten, että

mahdollisuutta oman osaamisen kehittämiseen, työn ohessa, ei ollut riittäviä resursseja, mikä pitkään jatkuessaan saattaa aiheuttaa henkilöstössä turhautumista, koska oman osaamisen käyttäminen ja kehittäminen hankaloituu. Henkilöstön mahdollisuus toimia itsenäisesti ei ehkä resurssien niukkuudesta johtuen ole mahdollista. Kuitenkin esimerkiksi Deci et al. (1999) mukaan autonomian tunteen on todettu olevan henkilöstön sisäisen motivaation kannalta tärkeää. (Deci et al. 1999).

Pedagogisen osaamisen odotin tulevan esiin merkittävämpänä toimintana, kuin mitä aineiston perusteella voidaan todeta. Pedagogista osaamista ei erityisesti korostettu, eikä sen toiminnallista sisältöä eritelty tai paremmin pohdittu, vaikka päiväkotiorganisaatioiden mahdollisuudet panostaa tämän erityisosaamisen kehittämiseen ja käyttöön voisivat olla moninaisemmat. Pedagogiikan ammattilaisilla oli siten periaatteessa mahdollisuus tuoda osaamisensa mukaan toimintaan, mutta operationaalisen johdon vastauksien epämääräisyys ja vajavaisuus vaatii tulkitsemaan, että potentiaalia ei ehkä käytetä täysipainoisesti hyväksi tai johto ei ole täysin tietoinen siitä, miten toimintaa toteutetaan, mikä toisaalta osaltaan vahvistaa johdon läsnäolon puutetta. Lisäksi, mikäli perustyön välttämättömyys korostuu, voidaan pohtia, kuinka hyvin tuota mahdollisuutta pedagogisen osaamisen hyödyntämiseen lopulta kyetään edistämään. Foss et al. (2009) muistuttivat artikkelissaan, että tehtäväkuvan selkeyden on havaittu edistävän osaamisen hyödyntämistä, mikä kannattaa huomioida organisaatioissa, jotka näkevät osaamisen ja erikoistumisen olevan merkittävää organisaation toiminnan kannalta. (Foss et al. 2009, 871 – 893.)

2.4 Vastuuttaminen palkitsee ja edistää strategisia tavoitteita

Vastaajat ilmaisivat erilaisten vastuutehtävien olevan merkittäviä palkitsemiskeinoja, jotka myös edistivät henkilöstön oma-aloitteista päätöksentekoa, työn itsenäisyyttä ja strategisia tavoitteita. Vastuuttaminen ja vastuutehtävät olivat käsitteitä, jotka esiintyivät aineistossa usein vain irrallisina mainintoina, mutta joiden tarkempaa pohdinnallista erittelyä olisi vastauksiin toivonut enemmänkin. Kuitenkin vastaajat kokivat, että vastuutehtävien tasapuolinen jakaminen oli osoittautunut palkitsevaksi ja henkilöstön vastuuttamisen nähtiin kannustavan sekä kehittävän heidän ajatteluaan. Nämä palkitsemiskeinot olivat osoittautuneet hyväksi keinoksi edistää strategisia tavoitteita, mutta mitä nämä vastuut ja vastuuttaminen oikeastaan on? Tähän

kysymykseen ei aineiston pohjalta tahdo löytyä vastausta, joten käsitteen sisällöllinen merkitys jäi tyhjäksi.

”Vastuutehtävät tuovat uutta ajattelua työyhteisöön. Vastuutehtävät kannustavat henkilöstöä ”

”Jokainen työntekijä tietää perustehtävänsä, vastuulliset tehtävät jaetaan tasaisesti kaikille.”

”Eri tehtävät vastuutettu talossa eri henkilöille, jokainen vastaa jostain erityisasioasta.”

”vastuuhenkilöiden nimeäminen eri asioihin”

”toiminnan vastuuhenkilöt valittu osaamis- ja kiinnostus alueiden mukaan”

”vastuulliset tehtävät jaetaan tasaisesti kaikille”

Hiljaisena signaalina vastuun jakamisesta voidaan pitää johtajuuden delegointia varajohtajuuden muodossa, mitä joissain organisaatioissa käytettiin. Tutkimuksessa ei tullut esiin tietoa siitä, mitä varajohtajan tehtävät sisältävät tai miten varajohtajuus arjessa toteutuu, mutta se nähtiin vastuutehtävänä.

”Varajohtaja johtamisen tukena vahvasti, säännölliset keskustelut johtaja ja varajoht.”

”Varajohtajan tehtävät on pyritty määrittelemään uudestaan johtajan tehtävien muutuessa täysin, kun johtajan vastuulle tuli myös toinen päiväkot.”

2.4.1 Yhteenveto ja pohdintaa vastuuttamisesta

Vastuuttaminen -käsitteen erittelyn puute nosti esiin sen sisällöllisen tyhjyyden, vaikka tänä päivänä käsitettä lukuisissa johtajuusoppikirjoissa käytetään. Vastuuttamisen epäselvyyden vuoksi olisi varmasti paikallaan selkeyttää käsitteen merkitystä omassa organisaatiossa ja muistaa, että vastuu voisi olla merkittävämpää ja tuottaa henkilöstölle kokemuksia palkitsevasta toiminnasta, jos vastuu mahdollisesti liittyisi omaan ammatilliseen osaamiseen tai kehittymiseen, eikä toisarvoisiin toimintoihin, mikä aineistosta löytyi hiljaisena signaalina.

”Jokaisella työntekijällä on oma vastuualue ,jota edistää koko työyhteisössä mm. kierrätysvastaava .”

Foss et al. (2009) painottivat artikkelissaan, että organisaatiot hyötyvät osaamisesta ja erikoistumisesta, mikäli henkilöstö kokee työnsä merkitykselliseksi, kykenevät havaitsemaan oman vastuunsa toiminnan tuloksesta ja näkevät ponnisteluidensa tuottavan tulosta. (Foss et al. 2009, 871 – 893.) Näiden havaintojen vuoksi henkilöstön vastuiden määrittely ja mahdollisuudet vaikuttaa vastuutehtäviinsä, ovat merkittäviä tavoitteita, jotta organisaatiot hyötyisivät henkilöstön osaamisesta ja erikoistumisesta.

Aineistosta ei tullut esille, kuinka henkilöstö kykenisi vaikuttamaan omiin vastuisiinsa. Aineistosta muodostui sellainen kokonaiskuva, että johto oli vieraantunut arjen toiminnasta ja lukuisat koulutukset ovat tuoneet heille käsitteitä, jotka ovat jääneet sisällöllisesti tyhjiksi. Henkilöstön vastuuttaminen näyttää aineiston perusteella siltä, että henkilöstö on jäänyt ilman johtoa, jolloin vastuuttaminen voidaan tulkita henkilöstön ajelehtimisena ilman johtajan tukea ja ilman mahdollisuuksia vaikuttaa epämääräisiin vastuisiin. Mikäli varajohtajuus nähdään vastuuttamisen keinona, merkitsee se epämääräistä vastuuta vain jollekin henkilölle organisaatiossa, mutta vaikutusmahdollisuuksia ei tämän toimen toteuttamiselle esitetty. Toisaalta, koska itseohjautuvat tiimit eivät tarvitse operationaalista johtajaa, ei varajohtajuuskaan näyttäytyä aineistossa merkittävänä vastuuna.

2.5 Yhteistyö keinona edistää strategisia tavoitteita

Yhteistyöllä tarkoitetaan henkilöstön ja asiakkaan (lasten vanhemmat) välistä vuorovaikutusta ja toiminnan kehittämistä. Aineiston perusteella onkin selkeästi havaittavissa, että päiväkodin toimintaa on sopeutettu asiakaslähtöisesti kuuntelemalla asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Asiakkaat on otettu huomioon monella ulottuvuudella lähtien henkilöstön työajoista aina organisaatioiden arjen toimintaan saakka ja heidän tarpeensa olivat merkittävällä tavalla keskiössä toimintaa pohdittaessa ja toteutettaessa. Yhteistyötä pyrittiin kehittämään laaja-alaisesti ja asiakkailta kerättiin säännöllisesti palautetta erilaisin kyselyin, mutta myös epävirallisessa muodossa saatavaan palautteeseen oli hyvät mahdollisuudet jatkuvan kanssakäymisen ansiosta ja tämä olikin merkittävä kanava asiakaspalautteelle. Asiakaspalautteita käsiteltiin

tiimeissä ja organisaatioiden muodollisissa palavereissa. Muodolliset palaverit niin henkilökunnan kesken kuin asiakkaiden kanssa sekä niiden toteutuminen oli hyvin monenkirjavaa organisaatiosta riippuen, eikä siten päiväkotioorganisaatioita yhdistäviä tekijöitä näissä käytännöissä ollut löydettävissä.

”Meillä toimii vanhempaintoimikunta (kumppanuus)”

”Lapsen vasu-keskusteluissa ryhmät saavat palautetta ja sitä kautta haasteet työnsä sisällön miettimiseksi”

”perheille tehdyt asiakaskyselyt ja niiden pohjalta valittu kehittämiskohteet – lapsen vasu-keskustelujen arviointi ja siitä saatu palaute”

”Päiväkotityö perustuu tiimityölle ja yhteistyölle, joten se on sisällä rakenteissa hyvin vahvasti.”

”Yhteinen, itse kehitetty toimintasuunnitelma- ja arviointilomake, joka tehdään syksyisin, arvioidaan kaksi kertaa vuodessa”

”Palaute tehdystä työstä esimieheltä, työtovereilta, lasten vanhemmilta.”

Hiljaisena signaalina, jonka merkitys saattaa kasvaa, voidaan pitää muutamissa vastauksissa esiin tullutta lyhennettä ”vasu” (varhaiskasvatussuunnitelma), mikä merkitsee tutkimusaineiston perusteella päiväkotioorganisaatioissa käytettävää lapsen yksilöllisen kasvatuksen suunnitelmaa ja tavoitteita, jotka rakennetaan ja arvioidaan tilanteen mukaan yhteistyössä henkilöstön ja lapsen vanhempien kanssa. Suunnitelma pohjautuu pääasiassa lapsen vanhempien toiveisiin ja tavoitteisiin, mutta myös päiväkodin ammattilaisten näkökulma lapsen kehityksestä on tässä merkityksellinen. Kannanotoissa vasu -keskustelu on myös väline henkilöstön ja asiakkaan välisenä toiminnan kehittämiskeinona, koska se toimii näiden välisenä keskustelu- ja palauterunkona ja näin lisää vuorovaikutusta ja yhteistyötä organisaatiossa.

”Jokainen kasvatustyöntekijä on vastuukasvattaja: tehtäviin kuuluu yhteistyö vanhempien kanssa ja lapset kuntoutussuunnitelmien ja lapsen vasujen [varhaiskasvatussuunnitelma] teko yhteistyössä vanhempien ja esiopetusikäisten kanssa.”

Yhteistyö on aineiston perusteella ennen kaikkea asiakkaiden ja henkilöstön välistä vuorovaikutuksellista toimintaa. Aineiston ehkä hämmästyttävien seikka oli, että

vastaajat eivät maininneet strategisen ja operationaalisen toiminnan välisestä vuorovaikutuksesta. Tämä näkökulma puuttui aineistosta täysin.

2.5.1 Yhteenveto ja pohdintaa yhteistyöstä

Yhteistyö asiakkaiden kanssa avaa näkökulmaa muuttuvaan yhteiskuntaan ja mahdollistaa sen muutoksiin reagoinnin sekä niiden ennakoinnin. Tästä syystä päiväkotioorganisaatioissa on oivallettu jotakin hyvin merkittävää, mutta toisaalta tässä piilee myös riskinsä, koska vanhemmat palvelun käyttäjinä tai asiakkaina eivät tunne organisaation rajoja ja kykyjä erilaisiin tarpeisiin ja toiveisiin vastattaessa. Siksi organisaatiolla tulee olla myös itsetietoisuutta omista kyvyistään ja mahdollisuuksistaan, jotta sen potentiaaliset kyvyt tuottaa arvoa tulisivat huomioiduiksi, ja mahdollisesti toteutetuksi ja jopa ylitetyiksi. Asiakkaiden kanssa tapahtuvaan yhteistyöhön ja sen merkittävyyteen ovat kiinnittäneet huomiota myös Prahalad & Ramaswamy (2004), jotka artikkelissaan huomauttivat, että asiakkailta on yhä enemmän vaihtoehtoja, mutta vähemmän tyydyttäviä. Uudet tekniikat ovat mahdollistaneet palveluiden laaja-alaisen vertailun, mikä lisää asiakkaiden tietoisuutta ja vaatimuksia palveluja kohtaan. Heidän mukaansa asiakkaiden näkemyksiä tulisi hyödyntää palveluja kehitettäessä ja tästä syystä asiakkaat ovat merkittävässä asemassa arvonaluomisessa. (Pralhad & Ramaswamy 2004, 4 – 9.)

