Pekka Alaräisänen

PALKITSEMINEN TYÖELÄMÄSSÄ

Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta

Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 147

Lapin yliopisto
Kasvatustieteiden tiedekunta

© Pekka Alaräisänen

Taitto: Essi Saloranta / Kronolia
Kansi: Anni Suuronen

Myynti:
Lapin yliopistokustannus
PL 8123
90101 Rovaniemi
puh. +358 40 821 4242
fax +358 16 362 932
julkaisu@ulapland.fi
www.ulapland.fi/lup

Acta Universitatis Lapponiensis 280 (nid.)
ISBN 978-952-484-735-3
ISSN 0788-7604

Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 147 (PDF)
ISBN 978-952-484-736-0
ISSN 1796-6310

Esipuhe

Aloitin avoimet yliopisto-opintoni vuonna 2001. Huomasin nopeasti kiinnostukseni opintojani kohtaan lisääntyneen. Olinkin pian suorittamassa kasvatustieteen maisterin tutkintoa Lapin yliopistossa. Kun valmistuin, niin ajattelin, että opiskelut saavat osaltani riittää. Tapasin opintojeni loppuvaiheessa aikuiskasvatustieteen professori Kari E. Nurmen, joka suositteli jatkamaan opintojani. En silloin tiennyt, kuinka kovaan rulettiin hyppäsin, kun tein päätöksen lähteä suorittamaan kasvatustieteen lisensiaatin tutkintoa.

Ihmisellä on taipumus tottua tietynlaiseen olotilaan. Kohdallani tämä tarkoitti sitä, että olin oppinut aikatauluttamaan elämäni työn, perhe-elämän, harrastuksieni, talonrakentamisen sekä jatko-opintojeni kesken. Tästä johtuen en kokenut lisensiaatiksi valmistumisen jälkeen enää suurta kynnystä lähteä tavoittelemaan tohtorintutkintoa.

Opiskelu on antanut paljon. Olen kokenut opiskeluni positiivisesti. Myös opiskelujeni tuottama stressi on ollut pääosin positiivista. Väitöskirjani viimeistelyvaiheessa alkoi kuitenkin väsymys painaa. Välillä tuntui jo siltä, että kroppanikin sanoo kohta työsopimuksensa irti. Nyt nämä vaikeudet on kuitenkin voitettu ja on aika kiittää työhöni vaikuttaneita henkilöitä. Suurimmat kiitokset ansaitsee työni ohjaaja professori Kyösti Kurtakko, joka on ollut erittäin kärsivällinen ja kannustava ohjaustyössään. Kiitän myös työtäni opponoinutta professori Raimo Rajalaa aiheellisista kommenteista. Työni esitarkastajat dosentti Osmo Lampinen sekä emeritusprofessori Matti Koiranen ansaitsevat lämpimät kiitokset esitarkastuslausunnoistaan. Oli hienoa huomata se, että esitarkastuslausunnoista sain sen viimeisen motivaatioruiskeen työni loppuun saattamiseen. Haluan myös kiittää opiskelijakollegaani, kasvatustieteen lisensiaatti Juha Eskelistä yli kymmenen vuoden yhteisestä opintotaipaleesta sekä työssäni olevan kiireettömyys-osion yhdessä työstämisestä. Erityiskiitokset kuuluvat vanhemmilleni siitä, että hyvästä kodista on ollut helppoa lähteä pitkällekin opintomatkalle. Rakkaimmat kiitokset osoitan vaimolleni Elsille, joka on ymmärtänyt hienosti opiskelun vaatiman panostuksen.

Rovaniemellä 1.4.2014
Pekka Alaräisänen

Tiivistelmä

Yhteiskuntamme on muun maailman tavoin rahavetoinen. Myös työntekijöiden palkitsemisen keinovalikoimassa raha on perinteisesti ollut keskeisessä roolissa, ollen edelleen eniten käytetty palkitsemisen muoto. Tavan mukaan tällöin on ollut kyse erityisistä vuosipäivistä, juhlista tai muista hetkistä. Rahan lisäksi on käytetty kunniamerkkejä ja mitaleja, mutta ne alkavat olla jo taaksejäänyttä elämää. Mitkä ovat tulevaisuuden palkitsemisen muodot?

Palkitseminen koetaan tarpeelliseksi ja sen keinovalikoimaa halutaan laajentaa nykyisestä. Palkitsemisen halutaankin olevan ennalta arvaamattomampaa ja yllätyksellisempää, ja sitä halutaan käyttää monipuolisesti ja tehokkaasti. Toisaalta tässä yhteydessä pelätään virhepalkitsemista tai mahdollista palkitsemisen aikaansaamaa dismotivaatiota.

Vapaa-aika, työaikajoustot, slow life ja downshifting ovat hiljalleen valtaamassa kenttää. Ne on todettu hyviksi ja kiinnostaviksi, mutta silti vapaa-aikaan ja rauhallisempaan elämään tähtääviä palkitsemisen muotoja käytetään toistaiseksi vielä vähän.

Palkitsemisella koetaan olevan mahdollista vaikuttaa myös työurien pituuteen. Oikeanlainen ja kullekin yksilölle räätälöity palkitseminen voi edesauttaa työssäoloajan pidentymistä. Silti työurien jatkumisen kannalta keskeisintä on se, onko itse työ mielekästä.

Tutkimukseni käsittelee palkitsemisen nykytilaa johtavassa asemassa olevien henkilöiden kokemana. Tarkoituksena on ollut saada selville se, millaisia kehitystarpeita palkitsemisella koetaan olevan. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan vastaus myös siihen, voidaanko palkitsemisella vaikuttaa muutoin yhteiskunnallisiin tarpeisiin.

Yhteiskunnallisten tarpeiden näkökulmasta nostan esiin vaihtoehtoja, joilla on mahdollista vaikuttaa työurien pituuteen. Nyt tilanne on se, että suuri joukko työntekijöistä ei saavuta säädettyä eläkeikää. Useat masentuvat, uupuvat tai sairastuvat työuran aikana. Uudenlaisella palkitsemisella voidaan tutkimukseni mukaan vaikuttaa työntekijöiden tuloksellisuuteen ja työkykyisyyteen. Tästä hyötyvät sekä työnantajat että työntekijät. Tutkimusta varten haastateltiin kymmentä johtavassa asemassa työskentelevää, jotka vaikuttavat sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Tutkimusaineiston analyysitavaksi valitsin fenomenografian.

Avainsanat: Palkitseminen, palkkausjärjestelmä, downshifting, slow life, työ, ura, raha, tuottavuus.

Summary

As the world in general also our society is lead by the money. That same can be seen at the different means of rewarding; remuneration has a traditional role and it still is the most crucial form to reward employees. Conventionally, awarding prizes are connected some special anniversaries, parties or moments. Ways of rewarding used the longest period of time besides remuneration are for example decorations and medals, but latter ones seem to be life left behind nowadays. What are then the future ways of rewarding?

Rewarding is seen necessary and there is a will to expand the ways to use it; it is wanted to be more unpredictable and surprising, and used variously and efficiently. In this connection issues most been afraid of are wrongfully used rewards and dis-motivation.

Leisure time, flexible working hours, slow life and downshifting are taking over the field of rewarding cause them are proved functioning and interesting. Despite of that rewards aiming to offer more leisure time and peaceful life are not used in general.