Kun organisaatioissa oli käännytty toimintaa ohjaavissa ja kehittävässä kysymyksissä erittäin voimakkaasti asiakkaiden puoleen, osoittaa se osaltaan muiden toimijoiden toisarvoisuuden päiväkodin arjen toiminnoissa sillä esimerkiksi strategisesta johdosta ei aineistossa ollut mainintaa. Voisi olla mahdollista, että viemällä vuorovaikutusta ja rajapinnoilla kehittyvää tietämystä myös muille organisaation rajapinnoille, saattaisi tapahtua tarpeellista kehitystä muuttuvan yhteiskunnan tarpeet ja organisaatioiden mahdollisuudet ja kyvyt huomioiden. Kun tietoa organisaation eri tasojen rajapinnoilla vaihdetaan sujuvasti, voidaan toimintaa kehittää yhteistyössä ja monesta näkökulmasta. Hiljaisena signaalina esiin tullut asiakkaiden ja henkilöstön yhteistyönvälineenä käytettävä varhaiskasvatussuunnitelma on keino tavoittaa asiakkaiden toiveet ja tarpeet, mutta mikäli tämä työkalu jää vain heidän väliseksi keskustelurungoksi, ei se tuota organisaatiossa laajempaa kehitystä, koska

henkilöstöltä puuttuu valta vaikuttaa esiin tulleisiin tarpeisiin ja kuilu organisaatioiden tasojen välillä ei edistä kehitystä. Lisäksi varhaiskasvatussuunnitelmalla näyttäisi olevan melko ylevät tavoitteet, mutta aineiston kokonaisuuden kannalta muodostuu sellainen käsitys, että on erittäin haastavaa saada ”vasun” avulla muodostetut tavoitteet toteutettua, kun organisaatioiden perustehtävä ja resurssien niukkuus korostuivat hyvin voimakkaina.

Tiedon kulku operationaalisen ja strategisen tason välillä mahdollistaisi organisaation oppimisen sekä kehittymisen. Tässä suhteessa myös operationaalisen tason johto oli jätetty ajalehtimaan ja näytti siltä, että tilannetta oli pyritty korjaamaan erilaisilla johtajuus- ja strategiakoulutuksilla, joita olikin järjestetty ja tarjottu erittäin hyvin. Toisaalta koulutukset olivat selvästi jääneet hieman laihoiksi tuloksiltaan sillä käytetyistä käsitteistä paistoi tyhjyys, joka tuli esiin käsitteiden määrittelemättömyytenä ja toisaalta nykyaikaista käsitteistöä oli melko vähän. Tämä saattaa tarkoittaa sitä, että käsitteitä ei ole aivan täysin kyetty ymmärtämään, jotta ne pystyttäisiin määrittelemään ja sitä kautta toteuttamaan ja toisaalta täydennyskoulutuksenomainen johdon kehittäminen saattaa olla riski myös siksi, että he eivät ole oppimastaan vastuussa oikeastaan kenellekään. Peruskoulutukseltaan johto oli pääsääntöisesti lastentarhanopettajia. Myös Hamel (2006) on havainnut tutkimuksissaan tarpeen johtajuuskoulutusten kritiikille. Hänen mukaansa koulutuksissa tulisi keskittyä johtamisjärjestelmien ja -käytäntöjen jatkuvan parantamiseen sillä on hyvä ymmärtää, että merkittävimmät tulosparannukset ovat liittyneet johtamisinnovaatioihin. (Hamel 2006. 4 – 8.) Tästä syystä näkisin, että olisi erittäin tärkeää saada organisaation panostukset johtamis- ja strategiakoulutuksiin tuottamaan käytännössä. Hamel (2006) näkee johtajuuskoulutuksissa heikkouksia, mutta tutkimuksessani esitän myös tarpeen pohdinnoille siitä, mitkä ovat mahdollisia esteitä johtamisjärjestelmien ja -käytäntöjen jatkuvan parantamisen prosessille käytännössä.

2.6 Johtopäätöksiä osallistumismahdollisuuksista strategisten tavoitteiden edistämiseksi

Aineiston perusteella organisaation operationaalinen johto ei pohtinut henkilöstön mahdollisuuksia osallistua organisaation päätöksentekoon tai mahdollisuuksia

vaikuttaa organisaation työoloihin, vaan henkilöstöllä oli vain välineellinen arvo organisaatioiden tavoitteiden toteuttajana. Tästä syystä näyttää siltä, että henkilöstö ei voi osallistua tai vaikuttaa organisaation päätöksentekoon ja työoloihin, eikä strategisten tavoitteiden määrittelyyn, joten näitä ei käytetä palkitsemiskeinoina, eikä niiden palkitsevaa vaikutusta voitu siten näissä organisaatioissa arvioida. Pohdinta ulottui lähinnä sellaisiin seikkoihin, kuin miten toimintaa on organisoitu annettujen strategisten tavoitteiden edistämiseksi tai ylipäätään organisaation perustehtävän hoitamiseksi.

Organisaatioissa on aineiston perusteella käynyt siten, että operationaalinen johto on jättänyt henkilöstön selviytymään työstään itsenäisesti, mikä toki merkitsee myös vastuuta toiminnasta, mutta henkilöstö ei kuitenkaan voi vaikuttaa esimerkiksi käytettäviin resursseihin. Oikeastaan kyse on siitä, että vastuu koko toiminnasta on delegoitu organisaation henkilöstölle ilman, että he kykenevät kuitenkaan vaikuttamaan omiin vastuusiinsa. Operationaalinen johto oli vieraantunut arjen toiminnasta. Tämän lisäksi strategisen johdon roolista operationaalinen johto ei maininnut vastauksissaan kertaakaan, joten aineiston perusteella voidaan esittää johtopäätös, että organisaatiolla on erilaisia tasoja ja toisistaan erillisiä toimijoita, joiden välillä ei ole yhteyttä.

Vuorovaikutus, jonka merkittävyys henkilöstön keskuudessa ja henkilöstön sekä asiakkaiden välillä tuli esille, näytti puuttuvan operationaalisen johdon ja henkilöstön väliltä sekä operationaalisen toiminnan ja strategisen johdon väliltä. Havainto on hämmästyttävä, koska se asettaa kyseenalaiseksi operationaalisen johdon ja strategisen johdon tarpeellisuuden, koska toimintaa on kyetty hoitamaan ilman näitä toimijoita. Näistä seuraa tulkinta, että organisaatioilla on toisistaan riippumattomia, erillisiä toimijoita, joilla ei ole keskinäistä vuorovaikutusta. Tällöin nämä erilliset toimijat saattavat ajautua toteuttamaan omia näkemyksiään, riippumatta virallisista strategisista tavoitteista. Jos vuorovaikutus strategisen johdon, operationaalisen johdon ja operationaalisen toiminnan toteuttajien välillä ei toimi, niin strategisen johdon on mahdotonta saada tietoa operationaalisesta toiminnasta ja toiminnassa havaittavista muutoksista, jotka voivat vaikuttaa lopulta myös strategisiin tavoitteisiin.

3 Koulutus- ja kehitysmahdollisuudet strategisten tavoitteiden edistämiseksi

Koulutus- ja kehitysmahdollisuudet on koettu palkitsevina, mikäli niihin on organisaatioissa panostettu ja tässä osiossa selvitetään niiden palkitsevaa vaikutusta strategisten tavoitteiden edistämiseksi. Koulutus- ja kehitysmahdollisuuksien merkitystä palkitsemisen ja strategisten tavoitteiden edistämisen kannalta pyrittiin selvittämään kysymällä, ”*Millä tavoin olette käyttäneet henkilöstön 1. kehittämistä / 2. urasuunnittelua keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa.*” Kysymyksiä oli tarkasteltu monipuolisesti, joten koulutus- ja kehitysmahdollisuuksien lisäksi palkitsevaa oli urakehitys ja strategisia tavoitteita edistävänä aineistossa esiintyi ammattitaito.

3.1 Koulutusmahdollisuudet palkitsevat ja edistävät strategisia tavoitteita

Operationaalinen johto suunnitteli koulutusta sen mukaan, millainen kehittymistarve yksittäisellä organisaatiolla esiintyi strategisten tavoitteiden edistämisen kannalta. Koulutuksilla täydennettiin osaamista organisaation kokonaistarpeiden mukaisista lähtökohdista, punnitsemalla niitä vaatimuksia, joita organisaation kehittyminen asettaa henkilöstön jäsenten henkilökohtaiseen osaamiseen. Organisaatioissa oli laadittu organisaatiotasoisia koulutussuunnitelmia, jotta tarvittava asiantuntemus olisi ajantasaista, organisaatiota hyödyttävää sekä mahdollisimman laajaa.

”Tavoitteita asetettaessa on käyty läpi millaista osaamista tarvitaan, onko meillä sitä tai mistä/miten se hankitaan”

”Koulutus valitaan tietysti strategisten tavoitteiden mukaisesti ja pyritään varmistamaan osaaminen mahdollisimman laajalti”

”Strategisten tavoitteiden mukaisiin koulutuksiin hakeutuminen”

Osaamista ja koulutustarpeita operationaalinen johto kartoitti kehityskeskusteluiden yhteydessä ja pohti niiden soveltuvuutta strategisiin tavoitteisiin. Koulutussuunnitelmien laadinta oli organisaatioissa hyvin rutiininomaista toimintaa ja joita vietiin käytännön tasolle kehityskeskusteluiden avulla laatimalla henkilöstölle

henkilökohtaisia koulutussuunnitelmia. Kehityskeskusteluissa kartoitettiin henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen kehittymistä ja kehitystarpeita strategisten tavoitteiden kannalta sekä pyrittiin tuomaan esiin kouluttautumisen tärkeyttä. Lisäksi on havaittu, että tasapuolisuus kouluttautumis- ja kehittämismahdollisuuksissa on koettu palkitsevaksi ja strategisia tavoitteita edistäväksi.

”Koulutukseen lähtee kukin vuorollaan. Henkilökohtaisissa kehittämiskeskusteluissa sovitaan jokaiselle kehittämissuunnitelma”

”Itsensä kehittämisen vaade”

”Kehityskeskusteluissa on laadittu osaamiskarttoja ja mietitty osaamistarpeita.”

”motivaatio työhön- kehityskeskustelut”

”kehityskeskustelut - - henkilökohtainen koulutussuunnitelma”

Kouluttautumisessa merkittävää oli myös henkilöstön myönteisyys kouluttautumiseen, joten tällaista ilmapiiriä oli pyritty luomaan kouluttautumista arvostavalla suhtautumisella, mikä tuli esiin esimerkiksi operationaalisen johdon jakaessa tietoa henkilöstöä mahdollisesti kiinnostavista artikkeleista ja kirjoista.

”[...] osaamisen arvostamisen kulttuuri”

”Esittelemällä tarjoamalla koulutusta”

”Suosittelemalla artikkeleita kirjoja jne.”

Hiljaisena signaalina tuli esiin, että kouluttautuminen oli koettu palkitsevammaksi, jos henkilöstö sai myös itseohjautuvasti pohtia organisaation toiminnan kannalta tarvittavaa osaamista ja heidän omat mieltymyksensä tai toiveensa huomioitiin. Henkilöstön toiveiden huomioiminen koulutuksissa edesauttoi sellaisen ilmapiirin syntymistä, jossa kouluttautumiseen suhtauduttiin myönteisesti.

”Koulutusmyönteisyys oman ammatillisuuden kehityssuunnitelma työntekijä itse mieltii, käydään läpi kehityskeskusteluissa.”

”Koulutukset mietittynä kehittymistarpeen mukaan. Koulutukseen kiinnostuksen mukaan (vastuu asiasta)”

3.1.1 Yhteenveto ja pohdintaa koulutusmahdollisuuksista

Kun toimintaa kohtaan osoitetaan kiinnostusta ja kouluttautuminen koetaan organisaatiossa tärkeäksi, oli operationaalisen johdon näkemysten mukaan saavutettu ilmapiiri, jossa henkilöstö oli halukasta kouluttautumaan ja kouluttautumismahdollisuudet edistivät strategisia tavoitteita. Koulutusmyönteistä ilmapiiriä on luotu esimerkiksi suosittelemalla ammatillista kehitystä tukevia artikkeleja ja tarjoamalla koulutusvaihtoehtoja. Kuitenkin vastauksissa painottui kouluttautuminen ulkoa ohjautuvasti, mikä saattaa osoittautua kontrollin välineeksi ja näin laskea sisäistä motivaatiota kouluttautumiseen, kuten Deci et al. (1999) tutkimuksessaan havaitsivat. (Deci 1999, 627 – 668). Tällainen erityinen pyrkimys kouluttautumismyönteisyyteen ja itsensä kehittämisen vaatimukset olivat sikäli hämmästyttäviä pohdintoja, että tutkimuksissa on havaittu henkilöstön yleensä olevan kiinnostuneita itsensä kehittämisestä, eikä koulutusmyönteisen ilmapiirin siten pitäisi olla erityisen vaivan takana. Merkittävää kouluttautumisen palkitsevuuden kannalta näyttäisi olevan hiljaisena signaalina esiin tullut mahdollisuus henkilöstön itseohjautuvasti vaikuttaa kouluttautumiseen, mikä lisää henkilöstön autonomian tunnetta. Esimerkiksi Hätönen (1998) on todennut, että merkittävää kouluttamisessa on organisaation tarpeiden ja henkilöstön toiveiden yhteensovittaminen, jolloin kyse on sekä tuloskeskeisyydestä että henkilöstökeskeisyydestä. (Hätönen 1998, 26). Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet koulutusmahdollisuuksissa sekä toiminnan haasteiden pohdinnassa saattaisi edistää organisaation kehitystä ja sen mahdollisuuksia toimia tarkoituksenmukaisesti muuttuvassa ympäristössä.

Kouluttautuminen ulkoa ohjautuvasti ei välttämättä edistä niitä tarpeita, joita arjen työ on henkilöstölle tuonut ja vuorovaikutuksen puute organisaation eri tasojen välillä ei edistä yhteistä näkemystä koulutustarpeissa. Kun tavoitteet toiminnalle asetettiin organisaation hierarkiassa ylhäältä alas ja näihin vaatimuksiin pyrittiin sopeutumaan, antoi aineisto sellaisen kokonaiskuvan, että kouluttautumiseen reagoidaan sen sijaan, että pyrittäisiin kouluttautumisen avulla luomaan uusia kehittymismahdollisuuksia ja vastaamaan ympäristön tuomiin haasteisiin. Vuorovaikutuksellinen toiminta saattaisi edistää ympäristön kehityksessä mukanaoloa ja siten osaltaan edesauttaa ennakoivaa näkemyksellisyyttä muutoksista, joita voitaisiin olla myös luomassa, reagoinnin

sijaan. Lisäksi henkilöstön mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa, voisi tehostaa antamalla henkilöstölle vapaaehtoista vastuuta kouluttautumisessa.

Resurssien mahdollisimman optimaalisen kohdistamisen vuoksi on perusteltua, että kouluttaminen ja kehittäminen organisaatiotasolla suunnitellaan strategisten tavoitteiden mukaisesti, joiden olisi kuitenkin oltava niin väljiä, että joustavuus eteen tuleville muutoksille olisi mahdollista. Esimerkiksi Riley (1993) on todennut, että kouluttautumistarpeiden kartoitus niin henkilöstö- kuin organisaatiotasolla sekä niiden toteuttajien määrittely ovat tärkeitä seikkoja arvioitaviksi, kun pyritään henkilöstön aktiiviseen kouluttautumiseen. (Riley 1993, 186). Osaamisen monipuolisessa kartoittamisessa ja osaamisen hyödyntämisen edistämässä on organisaatioilla suuri mahdollisuus sillä henkilöstöstä voi löytyä sellaista osaamista ja taitoja, joita ei välttämättä strategisella suunnittelulla kyetä havaitsemaan tai tarvetta ei kyetä tiedostamaan ja toisaalta sellaisia taitoja, jotka tukevat päiväkodin arjen työtä, mutta joihin päiväkodin resurssien suuntaamisen hyötyjä ei kyettäisi osoittamaan tai varmistamaan, jolloin perustelut koulutukselle tai kehittämiselle eivät olisi resurssien puitteissa riittäviä. Tästä syystä merkittäviä ovat ne toimet, joilla saadaan henkilöstö käyttämään omaa osaamistaan ja vapaaehtoisesti sitä kehittämään.

Halu hyödyntää ja edelleen kehittää omaa ja organisaation osaamista vaatii osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, keskusteluyhteyttä, havainnointia muutoksista sekä niiden vaatimien toimenpiteiden pohtimista ja lopulta täytäntöönpanoa. Koska suunnitelmallisuuden esiintuonti jäi vain toteamuksen tasolle ilman erityistä erittelyä siitä, mitä koulutus tällä hetkellä on ja/tai mitä sen pitäisi olla, jotta se olisi strategisten tavoitteiden mukaista, niin lopulta tuo suunnitelmallisuus jäikin varsin tyhjäksi. Tämä havainto heijastaa myös jo aiemmin esiin tullutta vieraantumista arjen työstä, kun operationaalinen johto ei erittele tarkemmin koulutuksen tarvetta ja päämääriä. Voidaan kuitenkin todeta, että kouluttautuminen on merkittävää myös uusien ajattelutapojen omaksumisen kannalta, jolloin mahdollisuus luovuuteen ja innovatiivisuuteen kasvaa ja siten myös organisaation kehittyminen mahdollistuu.

3.2 Urasuunnittelu palkitsee ja edistää strategisia tavoitteita

Koulutus- ja kehitysmahdollisuuksiin sisällytetty kysymys koskien urasuunnittelua toi esille urasuunnittelun kaksi ulottuvuutta, jotka ovat vertikaalinen ja horisontaalinen urasuunnittelu. Vertikaalisena urasuunnitteluna voidaan pitää ylenemistä hierarkkisen aseman perusteella. Horisontaalinen urasuunnittelu on ammattitaidon kehittymistä sitä syventämällä ja laajentamalla. Horisontaalinen urakehitys oli päiväkotioorganisaatiossa palkitseva urakehityksen muoto ja edisti myös strategisia tavoitteita. Monissa kommenteissa palkitseva urasuunnittelu nähtiin nimenomaisesti henkilöstön ammatillisen kasvun mahdollisuutena, minkä nähtiin olevan merkittävää myös strategisten tavoitteiden edistämisen kannalta. Horisontaalisen urasuunnittelun keinoja olivat edellytykset ammatillisen osaamisen kehittämiseksi aktiivisesti kouluttautumalla, työkierrolla ja oppisopimuskoulutuksella.

”Yhdessä keskustelemme minkälaisia ryhmiä muodostamme ja miten kasvattajien ammatillisen kasvun- ja kehityksen kannalta.”

”Urakehitys on alallani paremmaksi tulemistä suurimmalle osalle.”

Urasuunnittelu vertikaalisena keinona strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta ei ollut päiväkotioorganisaatioissa juurikaan mahdollista tai se nähtiin lähes mahdottomana, vaikka muutamassa organisaatiossa pyrittiin johtajuutta delegoimalla ja varajohtajuuden keinoin antamaan mahdollisuuksia urakehitykselle. Mutta nämä eivät olleet palkitsemisen ja strategisten tavoitteiden kannalta merkittäviä keinoja. Lisäksi useassa tapauksessa kysymys urasuunnittelusta ymmärrettiin vain vertikaalisena eli hierarkkisen etenemisenä. Tutkimus osoitti, että organisaation operationaalinen johto ei koe kykenevänsä vaikuttamaan urakehitysmahdollisuuksiin.

”Varajohtajuus”

”johtajan työtehtäviä delegoimalla.”

” - - ei juurikaan ole uralla mahdollisuuksia [...] yletä”

”Urasuunnittelu on päivähoidossa olematonta!”

”En mielestäni voi työyhteisön sisällä vaikuttaa urasuunnitteluun.”

3.2.1 Yhteenveto ja pohdintaa urasuunnittelusta

Urasuunnittelu nykyaikaisissa osaamiseen perustuvissa organisaatioissa on saanut uudenlaisia piirteitä, kun aiemmin urakehitys nähtiin etenemisenä aseman perusteella. Tutkittavissa organisaatioissa olikin saavutettu merkittävä oivallus horisontaalisen urakehityksen osalta, kun vastaajat pohtivat henkilöstön kehittämistä ja sen vaikutuksia urakehitykseen henkilöstöä palkitsevalla tavalla ja strategisten tavoitteiden edistämiseksi. Tässä on myös oivallettu urakehityksen merkittävyys nimenomaisesti ammatillisena kehittymisenä, eikä ammatillisen osaamisen ulkopuolisena toimintana tai vastuuna, jolloin osaaminen laajenee tai syvenee henkilöstölle ja organisaatiolle merkityksellisillä toimilla. Esimerkiksi Laaksonen (2003) on havainnut ammatillisenkasvun edistävän ongelmanratkaisukykyä ja tutkivaa työn kehittämistä. (Laaksonen 2003, 63). Näistä syistä on organisaatioiden ja henkilöstön kannalta erittäin positiivista, että ammattitaidon kehitys nähdään merkittävänä urakehityksen muotona. Toisaalta henkilöstön joustavuuden vaatimus tuo esiin työtehtävien laajentamisen kaksijakoisen merkityksen, jossa se saattaa lisätä työn mielekkyyttä tai kuormittaa henkilöstöä varsinkin siinä tapauksessa, että resurssit ovat hyvin tiukat ja työn laajentaminen on tärkeää vain organisaation joustoja varten.

3.3 Toiminnan kehittäminen palkitsee ja edistää strategisia tavoitteita

Operationaalinen johto oli havainnut, että mikäli organisaation arjessa kyetään avoimeen vuorovaikutukseen ja tietotaidon jakamiseen, mahdollistuu organisaation toimintojen kehittäminen. Tämä edellyttää, että henkilöstö on halukasta jakamaan sekä ottamaan vastaan tietoa sekä osaamista. Tiedon jakaminen ja yhdessä tekeminen osoittautuivat koulutusta palkitsevammaksi, jolloin sosiaalinen vuorovaikutus tuottaa sellaista hyötyä, joka on tärkeää organisaation kehittämisessä ja strategisten tavoitteiden edistämässä. Tätä prosessia tukevat erilaiset koulutukset, joiden antia voidaan organisaatioissa hyödyntää. Tällaista täydennyskouluttamista voidaan pitää oppimisen polttoaineena sillä ne antavat ajantasaista tietoa, ja mikäli työorganisaatiossa kyetään vuorovaikutuksessa tapahtuvaan oppimiseen ja osaamisen jakamiseen, ovat ne toiminnan kehittämisen ja strategisten tavoitteiden edistämisen

kannalta hyödyllisiä. Epäviralliset vuorovaikutustilanteet, kuten esimerkiksi käytäväkeskustelut olivat osoittautuneet osaksi tätä prosessia.

”Yhteinen tietotaidon jakaminen”

”työyhteisössä toinen kehittää toista ihan arkityössä”

”Avoin työilmapiiri; yhdessä ja suoraan pohtiminen/prosessointi”

”koulutuksen antia hyödynnetään yksikössä”

”Pihakeskustelut Käytäväkeskustelut Kokouskeskusteluilmapiirit mahdollisimman suvaitsevaa”

3.3.1 Yhteenveto ja pohdintaa toiminnan kehittämisestä

Operationaalinen johto on havainnut, että toiminnan kehittäminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa on palkitsevaa ja edistää strategisia tavoitteita. Vuorovaikutus mahdollistaa osaamisen jakamisen sekä ymmärryksen lisäämisen toiminnan vaatimuksista. Esimerkiksi Foss et al. (2009) havaitsivat, että tiedon jakamista ei tule pitää itsestään selvyytenä ja työn järjestelyillä on merkitystä tiedonjakamisen hyödyllisyydessä, koska se vaikuttaa tiedostamatta henkilöstön motivaatioon jakaa tietoa. Lisäksi tiedon jakamiseen vaikuttavat kokemukset työn itsenäisyydestä ja palaute tehdystä työstä. (Foss et al. 2009. 871 – 893.) Tästä syystä näiden työn järjestelyiden kautta tapahtuvien vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen ja ylläpitoon kannattaa panostaa. Tässä prosessissa olisi hyödyllistä edistää erikoistumisen hyödyntämistä ja työn kannalta merkityksellisten vastuutehtävien määrittämistä.

Toisaalta organisaatiokulttuurilla ja sen mahdollistamalla avoimella dialogilla on merkittävä rooli, jotta yhteistyössä tapahtuvaa kehitystä voi tapahtua. On havaittu, että esimerkiksi avoin ja turvallinen ilmapiiri edistävät oppimista, kun uuden oppiminen ja muutos eivät esty suojamekanismien seurauksena. Suojamekanismit estävät henkilöstöä tuomasta esiin ajatuksiaan ja ideoitaan, jotta he eivät joutuisi noloihin tai uhkaaviin tilanteisiin. (Argyris & Schön 1996, 99 – 100.) Havainnot vuorovaikutteisista suhteista kertoivat siitä, että itse asiassa tavalliset arjen vuorovaikutteiset tilanteet, joissa osaamista jaettiin, olivat henkilöstöä palkitsevia

tilanteita. Vuorovaikutussuhteiden edistäminen organisaation kaikilla tasoilla saattaisi merkittävästi edistää strategisia tavoitteita.

3.4 Ammattitaito edistää strategisia tavoitteita

Vastauksissa tuli esille, että perusvaatimuksena ja merkittävänä kriteerinä toiminnan onnistumisen kannalta olivat henkilöstön alakohtainen ammattitaito ja osaaminen, mutta joita erilaisia koulutuksia tarjoamalla pyritään jatkuvasti täydentämään. Strategisia tavoitteita voidaan edistää, mikäli henkilöstöllä on riittävä pätevyys, jota voidaan koulutuksen avulla edelleen kehittää ja mikäli tuota osaamista voidaan käyttää. Tämän lisäksi uusi tieto ja osaaminen edistävät strategisia tavoitteita, jos niitä voidaan jakaa avoimen vuorovaikutuksen avulla.

”Olisi tärkeää, että koko henkilökunta olisi koulutettua, mutta tällä hetkellä ei ole.”

”Osaava ja koulutettu henkilökunta. Motivoitunut ja sitoutunut työhönsä”

”Hyvä yhteishenki, innostus ja ymmärrys siihen, mitä ollaan tekemässä. Itse substanssin hallitseminen, joten hyvä ammattitaito on tietysti lähtökohta.”

3.4.1 Yhteenveto ja pohdintaa ammattitaidosta

Perusammattitaito osoittautui merkittäväksi tekijäksi strategisten tavoitteiden edistämässä, mikä varmasti osaamiseen perustuvassa työssä on erityisen tärkeää ja niin myös tutkittavassa organisaatiossa. Operationaalinen johto piti ongelmallisena tilannetta, jossa henkilöstöä oli jouduttu täydentämään epäpätevillä resursseilla. Ei ole yhdentekevää strategisten tavoitteiden edistymisen kannalta, millaista osaamista ja ammattitaitoa organisaatioihin on saatu rekrytoitua ja miten henkilökunta saadaan aktiivisesti kehittämään osaamistaan ja taitojaan. Tätä seikkaa on painottanut myös mm. Kauhanen (2000) kehottamalla organisaatioita hankkimaan pätevää henkilöstöä ja lisäksi painottaen, että on tärkeää pitää heidät organisaatiossa motivoituneina ja kehittymishaluisina. (Kauhanen 2000.)