It is experienced that with rewarding it is possible to prolong the duration of work careers. Rewards, which are right kind and tailored for each individual suitable help to continue time at work. Still, the most crucial factor is the work itself is meaningful.

This research examines what is a current state of rewarding when experienced by management. The aim is to find out what kind of need rewards development ways might have. The goal is to find the answer also in that question does rewarding effect otherwise on societal needs.

From this point of view, I rise up alternatives by which it is possible to affect on the length of the work careers. Now the situation is that the large number of employees never reaches the age of retirement. Many of these people become depressed, exhausted or seriously ill during the work career. As this research proves, the new ways of rewarding are able to have an effect of employees productivity and capability to work. Utility of that goes both sides, for the employer and employees.

For this research were interviewed ten persons working in management at the public and private sector. Research material is analysed using phenomenography.

Keywords: Rewarding, payroll system, remuneration, downshifting, slow life, work, career, money, productivity.

Sisällysluettelo

1 Johdanto ... 9

1.1 Rajaukset ja kysymyksen asettelu ... 11
1.2 Tutkimuksen rakenne ... 14

2 Tutkimuksen metodi ... 17

2.1 Aineiston kerääminen ... 17
2.2 Teemahaastattelu ... 18
2.3 Analyysimenetelmä ... 20
2.4 Erilaisia fenomenografisen tutkimuksen suuntauksia ... 22
2.5 Analyysin kulku ... 24

3 Palkitseminen työelämässä ... 26

3.1 Aineeton, aineellinen ja aiheellinen palkitseminen ... 28
3.2 Palkkajärjestelmän lähihistoriaa ... 30
3.3 Johtamista tukeva palkitseminen ... 36
3.4 Palkitsemistapojen kehittäminen ... 39
3.5 Kannustaminen ... 40
3.6 Työhön liittyvän palkitsemisen historiaa ... 42
3.6.1 Taylorismi ... 42
3.6.2 Statusteoria ... 44
3.6.3 Uudistuminen ... 45
3.7 Yritysten palkitsemisjärjestelmät ... 48
3.7.1 Erilaisia palkitsemisjärjestelmätyyppejä ... 49
3.7.2 Optiojärjestelmät Suomessa ... 51
3.7.3 Optiojärjestelmien oikeudenmukaisuus? ... 51
3.7.4 Millainen palkitsemisjärjestelmä sopii yritykseen? ... 52
3.7.5 Yritysjohdon optiolainat ... 54
3.7.6 Omistajien vaikutus johdon palkkaukseen ... 55
3.8. Liberalismi ja uusliberalismi ... 57

4 Työmarkkinapolitiikka ... 63

4.1 Tulopolitiikka ja palkanmääräytymisen perusteet ... 63
4.2 Työntekijöiden ja toimihenkilöiden palkkojen kehittyminen ... 67
4.3 Koulutuksen vaikutus palkkaukseen ... 69
4.4 Työurien pidentäminen ... 70
4.5 Talouskasvun tuomat haasteet ... 71
4.6 Kestävä kehitys ... 73

5 Työ ja hyvinvointi ... 76

5.1 Työhyvinvointi ... 76
5.2 Työilmapiiri ... 78
5.3 Työperäinen stressi ... 81
5.4 Kiireettömyys ... 83
5.4.1 Slow life -liikkeen syntyminen ... 84
5.4.2 Slow life ja viestimet ... 86
5.4.3 Flow ... 87
5.4.4 Nopeuskeskeinen kulttuuri ... 88
5.4.5 Lapsuus ja terveys ... 89
5.4.6 Vapaa-ajan ja levon merkitys ihmiselle ... 92
5.4.7 Etä- ja joustotyö leppoistamisessa ... 95
5.4.8 Palkitsemisen negatiiviset vaikutukset ... 97
5.4.9 Downshifting ... 99

6 Tutkimustulokset ... 101

6.1 Tutkimustulosten esittely ... 101
6.2 Ulkoinen palkitseminen ... 101
6.2.1 Ulkoinen palkitseminen ei ole pitkään motivoivaa ... 102
6.2.2 Rahapalkitsemisen heikkoudet ... 104
6.2.3 Rahapalkitsemisen vaihtoehtoja ... 104
6.2.4 Autonomian lisääntyminen ja joustot ... 106
6.2.5 Työpaikan henki ... 107
6.3 Palkitsemisen eettisiä tekijöitä ... 108
6.3.1 Palkitsemisen tasapuolisuus ... 108
6.3.2 Palkitsemisen perusteet ... 109
6.3.3 Palkitsemisen suunnittelu ... 111

6.3.4 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus 112
6.4 Palkitsemisen joustavuus 113
6.4.1 Työaikajoustot palkitsemisessa 113
6.4.2 Etätyö palkitsemisessa 115
6.4.3 Joustot rekrytointivaltteina 116
6.4.4 Aikaan ja paikkaan sidottu työ 117
6.5 Palkitsemista rajaavat tekijät 118
6.5.1 Palkitsemisen tehokasta käyttöä ehkäisevät tekijät 119
6.5.2 Tavarapalkitseminen on verotuksellisesti järkevää 120
6.6 Kiireettömyys palkitsemisessa 121
6.6.1 Slow life palkitsemisen keinovalikoimassa 122
6.6.2 Arvomaailman merkitys 122
6.6.3 Kiireestä on saatu tarpeeksi 123
6.6.4 Rahan merkitys 125
6.7 Yrityspalkitsemisen haasteet 127
6.7.1 Optiojärjestelmien ongelmallisuus 127
6.7.2 Sitouttaminen 129
6.7.3 Optiojärjestelmien kehitystarpeita 130
6.8 Onnistunut palkitseminen 132
6.8.1 Palkitsemisen epäonnistuminen pelottaa 132
6.8.2 Palkitsevuus on subjektiivinen kokemus 134
6.8.3 Palkitsemisen yleisyys 135
6.9 Palkitseminen ja työurat 137
6.9.1 Palkitsemisen vaikutukset työurien jatkumiseen 137
6.9.2 Joustavasti eläkkeelle 140
6.9.3 Työuran nousujohteisuus 140
6.9.4 Jatketun työuran tehokkuus 143

7 Johtopäätöksiä 146

7.1 Tutkimukseni luotettavuuden arviointia 146
7.2 Ajankohtaisuuden ja merkittävyyden sekä tulevaisuuden arviointia 148
7.3 Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökse 150

Lähteet 154

1 Johdanto

Usein väitetään, että tulevaisuudessa julkisen sektorin johtajista on huutava pula. Ratkaisuun on suunniteltu ylempien tehtävien palkkauksen parantamista, jotta parhaat johtajat eivät menisi yksityiselle sektorille. Totuus on kuitenkin se, että lähes jokaiseen huippuvirkaan on useita, jopa useita kymmeniä hakijoita. Huippujohtajat ovat myös pieni joukko työtätekevistä. Suurempi kysymys yhteiskunnassamme on se, miten perustyötä tekevät suuret työntekijämassat saadaan pysymään työelämässä jo säädettyyn eläkeikään saakka. Lähitulevaisuuteen liittyvä yhteiskunnallinen tarve aiheuttaa sen, että työuria tulee jatkaa jo säädetystä eläkeiästä. Verotuloja tuottavaa työvoimaa tarvitaan vastaamaan eläkkeelle siirtymisten aaltoon jo aivan lähivuosina. Tätä verotuloihin ja työuriin liittyvää tarvetta ei hoideta pelkästään säästämällä tai tehtävien ulkoistamisilla.

Palkkaukseen liittyen totta on sekin, että julkisella sektorilla toimihenkilö-, asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimivien palkkausta ei kovinkaan helposti nosteta yksityisen palkkasektorin tasolle. Ongelmana on henkilöstön erittäin suuri määrä, jolle palkkarahat saadaan verovaroista. Palkkauksessa ollaankin menemässä yhä enemmän työelämän joustoihin ja kohti yksilöllisempiä palkitsemisratkaisuja.

Johtamisen laatu on nousemassa palkkauksen joustojen lisäksi merkittävään rooliin työntekijöiden työssä viihtyvyydessä. Perinteistä rahapalkan osuutta palkitsemisessa ovat syrjäyttämässä muun muassa työn merkityksellisyys, työyhteisön henki sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Nämä osa-alueet ovat yhä keskeisempiä myös työpaikan houkuttelevuuden kannalta. Työnantajan näkökulmasta katsottuna voidaan puhua loistavasta mahdollisuudesta eikä niinkään palkitsemisen monimutkaisuudesta. Erityisesti suurilla työnantajilla on hyvät mahdollisuudet käyttää työelämän joustoja rekrytointi- ja sitouttamiskeinoina. Niissä piilee valtava voimavara työntekijöiden palkitsemiseen, jaksamiseen sekä työssä viihtyvyyteen. Julkisen sektorin työpaikkoja ei pidetä yhtä tasa-arvoisina, kuin mitä yrityspuolen työpaikat ovat. Lisäksi pätkätöiden jatkuvasti kasvava määrä luo epävar-

muutta julkisen sektorin henkilöstöön. Työolobarometrin mukaan julkisen sektorin työntekijöiden odotukset oman työpaikan talouden kehittymisestä eivät ole olleet yhtä toiveikkaita kuin yksityisen puolen odotukset. (Lyly-Yrjänäinen 2014, 3.) Yksityisen sektorin työpaikoillakin epävarmuutta luovat ulkoistamiset, tehtaiden siirrot ulkomaille ja jatkuvat henkilöstöleikkaukset.

Palkitsemisen perusteissa nousee esille sekä aiheellisia että aiheettomia näkökulmia. On esimerkiksi mielenkiintoista huomioida, miten palkkiot, tittelit ja kunnianosoitukset jaetaan. ”Miksi ansiot, palkinnot, kunnia, arvostus ja usein myös suuri määrä rahaa kohdistetaan vain tietyille symbolihahmoille, joilla ei välttämättä ole kovin selvää yhteyttä saavutettuun menestykseen?” (Hankamäki 2010). Onko palkitsemisessa kysymys siitä, että sitä ohjaavat perinteiset käsitykset liiaksi, eikä kaikkia sen taustatekijöitä tunnisteta riittävän hyvin?

Toimisiko tässä kohdassa selityksenä dissonanssiteoria, jossa ihminen pyrkii välttämään tietoa, joka on ristiriidassa hänen käsityksensä kanssa. (Festinger 1962, 1–3.) Sodankäynnistä löytyy tähän teoriaan hyvä esimerkki: kuinka vaikeaa sodanjälkeisille sukupolville olisi ollut hyväksyä se, että sodassa annetut uhrit tai edes osa niistä olisi ollut mahdollisesti turhia. Mitalein ja kunniamerkein osoitettiin menetysten oikeutus.

”Kunnian ja arvostuksen kasaaminen tietyille ihmisille lienee ihmislajille tyypillinen ominaisuus.” (Hankamäki 2010.) Esimerkiksi sodasta kiitosta ja kunniamerkkejä saa poikkeuksetta suurin sotapäällikkö, vaikka käytännön sotimisen suorittavat sotilaat ankeissa rintamaolosuhteissa. Mikäli esimerkin kaltainen suuri sotapäällikkö on viisas, ojentaa hän saamansa mitalit sotamiehille ja sodan uhrien omaisille.

Urheilussa puolestaan joukkueen johto tai valmentajat jäävät sivurooliin ja yksittäiset jalkapallojoukkueen jäsenet ottelussa menestyttyään saavat suurimmat huomionosoitukset, mutta tappiokierteen aikana vastuuseen joutuvat joukkueenjohto ja valmentajat.

Työelämän palkitsemisen jakautumisessa on myös sodankäyntimäisiä viitteitä. Usein firmojen toimitusjohtajat tai pörssiyhtiöiden hallitusten puheenjohtajat saavat suurimmat huomionosoitukset ja palkinnot, ja tuloksen eteen raatavat irtisanomisuhan alla pyristelevät työntekijät jäävät vaille huomiota. Käyttöönotetut palkkausjärjestelmäuudistukset toimivat myös siten, että suurimman hyödyn siitä saavat hierarkian yläpäässä työskente-

levät, myös prosentuaalisesti mitattuna. Onko niin, että palkitsemisen epäkohtiin ei ole tulossa muutosta jatkossakaan? Mihin palkitsemisen keinoja on kohdennettava tulevaisuudessa, jotta kaikki saisivat ansionsa mukaan? Yhtä oikeaa palkitsemisjärjestelmää ei ole olemassa, vaan organisaation muut tekijät sanelevat, minkälainen järjestelmän tulisi olla.

1.1 Rajaukset ja kysymyksen asettelu

Kansainvälinen markkinatalous pakottaa valtioita ja yrityksiä tehostamaan toimintojansa, jotta ne selviytyisivät yhä kovenevassa kilpailussa. Tehokkuuden tavoittelussa ja kilpailussa selviytyminen tarkoittaa sitä, että kunkin ihmisen työpanosta olisi tärkeää saada tehostettua.

Myös Suomessa pyritään selviytymään globaalissa kilpailussa aiempaa paremmin. Valtionhallinnon aloilla palkkausjärjestelmäuudistus korosti entisestään työelämän suorituskeskeisyyttä. Työntekijöiden palkkaukseen esimerkiksi valtiolla kuuluu nykyisin myös suoritukseen perustuva osa. Työntekijän työstä suoriutumista siis seurataan ja sillä voi olla palkkaan vaikutuksia vuosittain.

Palkan lisäksi palkitsemisella pyritään kannustamaan työntekijöitä parempiin suorituksiin. Palkitsemisella tarkoitetaan peruspalkan päälle tulevia ylimääräisiä lisiä tai palkkioita, jotka aiheutuvat työntekijän tai työntekijöiden omasta toiminnasta. Palkitsemisen tavoitteena on saada ihminen tekemään aiempaa enemmän, paremmin ja tehokkaammin kuin aikaisemmin. Onnistunut palkitseminen tehostaa työntekoa ja tuottaa yritykselle enemmän. Palkitsemisella voi olla myös tarkoituksena sitoa työntekijä tiiviimmin yritykseen. Esimerkiksi yritysmaailman optiojärjestelmät ovat luonteeltaan tällaisia. Palkkauksen ja palkitsemisen taustaideologiana on kannustaa ihmisiä aiempaa parempaan työsuoritukseen. Jokaisella ihmisellä on kuitenkin olemassa tietty raja, mihin saakka kannustaminen toimii. Kun tuo raja saavutetaan, ei palkitsemisellakaan voida saada enää tulosta kohoamaan.