3.5 Johtopäätöksiä koulutus- ja kehitysmahdollisuuksista strategisten tavoitteiden edistäjinä

Tutkimusaineiston perusteella kouluttautumismahdollisuuksia ei käytetty palkitsemiskeinoina, vaan koulutusmahdollisuudet olivat merkityksellisiä organisaation tarpeiden ja strategisten tavoitteiden edistämiseksi. Niiden palkitseva vaikutus syntyi sivutuotteena. Lisäksi koulutusmahdollisuuksia järjestettiin ulkoa ohjautuvasti, mikä on saattanut vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön kouluttautumishalukkuuteen, koska se vähentää mm. tunnetta autonomiasta, jota mm. Deci (1999) piti tutkimustensa mukaan henkilöstölle tärkeänä. Organisaation kehittäminen ilman osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia saattaa osoittautua vaikeaksi ja koska vuorovaikutusta organisaatiotasojen välillä ei näytä olevan, on hyvin todennäköistä, että toiminnot kehittyvät irrallisiksi strategisista tavoitteista. Myöskään urasuunnittelua ei käytetty palkitsemiskeinona, vaan horisontaalinen urasuunnittelu oli sivutuote henkilöstön toteuttaessa perustehtäväänsä ja täydentäessään osaamistaan organisaation tarpeita varten.

4 Työajanjärjestelyt strategisten tavoitteiden edistäjinä

Tässä osiossa on tarkoituksena selvittää työajanjärjestelyiden merkittävyyttä palkitsemiskeinona, koska työajanjärjestelyt ovat lisääntyneet ja ne ovat mahdollistaneet työn joustavuuden. Tarkoituksena on selvittää kuinka työajanjärjestelyiden avulla voidaan palkita ja vaikuttaa strategisten tavoitteiden edistämiseen ja siksi vastaajilta kysyttiin, *”Millä tavoin olette käyttäneet työaikajärjestelyitä keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:”*. Yksi vastaaja jätti vastaamatta työajanjärjestelyitä koskevaan kysymykseen. Lisäksi työsuhteen muotoon ei kukaan vastaajista kiinnittänyt huomiota, mikä saattaa johtua kysymyksenasettelusta.

4.1 Työaikajärjestelyiden merkitys strategisten tavoitteiden edistämiseksi

Vastauksista tuli selkeästi esiin, että työaikojen järjestelyissä päiväkotioorganisaatiot olivat ohjautuneet voimakkaasti asiakaslähtöisyyteen. Työaikajärjestelyjä ei käytetty

palkitsemiskeinona, vaan ne olivat merkityksellisiä vain organisaation toiminnan sujuvuuden näkökulmasta. Operationaalisen johdon näkökulmasta oli havaittavissa myös työaikajärjestelyiden toisarvoisuus, sillä yksi ei vastannut kysymykseen tai työaikoja ei palkitsemisen tai strategisten tavoitteiden kannalta pyritty järjestelemään lainkaan. Merkille pantavaa on myös se, että joustavuus oli toteutunut vain asiakkaiden tarpeiden mukaan, eikä henkilökunnan tarpeiden huomioiminen ollut merkittävää. Sen lisäksi, että asiakaslähtöinen työaikajärjestely kertoo organisaation perustyön merkittävyydestä, kertoo se myös päiväkodin henkilöstön joustavuudesta suhteessa asiakkaiden ja organisaation tarpeisiin. Joissakin kannanotoissa katsottiin tällaisen asiakaslähtöisyyden merkitsevän strategisten tavoitteiden edistymistä.

”Työaikajärjestelyt on tehty asiakkaiden tarpeiden mukaan.”

”työ ajat määritellään lasten hoito-aikojen mukaa ja niitä muutetaan tarvittaessa”

”henkilöstön työvuorot on suunniteltu asiakasperheiden tarpeiden mukaisesti”

”tarkka työvuorojen suunnittelu asiakaslähtöisesti”

”Työaikajärjestelyt on tehty asiakkaiden tarpeiden mukaan.”

”henkilökuntaa on eniten paikalla, silloin kun lapsiakin on eniten”

”Ei yhtään”

Asiakkaiden lisäksi vastauksissa painottui organisaation talouden merkitys työajanjärjestelyissä ja organisoitumisessa, joten aineiston perusteella henkilöstöltä vaaditaan joustavuutta myös taloudellisuuden vuoksi ja oikea-aikaista työpanosta korostamalla. Näillä keinoin operationaalinen johto koki strategisten tavoitteiden edistyvän. Henkilöstöressurssien määrää arvioitiin lainsäädännön määrittelemien ehtojen mukaisesti, ei niinkään toiminnan tarkoituksenmukaisuuden perusteella. Työaikojen järjestelyiden osalta, niin sanottuna aineiston heikkona signaalina voidaan nähdä, että mikäli myös henkilöstön tarpeet tulisivat huomioiduiksi ja henkilöstöllä olisi mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin, saattaisi se toimia palkitsemiskeinona ja edistää strategisia tavoitteita.

*”Taloudellinen näkökulma työvuorojen ja poikkeuksellisten päivien järjestelyissä:
kuin myös turvallisuus ja työssä jaksaminen”*

” tarkka työvuorojen suunnittelu asiakaslähtöisesti”

”jatkuva keskustelu oikea-aikaisesta työpanoksesta”

*”työ ajat määritellään lasten hoito-aikojen mukaa ja niitä muutetaan tarvittaessa -
työaikajärjestelyt tehty perustehtävän pohjalta – aikuiset ”siirtyvät” työyhteisön
sisällä – henkilöstö on tietoinen seurattavista tunnusluvuista kuten kuukausittainen
käyttöaste”.*

”Taloudellinen henkilöstön käyttö –rationalisointi –priorisointi”

”Henkilöstöresurssi on oikeaan aikaan oikeassa paikassa”

”henkilökunta siirtyy tarvittaessa töihin ryhmästä toiseen”

*”Asetuksen mukainen mitoitus hoitopäivän hinta/käyttöaste seuranta työkierto talon
sisällä”*

*”Riittävästi henkilökuntaa koko työyhteisöä ajatellen, tarvittaessa sijaisia.
Lakisääteisyys pitää täytyä.”*

4.1.1 Yhteenveto ja pohdintaa työajanjärjestelyistä

Työaikajärjestelyt toteutettiin asiakkaiden tarpeiden mukaisesti ja henkilöstöltä odotettiin työaikajärjestelyissä huomattavaa joustavuutta, joten henkilöstön palkitsemiskeinona työaikajärjestelyjä ei käytetty. Joustavuus oli velvoittavaa arjen sujumuuden kannalta ja edelleen strategisten tavoitteiden edistämiseksi. Henkilökunnan tarpeiden huomioiminen työaikajärjestelyissä ei ollut merkittävää. Työn organisoinnissa korostuivat taloudellisuuden ja oikea-aikaisuuden vaatimukset organisaation ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Organisaatioiden henkilökunnan riittävyttä oli pyritty tarkastelemaan lainsäädännön määrittelemien ehtojen mukaisesti ja taloudellisesti. Tällainen näkökulma henkilöstön riittävyyteen on ongelmallinen, koska lainsäädäntö ei ole kykenevä ratkaisemaan tapauskohtaisesti ja tarkoituksenmukaisesti organisaatioiden resurssitarpeita. Esimerkiksi Argyris (1993) painotti oikeaa henkilöstömäärää merkittävänä keinona saavuttaa organisaatio- ja yksilötasolla hyödyllisiä tuloksia. Hän kuitenkin myöntää henkilöstön oikean määrän arvioinnin olevan haastavaa, mutta ohjaavina kriteereinä voidaan pitää sitä, ettei työ saa muodostua liian raskaaksi tai liian väljäksi työmäärän suhteen. (Argyris 1993, 221.) Operationaalisen johdon näkökulmasta oli havaittavissa myös

työaikajärjestelyiden toisarvoisuus sillä työaikoja ei käytetty henkilöstön palkitsemisen keinona ja yksi vastaajista ei kommentoinut kysymystä.

4.2 Johtopäätöksiä työajanjärjestelyistä strategisten tavoitteiden edistäjinä

Organisaatioissa voitaisiin suuntautua työajanjärjestelyissä enemmän henkilöstön palkitsemiseen, mutta silloin se merkitsisi myös henkilöstön joustavuuden kohtuullistamista. Mikäli työajanjärjestelyissä korostuvat taloudellisuus ja asiakkaiden tarpeet, saattaa henkilöstön kokemus omasta merkityksestä ja autonomiasta organisaatiossa heiketä, mikä mm. Decin (1999) mukaan heikentää työstä suoriutumista ja sopeutumista. Lisäksi, koska vastauksissa oli tullut esiin tiimien merkittävä autonomia, voisi olla palkitsevaa, mikäli henkilöstö saisi mahdollisuuden vaikuttaa työaikoihinsa, mikä on jo monilla aloilla toteutunut.

Työajanjärjestelyiden kohdalla yksikään vastaajista ei tuonut esiin erilaisten työsuhteiden merkittävyyttä palkitsemiskeinona tai strategisten tavoitteiden edistäjänä, joten ilmeisesti näitä ei käytetty ko. merkityksessä tai kysymyksenasettelu oli heikko.

5 Palautteen mahdollisuudet strategisten tavoitteiden edistämiseksi

Palaute koetaan usein työyhteisöissä palkitsevana ja siksi haastattelulomakkeessa kysyttiin palautteen merkityksestä strategisten tavoitteiden edistämisessä. Lisäksi kysyttiin palautteeseen liittyvänä seikkana arvostamisen esiintymistä ja riittävien resurssien merkitystä palkitsemiskeinona ja strategisten tavoitteiden edistäjinä. ”*Millä tavoin olette käyttäneet 1. palautetta / 2. henkilöstön merkityksen korostamista / 3. riittäviä resursseja keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa.*” Kysymykset oli ymmärretty hyvin, mutta palaute painottui lähinnä virallisten palautekanavien erittelyyn. Muutoin kysymyksiä oli pohdittu kattavasti. Aineiston mukaan palautteen ja arvostuksen palkitsevuuden lisäksi riittävät resurssit ja arviointi edistävät strategisia tavoitteita.

5.1 Palaute palkitsee ja arviointi edistää strategisia tavoitteita

Päiväkotiorganisaatioissa operationaalinen johto pyrki antamaan henkilöstölle palautetta aina, kun se oli luontevaa, mutta palautetta odotettiin myös työtovereilta ja asiakkailta. Palaute myönteisessä muodossa nähtiin palkitsevana, ja palautetta henkilöstön välillä oli pyritty edistämään tuomalla keskusteluissa esiin sen tärkeys. Mikäli palaute tapahtui arkisissa vuorovaikutustilanteissa, koettiin se palkitsevana ja strategisia tavoitteita edistävänä. Nämä epäviralliset ja arjessa tapahtuvat ns. tilannekohtaiset palautekanavat olivat vähäisessä määrin käytössä niiden havaituista hyödyistä huolimatta.

”Palautteen anto systemaattisena keinona hyvin vähäistä”

”Välitön palaute (esimiehen, työtoveriN) hyvästä suorituksesta”

”Suullinen palaute työkaverilta tärkeää työn lomassa, olemme puhuneet siitä.”

”Palautetta pyritään antamaan arjessa sekä kehityskeskusteluissa arvioiden kauden tavoitteita”

Palautetta myös hankittiin, erityisesti asiakkailta, erilaisin kyselyin. Asiakaspalautteet olivat merkittävä yksittäinen palautekanava, joihin myös aktiivisesti pyrittiin reagoimaan. Palautekanavina asiakaskyselyiden lisäksi käytettiin työhyvinvointikyselyjä sekä kehityskeskusteluja.

”Asiakaspalautteiden ja työhyvinvointikyselyiden läpikäynti ja arviointi.”

”-perheille tehdyt asiakaskyselyt ja niiden pohjalta valittu kehittämiskohteet – lapsen vasu-keskustelujen arviointi ja siitä saatu palaute”

”Kehityskeskustelut, yhteiset palaute ja arviointi kokoukset, asiakaspalautteen ja henkilökunnan tyhy-kyselyn tuloksien analysointi yhteisesti”

”Asiakkaalta tuleva palaute käsitellään yhdessä henkilöstön kanssa ja pohditaan keinoja asian korjaamiseksi tai iloitaan hyvästä palautteesta”

Tutkimuksessa tuli esiin, että organisaation sisäisissä suhteissa käytettiin arviointia strategisten tavoitteiden edistämiseksi. Arviointi tapahtui joko yksilöllisesti tai ryhmissä, mutta arviointia ei kuitenkaan voida pitää palkitsemiskeinona. Arvioinnin merkitystä pohdittiin strategisten tavoitteiden edistämisen ja toiminnan kehittämisen

kannalta. Arviointia kyettiin toteuttamaan asiakaspalautteiden ja työhyvinvointikyselyiden pohjalta ja erityisesti asiakaspalautetta käytettiin toiminnan kehittämistä ohjaavana aineistona, jolloin asiakkaiden näkemykset ovat merkittäväällä tavalla mukana toiminnan kehittämisessä. Yksilöllistä työn ja tavoitteiden arviointia toteutettiin kehityskeskusteluissa, joissa tarkastelun pääpaino oli organisaation tavoitteiden saavuttamisessa.

”Pyrin nostamaan esiin palaverissa työn arviointia ja annamme palautetta toisollemme silloin julkisesti.”

”Vanhempien palautteista oppiminen”

”Asiakaskyselyjen palautteet kootaan ja otetaan niistä vastaan kiitos ja muutos- / kehittämistarpeet. Asiakaskyselyjen pohjalta olemme tehneetkin kehittämistoimenpiteitä.”