Yhteiskunnassamme rahavetoisuus on keskeisessä asemassa. Enää ei ole suurta eroa siinä, toimiiko ihminen yrittäjänä vai virkamiehenä. Molempien tekemistä vauhdittaa raha. 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä alkanut maailmanlaajuinen talouskriisi luo paineita valtioiden

selviytymisille. Ovatko maailman talouden painopistealueet vaihtamassa paikkaa? Joutuvatko ihmiset muuttamaan arvomaailmaansa ja elämäntyyliänsä, jotta kaikki voisivat elää arvokkaasti?

Talouden vauhdittaminen ja tuloksellisuuden tavoittelu luo haasteen myös palkitsemiselle. Miten saataisiin ihmisistä vielä enemmän irti? Miten oikeanlaisella palkitsemisella voitaisiin vaikuttaa siihen, että tehokkuus ja sen myötä talouskasvu jatkuisi. Oman haasteensa palkitsemiselle luo se, että on yhä enemmän ihmisiä, jotka ovat olleet oravanpyörässä niin kauan, että heidän intresseissään ei ole enää urakehitys tai hurja työtahti. Tämän työntekijäporukan tavoitteena voi olla hitaampi elämän ja työn tahti, perhe-elämään ja harrastuksiin panostaminen tai vaikkapa oman ajan saavuttaminen. Ovatko slow life ja downshifting keinoja palkita ihminen, jolle raha ei ole enää merkityksellisessä asemassa? Haastavaa palkitsemisen kannalta on se, miten tämä yhtälö saadaan toimimaan tuottavuuden kannalta. Ratkaisuna voisi olla se, että kun ihminen saa leppoistamisen mahdollisuuden, hän kykenee työskentelemään työssäoloaikanaan tehokkaammin ja tarmokkaammin. Lisäksi työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna leppoistamismahdollisuuden saanut työntekijä voi innostua jatkamaan työuraansa alimmasta mahdollisesta eläköitymisiästään eteenpäin.

Slow life ja downshifting ovat ideatasolla mahdollisia kaikille työntekijöille, mutta todellisuudessa niihin on varaa vain harvoilla. Erilaiset palkitsemisen mahdollisuudet voivat sisältää myös etätyömahdollisuuden, jota olisi tärkeää markkinoida työnantajille lähityönä. Työntekijä olisi työnsä äärellä, vaikka hän ei työskentelisikään työpisteessään.

Sodanjälkeiselle sukupolvelle, joka jälleenrakensi Suomen, on usein riittänyt työn pysyvyys ja säännöllinen ansio. Nykyajan nuoret vaativat työltään ja työnantajiltaan aiempaa enemmän. Enää ei pelkkä työn varmuus riitä, työn täytyy antaa mahdollisuus elää myös työn ulkopuolista elämää.

Palkitseminen täytyy suunnitella sekä työnantajan että työntekijöiden tarpeiden pohjalta. Onkin mielenkiintoista seurata, miten palkitseminen kehittyy lähivuosina, missä siinä liikutaan nyt ja miten oikeanlaisella palkitsemisella voidaan vaikuttaa yhteiskunnallisiin työelämään liittyviin tarpeisiin, esimerkiksi työurien jatkamiseen.

Tutkimuksen määrittely

Tutkimuksessani on kuvailevia ja selittäviä elementtejä. Kuvailevassa tutkimuksessa on tarkoituksena kuvata jokin ilmiö, ja siinä pyritään esittämään mahdollisimman tarkkaan jokin tuntematon asia tai tilanne. (Alkula et al. 1994, 187.)

Kuvailevassa tutkimuksessa on tarkoituksena kuvata jokin ilmiö mahdollisimman totuudenmukaisesti ja tarkasti. Ilmiön kuvaamisen lisäksi tutkimuksen tarkoituksena voi olla jonkin tietyn tapahtuman historiallisen kehityksen tai muiden vastaavien kokonaisuuksien hahmottaminen. Kuvailevassa tutkimuksessa perehdytään jonkin ilmiön keskeisiin seikkoihin, jotka nostetaan esiin. Tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymyksiin mitä, millainen ja miten. (emt.)

Kuvailun taustalla olevien havaintojen laatu korostuu. Niiden täytyy olla luotettavia, jotta ne kuvaisivat kohteena olevan ilmiön oikein. Tarkoituksena on kuvata tutkimuksen kokonaisuudesta esiin tuleva ilmiö. (Helakorpi 1999, 26).

Mitä tutkitaan ja miksi?

Kiinnostus palkitsemisen tutkimiseen kumpusi siitä, että palkkiojärjestelmät ovat murroksessa. Tämän lisäksi johtajien näkökulmasta tarkasteltuna aihetta ei ole toistaiseksi tutkittu paljon. Olen aiemmissa opinnäytetöissäni tutkinut Suomessa tapahtunutta palkkausjärjestelmäuudistusta ja niissä erityisesti sitä, miten valtionhallinnossa työskentelevä henkilöstö on kokenut palkkausjärjestelmässä tapahtuneet muutokset. Nyt on siis työelämässä tapahtuvan palkitsemisen vuoro olla tutkimuksen kohteena.

Tutkimuksessani keskitytään tutkimaan julkisen sektorin tulospalkkaus- ja palkkiojärjestelmiä. Tutkimuksen kohteena on nykyinen, 1990-luvulla alkunsa saanut tulospalkkausjärjestelmä tulospalkkioineen ja vaativuusluokituksineen. Olen sulkenut tietoisesti tutkimukseni ulkopuolelle mm. politiikan ja poliittisten nimitysten esim. valtiosihteerijärjestelmän vaikutukset palkitsemiseen. Tutkimuksessani ei myöskään tietoiseen valintaan perustuen käsitellä palkitsemisen harmaata aluetta. Esimerkkeinä tällaisista harmaan alueen palkitsemisesta voidaan mainita mm. syksyllä

2013 oikeudessa käsitelty Euroopankin mittakaavassa suuri asfalttikartelli ja EU:sta tuleva tukirahoitus sekä kansallinen teknologiarahoitus.

Kasvatustieteellisen näkökulman työlleni antaa erityisesti työhyvinvointiulottuvuus eli se, miten palkitsemisella kyetään motivoimaan, sitouttamaan ja kiinnittämään ihmisiä johonkin. Työelämän palkitsemisella pyritään myös vaikuttamaan ihmisten sekä organisaatioiden kehitykseen ja kasvuun.

Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessani on tarkoituksena saada selville se, mikä on palkitsemisen todellisuus johtavassa asemassa työskentelevien kokemana, mitä palkitsemisesta ajatellaan tällä hetkellä, millaisia kehitystarpeita palkitsemisella on ja koetaanko oikeanlaisella palkitsemisella vaikutettavan tuleviin yhteiskunnallisiin tarpeisiin.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Luvussa kolme käsittelen palkitsemisen eri muotoja, valtionhallinnon palkitsemista ja talouden tuloksellisuuteen liittyvää palkitsemista. Edelleen tässä kohdin käsittelen myös työhön liittyvää palkitsemisen historiaa. Historiallinen osuus käsittelee muun muassa sitä, miten taylorismi loi perustan nykyisen kaltaiselle tehdastyölle. Weberin statusteoria on puolestaan korostanut työtehtävien rajaamista ja tiettyjen tehtävien asemallista pönkittämistä.