”Asiakaskyselyn tuloksiin perehtyminen ja kehittämiskohteiden valinta ja toimenpiteet”

”Palautetta saamme mm. asiakaskyselyistä, tyhykyselyistä- näemme olemmeko onnistuneet tavoitteimme mukaisesti”

”Käymme arviointikeskusteluja, niistä nousee esiin hyvin kunnossa olevat ja hyvin toimivat asiat ,ja ne joita pitää kehittää”

Esimiehen ja henkilöstön väliseen palautteenantoon oli pyritty kiinnittämään huomiota, mutta se ei vielä osoittautunut arjessa rutiininomaiseksi toiminnaksi, vaan lähinnä kehityskeskustelun yhteyteen kuuluvaksi osaksi tai työhyvinvointikyselyiden läpikäyntiin liittyväksi. Vuosittaiset kehityskeskustelut olivat käytössä kaikissa organisaatioissa. Näissä keskusteluissa esimies antoi henkilökohtaista palautetta ja tietoa osaamisen tasosta ja haasteista, joiden perusteella kyettiin kartoittamaan kehitysalueita ja muistuttamaan toiminnan tavoitteista. Kehityskeskustelut olivat ensisijassa esimieheltä henkilökunnalle suunnattua arviointia. Hiljaisena signaalina kehityskeskustelua voidaan pitää keinona myös molemminpuoliseen arviointiin, mikä nähtiin esimiehelle mahdollisuudeksi kehittää omaa toimintaa. Kehityskeskusteluiden arviointiin perustuva luonne koettiin strategisista tavoitteista edistävänä.

”Vuosittaiset kehityskeskustelut esimiehen kanssa antavat tilaisuuden kertoa vielä henkilökohtaisemmin omista ajatuksista. Kyseisessä keskustelussa myös peilataan jokaisen onmaa työtä suhteessa tavoitteisiin ja tarkennetaan tavoitteita.”

”Kehi-keskustelussa esimies saa palautetta työstään ja otan siitä haasteet itselleni”

”Kehityskeskustelut ovat tärkeitä kahdensuuntaisen palautteen antamisen kannalta”

”Palautetta tulisi antaa joka suuntaan ja rakentavasti. [...] Palaute olisi tärkeää myös ylöspäin.”

5.1.1 Yhteenveto ja pohdintaa palautteesta sekä arvioinnista

Henkilöstön suoriutumisesta annettavaa palautetta, jota annettiin arkisen toiminnan ohessa, pidettiin palkitsevana, mutta sen toteutuminen oli vielä hyvin vähäistä. Tähän oli kuitenkin kiinnitetty huomiota, koska oli havaittu sen olevan palkitsevaa sekä strategisia tavoitteita edistävää. Foss et al. (2009) painottivat artikkelissaan, että on havaittu arjen vuorovaikutuksessa saatavan palautteen merkitsevän positiivista vaikutusta henkilöstön suoriutumiseen työssään. (Foss et al. 2009, 877.) Tässä osiossa palautetta oli kuitenkin pohdittu enimmäkseen strategisten tavoitteiden edistämisen kannalta, jolloin sen palkitseva vaikutus jäi hyvin vähälle huomiolle, mutta oli tehokasta strategisten tavoitteiden edistämiseksi, kuten myös Foss et al. (2009) havaitsivat.

Pohdinta painottui arviointiin, jolloin palaute nähtiin aineistona arvioinnille, jonka katsottiin edistävän strategisia tavoitteita. Palautetta annettiin pääsääntöisesti muodollisissa tilanteissa, kuten kehityskeskusteluissa. Analyysia tehdessäni häiritseväksi tekijäksi nousikin varsinaisten arviointitapahtumien vähäisyys ja sidonnaisuus näihin ennalta määriteltyihin tilanteisiin, joita järjestettiin kuitenkin vain muutaman kerran vuodessa, jotka siten toteutuivat toiminnan kehittämistä ja palautetta ajatellen turhan harvoin. Arviointiin tarvittavaa palautetta saatiin erityisesti asiakassuhteiden kautta, mutta myös työhyvinvointikyselyillä, joita käsiteltiin kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut olivat hyvin yksisuuntaisia, vaikka hiljaisena signaalina ne nähtiin operationaaliselle johdolle mahdollisuutena kehittää myös omaa toimintaa. Jotta kehityskeskustelu voisi olla kahdensuuntaista, tulee esimiehen ja henkilöstön välisten suhteiden olla luottamuksellisia. Kehityskeskusteluja käytettiin tällä hetkellä lähinnä strategisten tavoitteiden jalkauttamisen välineenä, kun taas esimerkiksi Gabris & Ihrke (2001) kuvasivat

kehityskeskustelun tarkoitusta säännölliseksi keinoksi käsitellä yksilöllisesti henkilöstön työtehtäviä, osaamista ja kehitystarpeita. (Gabris & Ihrke 2001, 158).

Arvioinnin toteutumisen arjen vuorovaikutuksessa oli todettu edistävän strategisia tavoitteita, mutta havainto vaatii kuitenkin uudistusta myös toimintakulttuurilta sillä arkipäivän arviointi edellyttää luottamusta ja mahdollisuutta avoimeen dialogiin, jotta arviointi olisi rehellistä ja pyrkisi toiminnan kehittämiseen saaden aikaan haluttuja vaikutuksia. Näytti kuitenkin siltä, että vuorovaikutus operationaalisen johdon ja henkilöstön välillä ei toteudu aivan vaivattomasti ja nämä henkilöstöryhmät ovat etääntyneet toisistaan, koska tällä hetkellä operationaalinen johto oli pyrkinyt delegoimaan myös arjessa toteutettavan palautteen ja arvioinnin henkilöstölle, mikä osoitti johdon läsnäolon puutteen.

5.2 Arvostus palkitsee ja edistää strategisia tavoitteita

Kiitoksen ja arvostuksen osoittaminen ovat keinoja korostaa henkilöstön merkitystä organisaatiolle ja niiden esiin tuomisen koettiin palkitsevan henkilöstöä. Nämä loivat otollista maaperää palautteen kannustavuuteen työssä sekä innostivat jatkamaan työtä strategisten tavoitteiden edistämiseksi. Henkilöstön merkityksen korostaminen toteutui erilaisissa käytännön tilanteissa ja arjen vuorovaikutuksessa, kun esimerkillinen toiminta huomioitiin joko verbaalisesti tai nonverbaalisesti (eleet, ilmeet, katsekontakti, etäisyys). Tällaiset palkitsevat huomionosoitukset olivat strategisia tavoitteita edistäviä, mikäli ne toteutuvat aidosti. Nämä keinot ovat usein hyvin näkymättömiä ja osittain tiedostamatonta toimintaa.

”kun kiittää siitä tulee iloinen mieli , siirtyy lapsille”

”Päivittäinen hyvän kohtaaminen ja sen jakaminen ovat parhaita keinoja edistää hyvän kehitystä yksikössä”

”Suullista palautetta työntekijöille= hyvän huomaaminen arjessa”

”Vuorovaikutus ja henkilöstö on minun työkalujani johtajana. Eli henkilöstön merkitys on erittäin suuri työssä ja siitä puhutaan.”

”sanomalla ääneen”

”Paneutuminen henkilön kokonaistilanteeseen, kuuleminen ja läsnäolo”

”Johtajana sanallinen palaute silloin aina kun se on luontevaa, kosketus esim. olkapäälle yms on myös palautetta.”

5.2.1 Yhteenveto ja pohdintaa arvostuksesta

Henkilöstön merkitystä korostettiin huomioimalla heidän arkiset ponnistelunsa ja tuomalla ne esiin verbaalisesti. Arvostuksen osoittamisessa oli merkityksellistä palkitsemisen kannalta ennen kaikkea sen aitous, mikä tulee esiin niin verbaalisesti kuin nonverbaalisesti. Nonverbaaliset seikat ovat merkittäviä, koska suuri osa ihmisten viestinnästä on juuri nonverbaalista. Koska arvostus ja henkilöstön merkityksen korostaminen vaativat arjen toimintojen huomioimista, vaatii se siten myös läsnäoloa, jotta erilaiset strategisten tavoitteiden edistämisen kannalta merkittävät toimet tulisivat huomioiduiksi. Laaksonen (2003) katsoo, että arvostus ja tunnustus pitävät yllä työkykyä ja ovat osa työsuojelua, koska ko. toimet edistävät psyykkistä hyvinvointia. (Laaksonen 2003, 63 – 64).

5.3 Riittävät resurssit strategisten tavoitteiden edistämiseksi

Palautekeinojen yhteydessä kysyttiin myös, millä tavoin riittäviä resursseja on käytetty strategisten tavoitteiden edistämiseksi. Riittävästä resursseista strategisten tavoitteiden kannalta tärkeimpiä olivat henkilöstön joustavuus, mikä tuli esiin useissa kannanotoissa. Organisaatioissa pyrittiin työkiertoon ja tarkkaan työn suunnitteluun sekä tehtävien laajentamiseen, jotta toiminta olisi resurssien suhteen optimaalista. Lisäksi todettiin resurssien olevan liian tiukoilla ja yritettiin selviytyä joustavuuden avulla ja niillä resursseilla mitä oli annettu, joten resurssit olivat hyvin niukat.

”Resurssiapuna toisillemme (jonkun puuttuessa)”

”henkilöstön ”liikkuminen” yksikön sisällä”

”aikuiset ’siirtyvät’ työyhteisön sisällä”

”Resurssit aina liian vähäiset”

”Niillä resursseilla toimitaan mitä on.”

Sijaisia ei välttämättä hankittu organisaation ulkopuolelta, vaan tilannetta tasoitettiin ensisijaisesti eri ryhmiin kuuluvan henkilöstön kesken ja pyrittiin välttämään näin sijaisista aiheutuvia kustannuksia. Mikäli sijaisia hankittiin, olivat kriteerit tiukat ja henkilöstön määrän arvioinnissa nojaututtiin lainsäädäntöön. Lainsäädännön määrittämät resurssit eivät kuitenkaan olleet osoittautuneet riittäviksi. Lisäksi vaatimukset oikea-aikaisesta toiminnasta osoittivat henkilöstöresurssien olevan tarkoin mitoitettu.

”Asetuksen mukainen henkilöstö ---- ei riittävä resurssi----liian suuret lapsiryhmät”

”Resurssit määrittelee päivähoito asetus jota noudatettava suhteessa lasten määrään -työyhteisö on tietoinen resurssien seurannasta”

Henkilöstön siirtyminen tarvittavaan paikkaan, työaikajärjestelyt, lomajärjestelyt seurataan käyttöasteita ja tarkastellaan arjen toteutumista.

”sijaisten hankkiminen tiukkoihin tilanteisiin”

”työn etukäteissuunnittelun merkityksen korostaminen ajankäytön organisointi toimiva yhteistyö”

”Yritys on jakaa resurssit oikeaan paikka oikeaan aikaan”

Joustavuus oli usein velvoittavaa arjen työn sujuvuuden kannalta, jotta perustyö tulisi suoritettua ja tässä suhteessa myös oma-aloitteisuutta toivottiin. Perustyötä ja henkilöstön joustavuutta arvostettiin, mitä pyrittiin myös tuomaan esiin ja ne myös korostuivat tärkeinä keinoina edistää strategisia tavoitteita.

”perustyön arvostus, osaamisen arvostus,joustavuuden arvostus”

5.3.1 Yhteenveto ja pohdintaa riittävästä resursseista

Organisaatioiden resurssien riittävydessä ohjaavana kriteerinä pidettiin päivähoitoasetusta, jonka todettiin olevan riittämätön määrittämään resurssien oikeaa mitoitusta. Lisäksi sijaisten hankinta oli hyvin vähäistä. Congerin & Kanungon (1988) tutkimuksen mukaan välttämättömien resurssien puute estää henkilöstön kykyä toimia oma-aloitteisesti ja itseohjautuvasti. (Conger & Kanungo 1988, 471 – 482). Resurssien vähäisyydestä johtuen henkilöstön toimintaa pyrittiin organisoimaan tehokkaasti ja henkilöstön joustavuuden avulla resursseja pyrittiin tasoittamaan

organisaation tarpeen mukaan. Joustavuutta oli saatu aikaan työkierrolla ja tehtävien laajentamisella sekä työaikoja järjestämällä. Aineiston perusteella näyttikin siltä, että pyritään selviytymään ”samassa veneessä” niillä eväillä mitä oli annettu ja yleinen tyytymättömyys tai jopa välinpitämättömyys oli päässyt kehittymään. Henkilöstömäärän olisi oltava sopiva työmäärään nähden siten, ettei se ole liian kuormittavaa tai väljää, koska sopiva henkilöstömäärä edistää positiivisia tuloksia organisaatioissa ja henkilöstön toiminnassa. (Argyris 1993, 221).

Ohjaavana tekijänä oli arjen perustyön sujuvuus ja tarkoituksenmukaisuus, mutta samanaikaisesti henkilökunta oli ikään kuin pakotettu toimimaan mahdollisimman optimaalisesti, ilman organisatorista väljyyttä, mikä tuli esiin joustamisen vaatimuksena, jolloin henkilöstön joustavuus on ollut organisaatioissa yksi tärkeimmistä resursseista. Tällainen näkökulma voi kuitenkin osoittautua suureksi rasitteeksi henkilöstölle, jolloin työn kuormittavuus lisääntyy ja heidän kykynsä työskennellä tehokkaasti ja innokkaasti saattaa merkittävästi heikentyä. Resurssien niukkuus on tullut esiin jo aiemmin esimerkiksi osaamisen hyödyntämisen ja toiminnan kehittämisen kohdalla. Aineiston perusteella näyttikin siltä, että organisaation perusvaatimukset veivät mahdollisuuden sekä henkilökohtaiseen että organisaation kehittämiseen ja kehittämiseen. Esimerkiksi Foss et al. (2009) muistuttivat, että mikäli henkilöstöllä on riittävästi väljyyttä vaikuttaa työtehtäviensä toteuttamistapoihin, mahdollistaa se korkeamman tason autonomian, mikä antaa mahdollisuuden oppimiseen ja kehittämiseen työssä. (Foss et al. 2009, 871 – 893.)