Schumpeterin luova tuho avaa näkemään, miten lama-aikana yrityksiä menee konkurssiin ja vain vahvimmat selviytyvät. Tältä pohjalta rakentuu uusi, aiempaa kestävämpi yritysten maailma. Schumpeterin luovaa tuhoa olemme Suomessa saaneet maistaa 1990-luvun alun lamasta lähtien.

Neljännessä luvussa lähestyn palkitsemista poliittisten teorioiden avulla. Käsittelen siinä myös suomalaisen yhteiskunnan kehitystä agraariyhteiskunnan ajoista nykypäivään. Samalla luon silmäyksen tulevaisuuteen ja siihen, miten yhteiskunta kehittyy osana globaalia maailmaa.

Työelämän taustoja esitellään luvussa viisi. Työhyvinvointi on yhä korostuneemmassa asemassa aikakaudellamme; enää ei riitä se, että on jokin

työ. Työntekijät osaavat vaatia hyvinvointiin liittyvien elementtien toteutumista työssään. Työperäinen stressaantuminen on lisääntynyt voimakkaasti, eikä työ ole enää välttämättä elämän keskeisimpänä elementtinä. Ajatukset leppoistamisesta ja työelämästä irtaantumisesta ovat nousseet aiempaa useampien mieliin. Laajahko osuus slow lifestä ja downshiftingistä taustoittaa leppoistamisen avaamia mahdollisuuksia palkitsemisessa.

Kuudennessa luvussa esitellään tutkimustulokset. Haastattelin tutkimustani varten kymmentä johtavassa asemassa olevaa henkilöä. Haastateltavista henkilöistä kaksi edusti oppilaitosten johtoa. Kahdella muulla haastateltavalla oli pörssiyhtiötausta. Heistä toinen oli työskennellyt eri tehtävissä maailman suurimmassa ohjelmistoalan yrityksessä. Yksi haastateltava työskenteli sisäministeriön alaisuudessa. Yksi haastateltava työskenteli kunnallisella alalla. Kaksi haastateltavaa toimi osakeyhtiössä, näistä toinen oli nainen. Yksi haastateltavista työskenteli perustamassaan yritysvalmennusfirmassa. Lisäksi yksi haasteltava henkilö edusti elinkeinoelämän edunvalvontaa.

Haastateltavilla oli useiden kymmenien vuosien työkokemus suomalaisesta työelämästä. Osa haasteltavista edusti siis yritysmaailmaa ja osa työskenteli valtiollisella sekä kunnallisella alalla. Koulutukseltaan kaikki olivat ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita, kaksi heistä oli suorittanut myös tohtorintutkinnon.

Tällaisen tutkimuksen haasteena on saada selville se, miksi ihminen vastaa kysymykseen tietyllä tavalla ja vaikuttaako ihmisen tausta vastaukseen.

Informanttien ymmärrys nousee todellisuuden tulkinnasta. Jokapäiväistä elämää tulkitsemalla ihmiset tuottavat sosiaaliseen ympäristöönsä tietoa ja ylläpitävät yhteisöllistä todellisuutta. Todellisuus rakentuu ihmisten välille siten, että ihmiset tuovat oman kokemuksensa todellisuudesta kanssakäymiseen ja rakentavat ympäröivää todellisuutta yhdessä muiden kanssa. (Berger & Luckmann 1966, 33–40.)

Haastattelutilanteessa haastateltavat kertoivat kokemuksiaan palkitsemisesta. Aineistoa tutkimalla tutkija siis tulkitsi samalla haastateltavien mielenmaisemaa. Tarkastelun lähtökohtana on ajatus, että ihminen kehittyy sosiokulttuurisessa ympäristössä ja on myös objektiivisen yhteisöllisen ympäristön rakentama. Ihminen muokkaa omalla toiminnallaan ympäris-

töään ja samalla myös itseään; ihminen on oman toimintansa tuotos. (emt. 66–69.)

Haastateltaviksi valitut henkilöt ovat oman toimintaympäristönsä ja oman taustansa vuoksi kiinnostavia. Koulutukseltaan, työhistorialtaan ja yhteiskunnalliselta asemaltaan heidän kertomaansa voi pitää niin informatiivisena, kuin se kohtuudella on mahdollista.

2 Tutkimuksen metodi

2.1 Aineiston kerääminen

Pohdin aluksi sopivia henkilöitä tutkimushaastatteluita varten. Sopiva tarkoittaa sitä, että henkilöllä on riittävän laaja kokemus palkitsemisesta.

Tutkimuksessani haastattelin kymmentä henkilöä. Haastateltavat olivat omien organisaatioidensa johtajia, ja työuraa heillä kullakin oli takanaan useita kymmeniä vuosia. Lähestyin mahdollisia haastateltavia ensin sähköpostitse, minkä jälkeen soitin jokaiselle. Osa kirjeen saaneista vastasi viestiini miltei heti, mutta kaikkia en saanut kiinni puhelimella enkä sähköpostilla.

Haastateltavat vaihtuivat hieman alkuperäisestä suunnitelluista aikatauluongelmien tai tavoitettavuuden vuoksi. Se, että en saanut jokaista alun perin ajateltua henkilöä haastateltavaksi, ei muodostunut ongelmaksi. Tilalle sain mielestäni vähintäänkin yhtä kiinnostavan informantin kuin alkuperäinen oli. Sähköpostitse saatujen haastattelupyyntöjen jälkeen sovimme puhelimitse tapaamisen kunkin kanssa. Haastattelun ajankohdan käytännössä määritti informantin aikataulu; itse olin varannut haastatteluiden ajaksi vuosilomani.

Tiedonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua, joka on luonteeltaan avoin. Menetelmä osoittautui hyväksi tiedonkeruun kannalta, koska haastateltavat olivat selvästi keskittyneet haastattelutilanteeseen perehtymällä teemahaastattelurunkoon. Osa haastateltavista oli kaivanut myös esille organisaationsa palkitsemisen aineiston. Menetelmän haittapuolena voidaan pitää sitä, että haastatteluiden aikaan oli käynnissä yleisurheilun v. 2011 maailmanmestaruuskilpailut, jotka saattoivat aiheuttaa osalle keskittymisvaikeuksia. Tutkijalle loi oman haasteensa se, että osalla haastateltavista oli voimakkaita persoonallisia maneereita. Esimerkiksi eräs haastateltava liikkui huoneessaan edestakaisin lähes koko haastattelun ajan. Lisäksi hän käytti voimakkaasti käsiään puhuessaan. Hänen kielenkäyttönsä oli varsin persoonallista ja omaperäistä. Tutkijana oli tärkeää pysyä tilanteen

herrana siksi, jotta kukaan ei käyttäisi tutkimushaastattelua ja tutkimusta hyväkseen. Aineiston analyysin logiikkana oli aineistolähtöisyys.

Tallensin jokaisen haastattelun sanelukoneelle, minkä jälkeen alkoi tutkimustyön yksi raskaimmista vaiheista, nimittäin haastatteluiden purkaminen. Menetelmään ei ole keksitty vielä ihmistä parempaa konetta. Sanatarkasti puretut haastattelut sisälsivät noin 250 sivua tekstiä. Purkutyö oli noin kahdensadan tunnin työrupeama.

Luotettavuuden kannalta pidän työni vahvuutena sitä, että haastateltavani ovat joutuneet pohtimaan asioita. On kuitenkin muistettava se, että haastateltavien asemasta huolimatta haastattelijan on suhtauduttava kriittisen analyyttisesti kuulemaansa. Haastattelujen informaatiotulva oli niin vilkasta, että oli haastavaa saada juuri se kaikkein oleellisin tieto irti.

2.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelua käytetään tiedonhankintamenetelmänä silloin, kun ei tiedetä, millaisia vastauksia haastateltavilta saadaan. Tutkija kohdentaa haastattelut haluamiinsa aihepiireihin. Saadut aineistot perustuvat yksilön tai yksilöiden omiin kokemuksiin. (Eskola & Suoranta 2001, 87–88.)

Teemahaastattelulla saadaan strukturoitua haastattelua laajempaa tietoa, koska se sallii aineistonkeruun aikana syvällisemmän paneutumisen haluttuihin aiheisiin. Fontanan ja Freyn (2000) mukaan teemahaastattelu on kahden tai useamman ihmisen välinen aktiivinen vuoropuhelu, jossa konteksti vaikuttaa molempiin osapuoliin. (Fontana & Frey 2000, 645–672; Polit & Hungler 1987, 227; Waltz et al. 2001, 310; Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Teemahaastattelu mahdollistaa teemojen muotoilemisen vastaajan ja tilanteen mukaisesti. Se soveltuu hyvin kokemuksen tutkimiseen ja kuvailemiseen. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) kuvaavat teemahaastattelun keskustelunomaiseksi tilanteeksi, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemojen puhumisjärjestys on vapaa, joten jokaisen haastateltavan kanssa ei välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. Tästä johtuu se, että haastattelut poikkeavat eri yksilöiden välillä merkittävästi juuri haastattelujen ja teemojen vapaan järjestyksen vuoksi. Haastateltavien yksilöllisyys korostuu myös vastauksissa.

Teemahaastattelussa tutkijan on perehdyttävä huolellisesti aihepiiriin, jotta haastattelu voidaan kohdentaa haluttuihin teemoihin. Sisältö- ja tilanneanalyysin merkitys nousee tärkeäksi. Haastattelun teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Tutkimusaihe sekä tutkimuskysymykset on saatettava tutkittavaan muotoon. (emt.)

Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat keskustelun välityksellä vuorovaikutussuhteessa. Haastattelijan tehtävänä on luoda tilanne luontevaksi ja avoimeksi. Haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, jossa keskustelun etenemistä ei ole lyöty lukkoon vaan se etenee tietyn aihepiirin sisällä vapaasti ja paljolti haastateltavan ehdoilla. (Syrjälä et al.1994, 136–138.)

Tarkkojen kysymysten sijaan haastattelussa edetään mahdollisimman keskustelunomaisesti. Siinä annetaan mahdollisuus tuoda esiin haastateltavan omat kokemukset, tuntemukset, muistot, mielipiteet ja perustelut. Haastattelun kulkua ei suunnitella etukäteen, vaan haastattelu on avoin muutoksille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastattelija ei saa esittää ohjailevia kysymyksiä ja haastateltavan annetaan puhua vapaasti. (Eskola & Suoranta 2005, 86–88.)

Avoimessa haastattelussa haastattelija on keskustelukumppani, joka ohjaa keskustelun tarvittaessa takaisin aiheeseen. Tutkija voi tarkennuksillaan ohjata keskustelua haluamiinsa suuntiin. Haastattelijan tehtävänä on kuunnella tarkasti informanttiaan ja tarttua mielenkiintoisiin vastauksiin. On mahdollista, että haastattelu lähtee sivuraiteille haastattelijan esittämien tarkentavien kysymysten ansiosta. Tämä on luonteenomaista tavalliselle keskustelullekin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastatteluaineisto voidaan kerätä usealla eri menetelmällä, kuten haastattelemalla tai havainnoimalla. (Strauss & Gorbin 1994, 273–285.) Hirsijärven & Hurmeen (2001, 45) mukaan strukturoimattomasta haastattelusta voidaan käyttää eri nimityksiä, kuten avoin haastattelu, syvähaastattelu, kliininen haastattelu sekä yksityiskohtainen ja keskustelunomainen haastattelu.

2.3 Analyysimenetelmä

Tutkimusaineiston analyysitavaksi valitsin fenomenografian. Päätökseen vaikutti aineiston laatu sekä se, että fenomenografian avulla tutkitaan ihmisten subjektiivista ja intersubjektiivista todellisuutta. (Marton 1981, 177–205; Marton & Booth 1997, 136). Fenomenografia on saanut alkunsa Ference Martonin opiskelijoiden oppimiseen liittyvistä tutkimuksista. Martonin mukaan fenomenografia on empiiristä tutkimusta, jossa ollaan kiinnostuneita niistä laadullisesti erilaisista tavoista, joilla ihminen kokee ympäröivän maailman. (Marton 1995, 174.)

Fenomenografialla on tukeva jalansija kasvatustieteissä, mutta Bowdenin (1995, 145) mukaan fenomenografiaa voidaan soveltaa muillakin aloilla. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään yleisimmin haastattelua, mutta myös kirjallista aineistoa, kuten avoimia vastauksia. (Gröhn 1992, 18.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteena on melko usein ihminen ja hänen elämismaailmansa. Niitä tarkastellaan merkitysten kautta. Merkitykset ilmenevät ihmisestä lähtevinä toimintoina. Kokemuksensa perusteella ihminen jäsentää, tematisoi ja ennakoi elämismaailmassa olevia asioita. Ihminen pyrkii aktiivisesti rakentamaan itselleen kuvaa maailmasta. (Moisio 2006, 50.) Maailmassa on tietty perusjäsentyneisyys, joka on antaa syyn tutkimukselle. (Varto 1992, 24.)

Tutkijan on tärkeää tunnistaa oma näkökulmansa todellisuuteen, koska tutkimuksen lähtökohtana on ihmisen elämismaailman kuvaaminen. Tutkijan elämänhistoria, kokemukset ja mielenkiinto vaikuttavat tutkimuksen näkökulmien valintaan. Usein tutkimuksen lähestymistapa valitaan tutkijan omista kokemuksista lähtien. (Niikko 2003, 40.)

Silloin kun tutkimus koskee elämismaailmaa, on tutkija osa tutkimaansa merkitysyhteyttä. (Moisio 2006, 50.) Tutkija ei voi olla täysin ulkopuolinen tarkkailija tutkimuksessa. Ollessaan myös tutkimusväline, tutkija ei voi olla täysin objektiivinen. Tarkoituksena on saavuttaa tutkittavien näkökulma ja heidän näkemyksensä tutkittavasta ilmiöstä. (ks. esim. Anttila 1996, 180–184; Eskola & Suoranta 2005, 17–18; Grönfors 1985, 14; Kiviniemi 2001, 68; Lukkarinen 2001, 118; Mays & Pope 1995, 109–118; Silverman 2001, 287–290; Varto 1992, 26.)