5.4 Johtopäätöksiä palautteesta strategisten tavoitteiden edistämiseksi

Palautteen antamisen aitous on niin merkittävää, että sen saaminen osaksi organisaatiokulttuuria on merkittävä haaste, mutta onnistuessaan varmasti kannattava. Viralliset palautekanavat ovat hyödyllisiä, koska ne todennäköisesti edistävät ylipäättään palautteen annon kulttuuria. Palautteen ja arvioinnin arkipäiväistyminen olisi hyödyllistä organisaatioiden kehittämisen, oppimisen ja muutosten kannalta, mutta edellyttää ymmärrystä arvioinnin vaikutuksista henkilöstön käyttäytymiseen. Arviointi nimittäin merkitsee asiaintilojen hyvyyden tai huonouden tunnistamista ja pyrkimystä toiminnan kehittämiseen. Paasio (2006) huomauttaa, että koska toiminnan kehittäminen on päämääränä, niin se edellyttää rohkeutta tuoda julki syyt kehittämisen

tarpeelle ja lisäksi uskallusta kohdata asiat rehellisesti. Organisaatioiden kehittymisen ja oppimisen esteinä ovat usein henkilöstön puolustusmekanismit, kun toimintaa pyritään arvioimaan ja kehittämään. (Paasio 2006, 96).

6 Palkkioiden mahdollisuudet strategisten tavoitteiden edistämiseksi

Tässä osiossa kysyttiin palkitsemisen keinoista strategisten tavoitteiden edistämiseksi. Kysymykset oli muotoiltu siten, että ensin pyydettiin pohtimaan käytettyjä palkitsemiskeinoja yleensä ja vielä lisäksi eriteltynä aineellisiin ja ei-aineellisiin keinoihin. Tällä tavoin saattaa tutkimuksessa tulla esiin sellaisia palkitsemiskeinoja, joita ei etukäteen kyetä erittelemään ja toisaalta, mikäli jokin kysymys ei muotoilultaan ole toiminut riittävän ymmärrettävänä, on tässä yhteydessä mahdollista pohtia palkitsemista vielä monelta kantilta. *”Millä tavoin olette käyttäneet palkitsemista keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:”*; *”Millaisia 1. aineellisia / 2. ei-aineellisia palkitsemistapoja organisaationne on käyttänyt keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:”* Kysymykset oli ymmärretty hyvin ja palkitsemiskeinoja oli käytetty monipuolisesti niin aineellisina kuin ei-aineellisina.

6.1 Palkitsemiskeinot strategisten tavoitteiden edistämiseksi

Eräs vastaaja on tiivistänyt näkemyksensä palkitsemisesta muotoon, joka vahvistaa jo aiemmin esiin tulleita tuloksia päiväkotioorganisaatioiden palkitsemisen tilasta.

”Toistaiseksi ei ole paljon ollut palkitseminen käytössä.”

Palkitsemisjärjestelmät ovat vielä tällä hetkellä jääneet vähälle huomiolle. Operationaalinen johto koki suorien aineellisten palkkioiden jakamisen mahdollisuudet hyvin pieniksi sekä riittämättömiksi ja toivoivat lisää mahdollisuuksia taloudellisten kannusteiden käyttöön. Niitä taloudellisten kannusteiden mahdollisuuksia, joita organisaatioissa oli, pidettiin osin epäoikeudenmukaisena, koska tällöin lisäpalkkioita voitiin tarjota vain harvoille ja organisaation toiminta

kuitenkin perustui selkeästi tiimityöskentelylle, jolloin kaikkien panos työssä oli yhtä merkittävää. Organisaatioissa oli mahdollista jakaa myös pieniä tavarapalkintoja, mutta johto piti näitä jopa liian lapsellisina palkitsemiskeinoina, jotka eivät aiheuttaneet merkittäviä ponnistuksia kohti strategisia tavoitteita.

”T-paidat ovat vähän höpö-juttuja, niitä meillä edelleenkin käytetään!”

”Vastuualueemme ei paljon resiürssoi siihen. ne vähät mitä on yritän jakaa mahdollisimman tasapuolisesti niille , jotka toiminnallaan ovat jotakin saavuttaneet.”

”Palkitsemiskeinoja on hyvin vähän kaupungilla.”

”Aikanaan tulospalkkiojärjestelmä. Tapa oli hyvä, mutta tällä alalla ei toiminut, koska virastossamme palkkio piti säästää omasta budjetista, joka on joka vuosi alibudjetoitu palkkojen osalta.”

Kaikissa vastauksissa oli pohdittu keinoja henkilökohtaisiin taloudellisiin palkkioihin ja joitakin keinoja aktiivisesti käytettiin, kuten henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin perustuvaa lisää ja kannustuspalkkiota. Useimmissa tapauksissa tuli päällimmäisenä esille palkitsemismahdollisuuksien rajallisuus ja toisaalta keskittyminen henkilökohtaisiin suorituksiin, jonka tiimiperustaisessa toiminnassa ei katsottu toimivan parhaalla mahdollisella tavalla strategisten tavoitteiden edistämiseksi. Lähes kaikissa vastauksissa oli huomioitu myös kollektiivisen palkitsemisen merkitsevän tehokkuutta strategisten tavoitteiden edistämiseen, mutta kollektiivisen palkitsemisen toteutuskeinot nähtiin monissa tapauksissa olevan kehnot, ellei mahdottomat.

”normaalit viraston rahapalkkiot, kannustuslisä, muutaman prosentin pysyvät palkankorotukset, niitä on aivan liian vähän”

”Avaintekijöitä palkitsemalla mm. TSA [henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuva palkkiojärjestelmä] Nopsa palkintoja jakamalla [esimerkillisestä työsuorituksesta annettava tavarapalkinto]”

”Työsuorituksen mukaan maksettava palkanlisä. Teoriassamyös hyvä juttu, mutta käytännössä isossa työyhtiesössä voi sen saada vain korkeintaan kaksi työntekijää, jolloin ei oikein toimi.”

Ei-aineellisista palkitsemiskeinoista on enimmäkseen käytetty kiitosta hyvistä työsuorituksista. Tällaisen positiivisen huomioimisen katsottiin olevan palkitsevaa ja

edistävän strategisia tavoitteita, mutta muitakin keinoja toivottiin. Merkittävimmäksi tulokseksi palkitsemisen vaikutuksista strategisten tavoitteiden saavuttamiseen vastaajat kokivat niin aineellisten kuin ei-aineellisten palkkioiden yhdistelemisen. Palkkioita pohdittaessa heikkoina signaaleina merkittäviksi osoittautuivat organisaation hyvä maine.

”Kiitoksella ja kannustuksella hyvä tulee.”

”Kiitos, suklaat omalla kustannuksella ja kannustuslisä joillekin harvoille.”

”Palkitsemiskeinoja on hyvin vähän kaupungilla. Suullinen palaute ja joskus voi tarjota kehittämispäivillä esim ruoan.”

”Päiväkotibudjetista ei oikein mahdollisuutta aineellisiin palkintoihin. Kiitosta yms. kyllä käytetään. Alueella hyvän maineen omaaminen myös merkityksellistä.”

6.1.1 Yhteenveto ja pohdintaa palkitsemiskeinoista strategisten tavoitteiden edistämiseksi

Myös tässä osiossa voi havaita, että osallistumista, koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia sekä työajanjärjestelyjä ei käytetty palkitsemiskeinoina ja palautettakin hyvin heikosti. Nämä mahdollisuudet palkita tulisi saattaa operationaalisen johdon tietoisuuteen, jotta he voisivat arvioida niiden toteuttamisen mahdollisuuksia organisaatioissaan. Aineellisista palkkioista henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvat arvioinnit ja niistä saatavia korvauksia oli käytetty pyrkimyksenä edistää strategisia tavoitteita, mutta aineelliset korvaukset olivat osoittautuneet riittämättömiksi. Ne koettiin ennen kaikkea epäoikeudenmukaisina tiimityöskentelyyn perustuvassa työssä. Tutkimuksen mukaan päiväkotio-organisaatioissa oli havaittu, että strategisia tavoitteita kyetään saavuttamaan arviointiin perustuvan palautteen avulla, johon ei liittynyt aineellista palkkiota.

Aineisto antaa sellaisen kuvan, että mahdollisuuksia aineellisten palkkioiden käyttöön toivotaan, mutta lisäyksen tulee olla kollektiivista, koska tällä hetkellä taloudellisia palkkioita pidettiin osin epäoikeudenmukaisina ja niitä voitiin antaa vain harvoille. Voidaan tulkita, että perustaso palkkioissa on riittämätön, johon toivottaisiin kaikille parannusta, koska aineellista palkitsemista toivottiin, vaikka niiden on useissa

tutkimuksissa havaittu kannustavan hyvin lyhytvaikutteisesti. Toisaalta resurssipula edellyttäisi lisätyövoimaa, joten myös tämä saattaisi helpottaa työtaakkaa. Lisäpalkitsemisena hyvistä työsuorituksista tai huomioimisena toimivinta olisi palkitseminen kollektiivisesti tiimeissä. Kollektiiviseen palkitsemiseen liittyvät keinot vaativat kehitystyötä, koska keinoja tällaiseen palkitsemiseen ei kyetty tarjoamaan.

7 Parhaat käytännöt strategisten tavoitteiden edistämiseksi

Haastattelulomakkeen lopussa pyysin johtoa arvioimaan vielä kokonaisuuden kannalta niitä palkitsemiskeinoja, joita johto pitää kokemuksen perusteella erityisen tehokkaina strategisten tavoitteiden edistämässä. ”*Kun ajattelette asiaa kokonaisuutena, niin mitä keinoja pidätte kokemuksen perusteella erityisen tehokkaina keinoina strategisten tavoitteiden edistämiseksi?*” Tässä kohtaa vastaajat olivat tehneet yhteenvetoa prosessoimistaan vastauksista ja kysymys oli tutkimuksen kannalta onnistunut.

7.1 Strategisia tavoitteita edistävät toimet

Aineiston perusteella operationaalinen johto piti strategisten tavoitteiden edistämisen kannalta tärkeänä, että tavoitteet olisivat mahdollisimman konkreettisia. Tämän tavoitteiden konkretisoinnin katsottiin olevan hyödyllistä, jos henkilöstö osallistui kyseiseen prosessiin. Strategisten tavoitteiden edistämisen kannalta oli myös havaittu, että organisaation resurssien riittävyys ja henkilöstön perustehtävän mahdollistaminen sekä siitä muistuttaminen olivat merkittävää.

”Työyhteisön osallistumista jollakin tasolla tavoitteita luotaessa ja ettei resursseja vedetä liian tiukalle.”

”Konkreettiset tavoitteet, joissa on mahdollisuus myös sitouttaa ihmiset asiaan, selkeät aikataulut, joissa huomioidaan myös päättymisen”

”Tavoitteiden tulee olla mahdollisimman konkreettisia. Ja että rahallisiakin keinoja palkitsemiselle on.”

”tavoitteiden aukipuhuminen – seuranta ja arviointi”

”Muistutus siitä, että perusasiat ovat kunnossa mm. esimies mahdollistaa henkilöstön perustehtävän hoidon, luottaa henkilöstöön ja arvostaa heidän panosta-niin sen jälkeen olemme menossa jo kohti arvioinnin ja kehittämisen polkuja.”

Lisäksi nähtiin tärkeänä, että rahallisia palkitsemiskeinoja olisi enemmän käytettävissä. Toisaalta, kun mahdollisuudet taloudellisiin palkkioihin olivat vähäisiä, niin operationaalinen johto oli havainnut, että erilaiset huomionosoitukset olivat henkilöstöä palkitsevaa ja arviointi strategisia tavoitteita edistävää toimintaa.

”Lähiesimiehelle lisää mahdollisuuksia palkita.”

”Porkkanat”

”Työntekijöiden muistaminen / kannustaminen”

”Välitön palaute henkilölle ja rahallinen korvaus.”

”Kun onnistuu hyvin, jokin näyttävä tunnustus ja aineellinen huomioiminen. Kannustuslisä ja tehtävälisä sekä koko työyhteisön aineellinen palkitseminen.”

”jatkuva vuorovaikutus, kuunteleminen, toisen työn arvostaminen, tuen antaminen ja palautteen antaminen”

”- yhteistä keskustelua ja suunnittelua, oman työn suunnittelua, arviointia yhdessä”

7.1.1 Yhteenveto ja pohdintaa strategisia tavoitteita edistävästä toimista

Strategisia tavoitteita nähtiin edistävän niiden yhteinen konkretisointi ja lisäksi prosessi koettiin helpommaksi, mikäli tähän saatiin mukaan myös henkilöstö. Tällainen tapa toimia koetaan todennäköisesti myös palkitsevana, koska se mahdollistaa henkilöstön osallistumisen edes asetettujen tavoitteiden käytännön muotoiluun, vaikka kyse onkin strategisten tavoitteiden jalkauttamisesta. Myös Laaksonen (2003) on havainnut osallistavan suunnittelun, jossa henkilöstö osallistuu suunnitteluprosessiin, olevan henkilöstöä voimaannuttavaa, jolloin he ottavat toiminnasta ja sen tuloksista vastuuta ja haluavat kehittää organisaation toimintoja. (Laaksonen 2003, 60).

Vastaajat pohtivat strategisten tavoitteiden edistymisen vaativan myös riittäviä resursseja, mikä on tärkeä lähtökohta, jotta organisaatiossa voidaan hyödyntää

osaamista ja kehittää toimintaa edelleen. Riittävät resurssit mahdollistavat sopivan väljyyden, joita tarvitaan, jotta henkilöstöllä olisi mahdollisuus niiden toimintojen kriittiseen tarkasteluun, joilla on tapana viedä rutinoitunutta arkea eteenpäin ja lisäksi kehittää toimintaa havaintojensa ja osaamisensa pohjalta. Toisaalta resursseja perustyöhön saataisiin lisättyä, jos operationaalinen johto siirretään osaksi itseohjautuvia tiimejä.