”Fenomenografia on laadullisesti suuntautunut empiirinen tutkimusote, jonka tausta on empiirisessä tutkimuksessa ja pragmaattisessa päät-

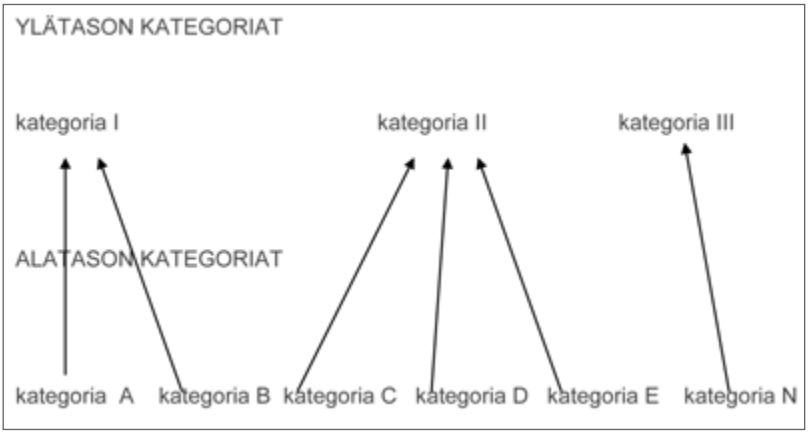
telyssä." (Moisio 2006, 50). Tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman monia tutkittavien vastauksia sekä laadullisesti erilaisia tapoja käsittää tutkittavana oleva ilmiö. Haasteena menetelmässä on tutkijalle se, että ilmaisuista on pyrkimys muodostaa merkitysyksiköitä, joista syntyvät käsityksiä kuvaavat kategoriat. (emt.) Tutkimuksen tärkeimpinä tuloksina voidaan pitää käsityskategorioita, jotka kuvaavat erilaisia käsitystapoja. (Häkkinen 1996, 5; Larsson 1986, 23; Niikko 2003, 37.)

Fenomenografiseen tutkimukseen liittyen puhutaan ensimmäisen ja toisen asteen tutkimusnäkökulmista. Ensimmäisen asteen näkökulmassa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, jotta pystytään selittämään ja muodostamaan lainalaisuuksia. (Moisio 2006, 51). Fenomenografiassa ollaan kiinnostuneita toisen asteen näkökulmasta, eli siitä, miten ihmiset käsittävät ilmiön. Ensimmäisen asteen näkökulmassa suuntaudutaan suoraan ilmiöön tai kohteeseen ympäröivässä maailmassa. Tutkija tekee siitä kokemuksensa ja havaintojensa perusteella päätelmiä. Uljens käyttää tästä näkökulmasta nimitystä vad- eli mitä-aspekti. (Uljens 1989 23–24; Järvinen & Järvinen 1996, 60). Toisen asteen perspektiiviä kutsutaan kuinka- tai miten- (hur-) aspektiksi. (vrt. Barnard, McCosker & Gerber 1999, 217; Gröhn 1992, 12; Anttila 1996, 290.)

Fenomenografisessa tutkimuksessa kritiikki painottuu tutkimuskohteena oleviin käsityksiin (Häkkinen 1996, 46). Fenomenografia olettaa, että käsitykset ovat yksilön kokemuksiin perustuvia ajatusrakennelmia. Nämä eivät koskaan tavoita ilmiötä kokonaisuudessaan, koska yksilö tarttuu vain itselleen merkityksellisiin osiin ilmiöstä. (Moisio 2006, 51.)

Todellisuuden tutkiminen objektiivisesti ei ole mahdollista, koska todellisuus on fenomenografian lähtöoletusten mukaan ihmisen tajunnan ulkopuolella. Fenomenografisessa tutkimuksessa termit käsitys ja tapa ymmärtää asioita ovat synonyymejä tavalle kokea. (Niikko 2003, 46). Kokemus on Rauhalan (1983, 27) ja Niskasen (2009, 107) mukaan ymmärrettyä toimintaa, joka syntyy elämyksellisyyden suuntautuessa kohteeseen josta rakentuu käsitys. Kun käsitys asettuu tajunnassamme suhteeseen jonkin ilmiön kanssa siten, että ymmärrämme sen joksikin, syntyy merkityssuhde. Merkityssuhde yhdistää ilmiön ja käsityksen toisiinsa. (Syrjälä et al. 1994, 116.)

Fenomenografisessa tutkimuksessa toisen kriittisen kohdan asettaa kuvauskategorioiden luominen. Tutkijalle on suuri haaste asettautua tut-



Kuvio 1. Fenomenografisten kategorioiden kaksitasoisuus (Ahonen 1995, 128).

kittavan asemaan ja ajatusmaailmaan. Tutkijan tehtävänä on analysoida, millaisia toimintatapoja tutkittavalla on. (Uljens 1989, 27.) Lehtomaan (2009, 165) mukaan tutkijan on ennen aineiston hankintaa kyettävä tunnistamaan tutkittavaan ilmiöön liittyvät kokemuksensa, jotta ne voidaan syrjäyttää tutkimuksen aikana.

2.4 Erilaisia fenomenografisen tutkimuksen suuntauksia

Fenomenorafista lähestymistapaa hyödynnetään silloin, kun tarkastellaan ihmisten erilaisia käyttäytymistapoja, kokemuksia, ajattelutapoja tai käsityksiä eri ilmiöistä. Fenomenografiassa on viisi erilaista suuntausta: diskursiivinen, kokeellinen, naturalistinen, hermeneuttinen ja fenomenologinen. (Lakka 2005, 4–5.)

Diskursiivinen fenomenografia

Diskursiivinen fenomenografia (*Discursive Phenomenography*) tarkastelee käsitysten muodostumista yleisellä tasolla. Siinä kiinnostuksen kohteena on erilaisten käsitysten muodostuminen ympäröivään maailmaan. Sen ta-

voitteena on muodostaa käsitys kollektiivisesta mielestä. Diskursiivisessa fenomenografiassa voidaan käydä keskustelua myös kontekstista irrallaan. (Tervakari 2005, 3.)

Kokeellinen fenomenografia

Kokeellisessa fenomenografiassa (*Experimental phenomenography*) asetelmana on koeryhmä ja kontrolliryhmä. Siinä voidaan hyödyntää myös kvantitatiivisia menetelmiä. Kasvatustieteessä sitä käytetään tutkimuksissa, joissa tarkastelun kohteena on esimerkiksi oppimisprosessi ja siihen liittyvä käsitteenmuodostus. (emt. 4.)

Naturalistinen fenomenografia

Naturalistisen fenomenografian (*Naturalistic Phenomenography*) perusajatuksena on koota aineisto todenmukaisissa, luonnollisissa ja sosiaalisissa tilanteissa. Aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi nauhoittamalla ja havainnoimalla. Naturalistisen fenomenografian tavoitteena on selvittää, millaisia käsityksiä ihmiset muodostavat ilmiöistä ja miten se mahdollisesti muuttuu. (emt.)