Lisäksi vastaajat pohtivat taloudellisten palkitsemiskeinojen mahdollisesti edistävän strategisia tavoitteita ja sen vuoksi he toivoivat enemmän mahdollisuuksia tällaisten palkkioiden jakamiseksi, mutta tärkeää olisi tarkastella peruspalkkauksen riittävyttä, sillä lisäpalkkioilla ei ole todettu aiempien tutkimusten mukaan olevan merkittävää työn kannustavuuden lisäysvaikutusta. Tällainen palkitseminen vastaa piirteiltään vuorovaikutteista johtamista, josta löytyy kuvaus teoriaosuudesta, kun osaamiseen perustuvassa työssä olisi tärkeää pyrkiä mahdollistavan johtajuuden toteuttamiseen.

VI YHTEENVETO

Päiväkotiorganisaatiot ovat ohjautuneet toiminnoissaan voimakkaasti asiakaslähtöisyyteen, mikä tuli esiin toiminnan kehittämässä ja toteuttamisessa. Tämä edesauttaa organisaatiota kehittymään perustoiminnoissaan tarkoituksenmukaisesti ja muuttuvan yhteiskunnan tarpeita kuunnellen. Vuorovaikutus henkilöstön ja asiakkaiden välillä näyttäytyi hyvin tiiviinä, mutta operationaalisen johdon ja henkilöstön vuorovaikutus hyvin vähäisenä. Johdon poissaolo päiväkotitoiminnan arjesta tuli esiin esimerkiksi vastausten varsin ylimalkkaisista muotoiluista, joissa ei tavoitettu käytännötason erittelyjä. Lisäksi he ilmaisivat myös oman kokemuksensa läsnäolon riittämättömyydestä. Tutkimuksen hämmästyttävien havainto oli, että operationaalisen johdon vastauksissa ei mainittu strategisesta johdosta lainkaan. Tämä antoi sellaisen kuvan, että organisaatiolla on toisistaan erillisiä toimijoita, jotka eivät jaa tietoa keskenään. Strateginen johto, joka omalta osaltaan suunnittelee ja pyrkii kehittämään organisaation toimintaa, saataisi hyötyä saamastaan informaatiosta sillä muuttuvan maailman heikot signaalit saavutetaan parhaiten arjen toiminnoista. Voisi olla hedelmällistä, jos henkilöstön ja asiakkaiden välisestä vuorovaikutuksesta saatu tietämys kulkisi eteenpäin aina organisaation strategiselle johdolle asti.

Palkitsemiseen tai sen pohtimiseen ei ole aineiston mukaan organisaatioissa nähty vaivaa ja on lisäksi vielä valitettavan huonosti ymmärretty. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia ei päiväkotioorganisaation henkilöstölle kyetty tarjoamaan siinä merkityksessä, että henkilöstöllä olisi jotakin sanottavaa päätöksentekoon tai työoloihin. Koulutus- ja kehitysmahdollisuudet oli pyritty suunnittelemaan strategisten tavoitteiden mukaisesti ja tämä onkin resurssien kannalta järkevää, mutta henkilöstön kannanotot koulutuksiin jäivät vielä heikoiksi, eikä koulutusta ja kehittymistä nähty palkitsemiskeinoina. Työajat oli järjestetty asiakkaiden tarpeiden ja organisaatioiden taloudellisuuden mukaan. Palautteen merkitys oli havaittu, mutta arjen toimissa sen luontevuus oli vielä hieman haparoivaa, mutta esimerkiksi kehityskeskusteluissa käytyä arviointikeskustelua, jossa palautetta käsiteltiin, pidettiin onnistuneena tapana edistää strategisia tavoitteita. Operationaalisen johdon kannanotoissa toivottiin enemmän mahdollisuuksia taloudellisiin palkkioihin, mikä johtajuuden näkökulmasta edistäisi vuorovaikutteista johtajuutta, eikä mahdollistavaa

johtajuutta, mikä olisi osaamiseen perustuvassa työssä ehkä strategisia tavoitteita edistävämpää johtamista.

Taloudellisia kannusteita ei voitu aktiivisesti käyttää, vaikka tällaiseen palkitsemiseen johdolla oli selviä intressejä, mutta he joutuivat toteamaan sen olevan heidän johtamiskäytäntöjensä ulottumattomissa. Toisaalta, kun henkilöstöä oletetaan voitavan kannustaa taloudellisin palkkioin, ovat aiemmat tutkimukset käyttökelpoisia välineitä arvioimaan niiden vähäistä merkittävyyttä. Tällaisten lisäpalkkioiden harkinnanvarainen jakaminen, jota selkeästi toivottiin, olisi johdolle huomattava vallan väline. Palkitseminen on varmasti riittämätöntä aina niissä tilanteissa, kun resurssit eivät anna työntekijöille mahdollisuutta toteuttaa työtään kohtuullisella taakalla, mutta pelkät harkinnanvaraiset taloudelliset palkkiot tai palkanlisät tuskin synnyttävät henkilökunnassa sellaista motivaatiota, jolla olisi merkittävää vaikutusta strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Vastauksista kävi ilmi, että nykyinen palkkataso koetaan matalana työn rasittavuuteen nähden. Niukat resurssit nähtiin esteenä strategisten tavoitteiden edistymiselle ja tätä niukkuutta oli paikattu henkilöstön joustavuudella, koska operationaalinen johto ei kokenut muutoin kykenevänsä vaikuttamaan resurssien riittämättömyyteen. Organisaatioille saattaisi olla hyödyllistä kehittää ja käyttää myös muita ns. aineettomia palkitsemisen keinoja.

Organisaatioissa pidettiin tärkeänä henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista. Osaamisen kehittämiseen oli pyritty lisäkoulutuksilla ja osaamista jakamalla, mikä oli osoittautunut hyväksi tavaksi organisaation oppimisen kannalta. Palkitsemismuodoiksi, jotka edistivät strategisia tavoitteita, osoittautuivat arjen toiminnan ohessa annettu palaute, osaamisen hyödyntäminen, ammatillinen kehittyminen ja arvostus. Palkitsemisen näkökulmasta päiväkotiorganisaatioiden operationaalinen johto koki, että työ itsessään palkitsee henkilöstöä ja edistää strategisia tavoitteita. Lisäksi organisaatioiden toimintaa toteuttavien tiimien työn itsenäisyys nähtiin palkitsevana, mutta puutteita esiintyi mahdollisuuksissa henkilökohtaisen työnteon itsenäisyyteen. Työn itsenäisyyttä pyrittiin kuvaamaan käsitteen ”vastuuttaminen” avulla, mutta jonka merkitystä organisaatiolle tulee vielä kirkastaa, koska käsite jäi sisällöllisesti tyhjäksi. Vastuuttamisesta puhuttiin tärkeänä keinona osallistua, vaikuttaa työhön ja lopulta edistää strategisia tavoitteita, mutta mitä tämä vastuuttaminen on, olisi ollut merkittävä tieto. Käsite jäi valitettavan tyhjäksi.

Vastuuttaminen on tämän päivän johtajuuskirjallisuudessa usein esiin tuleva käsite ja ilmeisesti johto on lukuisten johtajuuskoulutusten seurauksena kokenut vastuuttamisen tärkeäksi. Toisaalta siihen suhteutettuna, kuinka paljon johtoa on koulutettu erilaisilla johtajuuskoulutuksilla ja strategiakoulutuksilla, olivat vaikutteet näistä koulutuksista kovin vähäisiä. Tässä näen tarpeen kouluttamisen kritiikille sillä, vaikka johtoa koulutetaan, niin sen käytäntöön vieminen näyttää olevan varsin haastavaa. Onko siis niin, että koulutettavat eivät ole oppimastaan vastuussa kenellekään ja siksi tulokset jäävät varsin laihoiksi tai eivät ole saaneet mahdollisuutta toteuttaa oppimaansa arjessa? Vai onko niin, että koulutettavat ovat lähtökohtaisesti olleet pääasiassa kiinnostuneita lastenkasvatuksesta ja johtaminen on sen vuoksi joko vähemmän kiinnostavaa tai se koetaan merkityksettömäksi? Tästä syystä erilaisten johtajuus- ja strategiakoulutusten hyöty on erittäin kyseenalaista, jos niitä ei ole mahdollista viedä käytäntöön. Käsitteiden tyhjiys ja toisaalta johdon läsnäolon puuttuminen väistämättä herättää kysymyksiä johtajuuden olemuksesta ja näkemyksestä. Mikäli todetaan tämän päivän henkilöstöjohtajuuden merkitsevän erityisesti tarvetta vuorovaikutuksellisiin suhteisiin ja leadership -ulottuvuuteen, niin tällaista toimintaa ei aineistosta voida havaita. Operationaalisen johdon tarpeellisuutta kannattaa arvioida uudelleen, sillä itseohjautuvat tiimit eivät välttämättä tarvitse operationaalista johtajaa, vaan johtaja voidaan siirtää resurssinlisäykseksi toteuttamaan substanssiosaamistaan lastenkasvatuksessa.

Aineiston mukaan strategisten tavoitteiden edistymisen kannalta merkittävää oli toiminnan arviointi, mikä merkitsee toiminnan rehellistä ja itsekriittistä arviointia sekä erilaisten näkemysten huomioimista. Arviointi on mahdollista erilaisten palautekanavien kautta saadun palautteen ansiosta. Arviointi oli kuitenkin päiväkotioorganisaatioissa melko vähäistä ja arvioinnin saaminen osaksi arkea on haastava kysymys, mutta se olisi varmasti varsin hyödyllistä. Kyky arviointiin on tärkeää, koska parhaimmillaan se auttaa havaitsemaan hyvät käytännöt sekä tekemään tarvittavat korjausliikkeet. Tutkimuksessa tuli kuitenkin esiin myös arvioinnille ristiriitainen pyrkimys, kun organisaatioissa keskityttiin avoimeen ilmapiiriin sopuisan konsensuksen avulla, mikä varmasti antaa työrauhaa, mutta voi estää itsekritiikin kautta tapahtuvan kehittymisen, eikä voida siten olettaa, että aitoa avointa dialogia olisi syntynyt. Havaittua ilmiötä voidaan hyvin kuvata myös käsitteellä

ryhmäajattelu, jota ei pidetty mitenkään vahingollisena. Se, että annetaan mahdollisuus omien mielipiteiden vaihtoon ja, että ideat huomioidaan, ei kuitenkaan sellaisenaan riitä, sillä näennäisellä avoimuudella ja erilaisten ideoiden pohdinnalla ei saavuteta innostavaa ilmapiiriä ja innovatiivisia keksintöjä, joihin myös päiväkotiympäristössä olisi mahdollisuus. Mikäli todelliseen avoimeen dialogiin ei kyetä, niin esiin tuodut ideat ovat aina esittäjälleen riski, kuten se on riski myös koko organisaatiolle sillä sellaisessa tapauksessa jää organisaatiolta merkittäviä kehitysaskelia saavuttamatta. Eikä henkilöstöä voi pakottaa ideoimaan, vaan he tekevät sen vapaasta tahdostaan, jos katsovat, että näin toimiminen on jollakin tavoin palkitsevaa.

VII LOPUKSI

Palkitseminen on moniulotteinen käsite, jonka ymmärtäminen on aikaa vievää ja haastavaa. Se on yksi johtajuuden tärkeimmistä ulottuvuuksista ja voidaan ymmärtää monin eri tavoin. Palkitseminen ei tule valmiiksi sillä sen vaatimukset muuttuvat ajassa ja kulttuureissa. Palkitseminen on muovautunut omanlaisekseen erilaisissa organisaatioissa inhimillisen toiminnan tuloksena ja on osa organisaatiokulttuuria. Mm. näistä syistä palkitsemisen kehittäminen ei ole aivan yksinkertaista. Se kytkeytyy organisaatioissa lukuisiin toimintoihin, saaden toimintoja aikaan, ylläpitäen, ja suunnaten niitä. Tietämys palkitsemisesta ja sen edelleen kehittäminen on tärkeää sillä palkitseminen on organisaation menestystekijä, jota on mahdotonta kopioida ja siksi se on myös kilpailutekijä.

Johtamisen kannalta palkitsemisen ulottuvuuksien ymmärtäminen on hyödyllistä, koska sen avulla voidaan edistää strategisia tavoitteita ja mahdollisesti selvittää niin kovin usein eteen tulevaa ongelmaa strategioiden jalkauttamisesta. Palkitseminen on tärkeä osa strategista johtamista ja jotta johtajuuden mahdollisuudet tulisivat hyödynnettyä ja ymmärrettyä, on tarpeen lisätä tietoisuutta niistä seikoista, jotka organisaatiossa edistävät tai estävät tavoitteiden saavuttamisen. Palkitsemisen vaikutukset ulottuvat myös organisaation ulkopuolelle monien eri sidosryhmien kautta, joten ei ole yhdentekevää kuinka palkitaan.

Tutkimuksen teoria ja empiria auttoivat ymmärtämään toinen toistaan ja havaitsemaan, että ne eivät ole sittenkään kovin kaukana toisistaan. Toisaalta tutkimus osoitti kuinka hitaasti muutokset työelämän kehityksessä tapahtuvat. Tutkimusprosessi oli mielenkiintoinen matka ja tein sen turvallisimmiin mielin, koska ohjaajani Risto Harisalo kulki sen kanssani tukien, ohjaten ja kannustaen. Tutkimus lisäsi ymmärrystä hallinnollisista haasteista ja tutkimuksen perusteella voin todeta, että paljon on vielä tehtävää. Prosessin aikana opin enemmän johtamisesta ja ymmärrykseni palkitsemisesta lisääntyi, mutta ei tullut valmiiksi, joten matka jatkuu. Lisäksi tutkimus opetti paljon itse tutkimusprosessin haasteista ja vaiheista.

Jatkotutkimuksia ajatellen olisi hyvä perehtyä syvemmin yksittäisiin palkitsemiskeinoihin ja niiden kehittämiseen, kuten myös tiimien palkitsemiseen. Lisäksi henkilöstön näkökulma palkitsemisesta voisi tuoda lisätietämystä palkitsemiskeinoista ja kokemuksista. Palkitsemisen vaikutusten tutkimusta kannattaa edistää, jotta tietoisuus tästä organisaation keskeisestä tehtävästä ja sen merkityksestä lisääntyisi. Mutta ennen kaikkea, palkitsemisen uusia ulottuvuuksia toivoisi toteutettavan käytännössä.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. WSOY. Porvoo 2003.
- Alivirta, P., Mattila, A., & Vainio, P. Palkkatekniikka. RANK Rationalisointineuvottelukunta. Yrityksen Tietokirjat. Kauppakaari Oy. Tampere 1998.
- Argyris, C. Integrating the individual and the Organization – with a new introduction by the author. Transaction Publishers. New York 1993.
- Argyris, C. & Schön, D., A. Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice. Addison-Wesley Publishing Company. Massachusetts 1996.
- Banaji, M., R., Jost, J., T. & Prentice, D., A. Perspectivism in social psychology: yin and yang of scientific progress. Book – Mart Press. Washington (D.C.) 2003.
- Bass, B., M. & Avolio, B., J. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks. Sage 1994.
- Conger, J. & Kanungo, R. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of Management Review. Vol 13. No 3, 471 – 482. 1988.
- Deci, E., L., Koestner, R., & Ryan R., M. A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards of Intrinsic Motivation. Psychological Bulletin Vol. 125, No. 6, 627 – 668. 1999.
- Drucker, P., F. Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. Butterworth-Heinemann. Oxford 2006.
- Eskola, J. & Suoranta, J. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tammi. Jyväskylä 2005.
- Foss, N., J., Minbaeva, D., B., Pedersen, T. & Reinholt, M. Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. Human Resource Management. Vol. 48, No. 6, 871 – 893. 2009.
- Furnham, A. The psychology of behaviour at work. The individual in the organization. Psychology Press. United Kingdom 1997.
- Gabris, G. & Ihrke, D. Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout. Public Personnel Management. Vol 30. No. 2, 157 – 172. 2001.
- Hakonen, A., Salimäki, A. & Hulkko, K. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Työministeriö. Helsinki 2005.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. Palkitse taitavasti Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY. Porvoo 2005.

Hamel, G. Inside The Innovation Lab. London Business School. Business strategy review. Vol. 17. No. 1, 4 – 8. 2006.

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

Harisalo, R. & Aarrevaara, T. Keskustelu, väittely ja dialogi lautakuntien päätöksenteossa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja. No. 3. 2006.

Harisalo, R. & Miettinen, E. Luottamuspääoma, yrittäjyyden kolmas voima. Vammala. 2004.

Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. Johtamisen Nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Edita. Helsinki 2006.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy. Tampere 1997.

Huhtala, H., M., J. The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organizing in the Information Age. Finnish Society of Sciences and Letters. Helsinki. 2004.

Hätönen, H. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden kustannus. Helsinki 1998.

Innanen, P. Työhyvinvointi ja esimiestyö. (toim.) Vesterinen, P. WSOYpro. Helsinki 2006.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. Exploring corporate strategy: text & cases. Prentice Hall. Harlow 2008.

Jones, G., R. Organizational Theory. Prentice Hall. New Jersey 2001.

Kaplan, R., S. & Norton, D., P. The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business School Publishing. Boston 2008.

Kauhanen, J. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki 2000.

Kesti, M. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing Oy. Helsinki 2007.

Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Lindström, K. Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Työterveyslaitos. Helsinki 2000.

Laaksonen, H. Hallinnon tutkimus. Henkilöstötoiminnot työyhteisön voimistamisen välineinä? Vol 22 No 1, 55 – 67. 2003.

Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki 2004.

Lainema, M., Lahdenpää, M. & Puolakka, P. Strategisen johtamisen areena ja horisontti. WSOY. Porvoo 2001.

Linkola, P. Elinikäinen palkitseminen: näkökulma inhimillisen pääoman strategiaan. Työministeriö. Helsinki 2007.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. Ei ainoastaan rahasta – Osaamisen kokonaispalkitseminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammala 2004.

Maxwell, J., R. Work system design to improve the economic performance of the firm. *Business Process Management Journal*. Vol 14 No 3, 432 – 446. 2008.

Metsämuuronen, J. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tammi. Jyväskylä 2005.

Mintzberg, H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall Inc. 1983.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. *Strategy Safari. The complete guide through the wilds of strategic management*. Prentice Hall. London 1998.

Moisio E. Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen – kolme tapauskuvausta. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Espoo 2005.

Moisio, E., Sweins, C. & Salimäki, A. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa Palkitsemisen tarpeet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston selvityksiä. 1:2006.

Northouse, P., G. *Leadership. Theory and Practice*. Sage Publications Inc. Thousand Oaks. California 2007.

Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K. & Vartiainen, M. Miten tulospalkkaus Suomessa toimii? – 40 muotoa tutkineen hankkeen loppuraportti. Helsinki 1999.

Nurmi, J.-E., & Salmela-Aro, K. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Otava. Keuruu 2002.

Paasio, P. Hallinnon tutkimus. Yleinen ja erityinen viitekehys arvioinnista. Vol 25 No 3, 92 – 107. 2006.

Pellinen, J. *Talousjohtaminen*. Tammi. Jyväskylä 2005.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. *Ihmisten johtaminen*. Otava. Helsinki 1991.

Pfeffer, J. *New Directions for Organization Theory. Problems and Prospects*. Oxford University Press. New York 1997.

Prahalad, C., K. & Ramaswamy, V. Co-creative unique value with customers. *Strategy & Leadership*. Vol 32. No.3, 4 – 9. 2004

- Rauramo, P. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Prima Oy. Helsinki 2004.
- Riley, D. Public personnel administration. The Leigh Press. New York 1993.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. Asiantuntijasta esimies: innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WSOYpro. Helsinki 2008.
- Salminen, A. Hallintotiede. Edita Oy. Helsinki 1998.
- Salojärvi, S. Työhyvinvointi ja esimiestyö. (toim.) Vesterinen, P. WSOYpro. Helsinki 2006.
- Sheppard, B., H. & Tuchinsky, M. Teoksessa Trust in organizations. (toim.) Kramer, R., M. & Tyler, T., R. Sage Publications. California 1995.
- Smircich, L. & Morgan, G. Leadership. The Management of Meaning. The Journal of Applied Science Vol. 18, 257-273. 1982.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy. Helsinki 2007.
- Thorpe, R. & Homan, G. Strategic Reward Systems. Prentice Hall. Harlow 2000.
- Toivonen, L. Keskusteluyhteys johtamisen välineenä: tavoitteet ja toteutus Tampereen yliopiston kirjastossa. Teoksessa Johtamishaasteena muutos -kirjasto akateemisessa yhteisössä. (toim.) Huotari, M.-L. & Lehto, A. Tampereen Yliopisto. Tampere 2009.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Jyväskylä 2009.
- Uusitalo, H. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY. Helsinki 2001.
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.). Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. Helsinki 2005.
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. (toim.) Salmela-Aro, K. ja Nurmi, J.-E. Otava. Keuruu 2002.
- Vartiainen, M. & Sweins, C. Henkilöstörahasot Suomessa: toimivuus ja kannustevaikutukset. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki 2002.
- Vedung, E. Public Policy and program evaluation. New Brunswick 1997.
- Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro. Helsinki 2006.
- Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki 2009.
- Virtanen, P. Projekti strategian toteuttajana. Tietosanoma Oy. Tallinna 2009.

Young, L. & Daniel, K. Affectual trust in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 14 No.1, 139 – 155. 2003.

Yukl, G. *Leadership In Organizations*. Prentice-Hall International. New York 2002.

[http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/d44780004a176c86bae2fa3d8d1d4668/sosv_org/anisaatio2009_suo.pdf?MOD=AJPERES] Luettu 25.1.2010.

[http://www.hel.fi/wps/portal/Sosiaalivirasto/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/sosv/fi/P_iv_hoito] Luettu 25.1.2010.

[http://www.hel.fi/wps/portal/Sosiaalivirasto/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/sosv/fi/P__t_ksenteko+ja+hallinto] Luettu 25.1.2010.

[http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/b716af804a176c8ebb1efb3d8d1d4668/Sosiaaliviraston_henk_ohj.pdf?MOD=AJPERES] Luettu 8.2.2010.

LIITE1 - HAASTATTELULOMAKE

Pro Gradu tutkielma
Tampereen yliopisto
Johtamistieteiden laitos

Arvoisa vastaanottaja,

Olen Tampereen yliopiston hallintotieteen opiskelija ja tutkimukseni on osa ”Tietoperusteinen johtaminen Helsingissä” – tutkimusprojektia, joka on aloitettu kesällä 2008. Organisaationne on yksi tutkimukseen valituista kohdeorganisaatioista.

Oheisten kysymysten avulla kerätään aineistoa palkitsemisen tutkimusta varten. Kysymyksillä pyritään selvittämään, kuinka merkityksellisiä erilaiset palkitsemiskeinot ovat ja millaisia mahdollisuuksia johdolla on organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Teoreettisesti on perusteltua olettaa, että strategisten tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat monet palkitsemiskeinot ja näitä keinoja sekä mahdollisuuksia pyrin Teidän asiantuntemuksenne avulla arvioimaan.

Toivon, että Teiltä liikenisi aikaa pohtia esittämiäni kysymyksiä sillä Teidän avullanne on mahdollista selvittää palkitsemisen mahdollisuuksia, mikä on tutkimuksellisesti erittäin merkittävää. Antamanne tiedot ovat erittäin tärkeitä ja ne tullaan käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti. Teille taataan täydellinen anonymiteetti, eikä ketään voida tutkimusprosessin missään vaiheessa tunnistaa. Vastauksenne ovat vain tutkijoiden käytössä. Tutkimustuloksia tullaan käyttämään tiedollisena lisänä tutkimusprojektissa ja Helsingin kaupungin johtamisen kehittämisessä. Tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää myös oman organisaationne kehitystyössä.

Tarvittaessa voitte ottaa yhteyttä tutkimusjohtaja Ilpo Laitiseen (ilpo.laitinen@hel.fi) tai professori Risto Harisaloon (risto.harisalo@uta.fi)

Vastaan mahdollisuuksieni mukaan myös itse mieleenne tulleisiin kysymyksiin. Jonna Salonen (jonna.salonen@uta.fi)

Kiitän aktiivisuudestanne, vaivannäöstänne ja osallistumisestanne – näkemyksenne ovat erittäin arvokkaita työyhteisöjen kehittämisessä!

Vastaathan 15.5.2009 mennessä

Ystävällisin terveisin

Jonna Salonen
<https://elomake3.uta.fi/lomakkeet/1561/lomake.html>

Palkitsemisjärjestelmät ohjaamassa organisaation toimintaa

Arvoisa vastaanottaja. Tämä lomake on osa "Tietoperusteinen johtaminen Helsingissä" - tutkimusprojektia ja toivoisin Teiltä liikenevän aikaa pohtia esittämiäni kysymyksiä sillä Teidän avullanne on mahdollista selvittää palkitsemisen mahdollisuuksia. Antamanne tiedot ovat luottamuksellisia ja Teille taataan anonymiteetti. Vastaustilaa ei ole rajoitettu.

Osallistumismahdollisuuksien vaikutukset strategisten tavoitteiden saavuttamisessa

1. Millä tavoin olette käyttäneet osallistumista keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:

2. Millä tavoin olette käyttäneet henkilöstön yhteistyötä keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:

3. Millä tavoin olette käyttäneet ajatusten ja mielipiteiden esittämistä keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:

4. Millä tavoin olette käyttäneet työn itsenäisyyttä keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:

5. Millä tavoin olette käyttäneet osaamisen hyödyntämistä keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:

6. Millä tavoin olette käyttäneet vastuullisten tehtävien lisäämistä keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:

Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien vaikutukset strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi

7. Millä tavoin olette käyttäneet henkilöstön kehittämistä keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:

8. Millä tavoin olette käyttäneet urasuunnittelua keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:

Työaikajärjestelyiden vaikutukset strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi

9. Millä tavoin olette käyttäneet työaikajärjestelyitä keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:

Palautteen vaikutukset strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi

10. Millä tavoin olette käyttäneet palautetta keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:

11. Millä tavoin olette käyttäneet henkilöstön merkityksen korostamista keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:

12. Millä tavoin olette käyttäneet riittäviä resursseja keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:

Palkkioiden vaikutukset strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi

13. Millä tavoin olette käyttäneet palkitsemista keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:

14. Millaisia aineellisia palkitsemistapoja organisaationne on käyttänyt keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:

15. Millaisia ei-aineellisia palkitsemistapoja organisaationne on käyttänyt keinona edistää työyhteisönne strategisia tavoitteita? Kertokaa vähintään kolme keskeisintä keinoa:

Kokonaisuuden arviointia

16. Kun ajattelette asiaa kokonaisuutena, niin mitä keinoja pidätte kokemuksenne perusteella erityisen tehokkaina keinoina strategisten tavoitteiden edistämiseksi?

Tietoja tutkijalle

17. Koska viimeksi olette saaneet strategiakoulutusta?

18. Oletteko osallistuneet muuhun organisaationne tarjoamaan koulutukseen? Koska ja mihin?

19. Mikä on koulutustaustanne ja ammattiasemanne?

Tietojen lähetys