Hermeneuttinen fenomenografia

Hermeneuttinen fenomenografia (*Hermeneutic phenomenography*) hyödyntää aineistoa, jota ei ole tarkoituksella koottu fenomenografista analysointia varten. Hermeneuttisessa fenomenografiassa on tarkoituksena ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa asiaa syvemmin hyödyntämällä hermeneuttista tutkimusotetta. Tutkija pyrkii syventämään omaa esikäsitystään asiasta, vaihtelemalla tarkastelun näkökulmaa, kokonaisuutta ja yksityiskohtia. Hermeneuttisessa kehässä vuorottelua jatketaan, kunnes uusia oivalluksia ei enää synny. (Routio 1990, 32.)

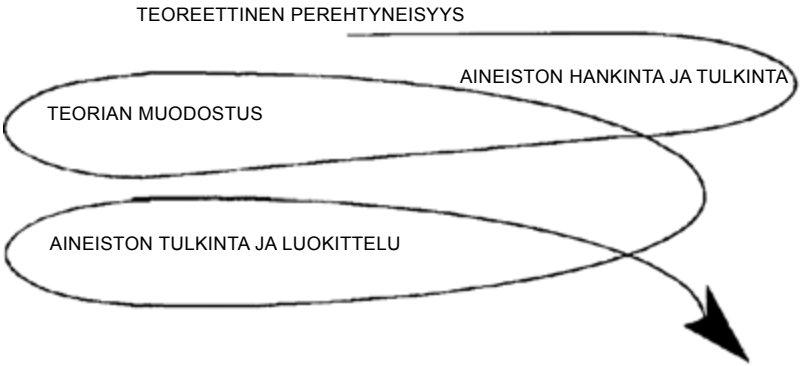
Fenomenologinen fenomenografia

Fenomenologisessa fenomenografiassa (*Phenomenological Phenomenography*) kiinnostuksen kohteena on ilmiön kokeminen eikä siihen liittyvien käsitysten väliset suhteet. (Tervakari 2005, 4). Lähestymistavoista tutkimukseni kuuluu fenomenologisen fenomenografian piiriin.

2.5 Analyysin kulku

Fenomenografinen analyysi etenee vaiheittain. Tutkimuksen vastauksista muodostetaan kokonaisuus. Saadusta aineistosta pyritään löytämään sellaisia eroja, jotka avaavat ilmiöön liittyvien käsitysten suhteita. Näiden erojen perusteella muodostetaan erilaisia käsitteellisiä kategorioita, jotka kuvaavat erilaisia tapoja käsittää tutkittava ilmiö. (Huusko & Paloniemi 2006, 162–163.)

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa luin aineiston useaan kertaan läpi. Tämän jälkeen etsin tutkimusongelman kannalta tärkeitä merkitysyksikköjä. Analyysin toisessa vaiheessa aloin lajitella merkityksellisiä ilmauksia kategorioiksi. Ryhmittely tapahtuu vertailemalla merkityksellisiä ilmauksia toistensa kanssa. Tarkoituksena on etsiä merkitysten joukosta samankaltaisuuksia, erilaisuuksia ja poikkeavuuksia sekä rajatapauksia. (Niikko 2003, 33–36.)



Kuvio 2. Fenomenografisen tutkimuksen spiraali (Ahonen 1995, 125).

Kolmannessa vaiheessa merkityskategoriat käännetään laajemmiksi ylemmän tason kuvauskategorioiksi. Kategorioiden tulee olla selkeitä ja loogisia keskenään. Niiden tulee olla myös suhteutettuna ilmiöön siten, että ne tuovat esille jotain uutta tutkittavasta aiheesta. (Salmi 2011, 11). Tarkoituksenani oli muodostaa kuvauskategoriat mahdollisimman yksinkertaisiksi ja selkeiksi, jotta tekstistä olisi helppoa hahmottaa haastateltavien kokemus tutkittavista teemoista. Analyysini eteni siten, että muodostin litteroitujen haastattelujen samankaltaisista ilmaisuista toisistaan eroavia merkitysyksiköiden joukkoja. Näistä löydetyistä merkitysyksiköistä muodostin toiseen asteen kuvauskategorioita.

3 Palkitseminen työelämässä

Suomen työmarkkinoilla on siirrytty uusiin palkitsemistapoihin. Valtionhallinnossa vanha virkapalkkajärjestelmä on taaksejäänyttä elämää. Uusi palkkausjärjestelmä on jo käytössä jokaisessa valtionhallinnon työpaikassa. Palkitsemisen muutoksen tarkoituksena on se, että se hyödyttäisi työnantajan lisäksi myös työntekijöitä. Muutoksen tärkeimpiä tavoitteita on kuitenkin kustannusten säästäminen ja toiminnan tehostaminen.

Vanhaa virkapalkkajärjestelmää voidaan kutsua algoritmiseksi palkkausjärjestelmäksi, jossa palkka on tehtäväperusteinen ja palkankorotukset tehdään ikäjärjestyksen ja hierarkian perusteella. Tavoitteena on organisaation sisäinen palkkatasa-arvo, jossa muuttuvia palkanosia käytetään harvoin. (Moisio 2005, 30.)

Uusi palkkausjärjestelmä on experientaalinen, mikä edustaa uudempaa ajattelua palkkauksen määräytymisen osalta. Siinä palkka määräytyy osaamisen perusteella. Suoriutumiseen perustuvassa palkkauksessa on paljon muuttuvia palkanosia, jolloin peruspalkka ei ole sitouttava tekijä. (emt.)

Yritysmaailmassa experientaalinen palkkaus on ollut käytössä firmoissa, jotka ovat kasvavia, innovatiivisia ja toimivat vaihtelevissa toimintaympäristöissä. Algoritminen palkkausjärjestelmä on puolestaan ollut käytössä yrityksissä, jotka ovat vakiinnuttaneet asemansa ja puolustavat markkinoita. (Gomez-Mejia & Balkin 1992, 65–66.)

Olipa kyseessä valtionhallinnon tai puhtaasti yksityisen yritysmaailman organisaatio, niin henkilöstö on molemmissa tapauksissa tärkein tuloksen tekijä. Palkka ja palkitseminen ovat keinoja sitouttaa henkilöstö työhön ja sitä kautta saada tuottamaan organisaatiolle menestystä. Voidaan ajatella, että kyseessä on kauppa, jossa työnantaja ostaa työntekijältä aikaa ja samalla työpanoksen tietyllä hinnalla tietyksi ajaksi. Yksinkertaisesti palkka on työnantajan maksama korvaus työntekijälle tämän työpanoksesta. Organisaation kannalta on tärkeää saada kehitettyä ja otettua käyttöön sellainen palkitsemisen käytäntö, joka tuottaa mahdollisimman paljon kilpailukykyä ja lisää tuottavuutta. (Hakonen et al. 2005, 131).

On vaarallista valita organisaatiolle palkkausjärjestelmä, joka on jo jossain käytössä. Ihanteellista organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta olisi se, että palkkausjärjestelmä kehitettäisiin kunkin organisaation tarpeiden pohjalta. Organisaation palkitsemisjärjestelmä on sinällään itsenäinen systeemi, mutta myös osa suurempaa koko organisaation systeemiä. Palkkauksen tulisi tukea organisaation toimintaa ja tarpeita unohtamatta henkilöstöä. Palkkauksen perusteita ovat tehtävä, henkilön suoriutuminen ja tulos. (Gomez-Mejia & Balkin 1992, 35.)

Palkitsemisjärjestelmät ovat usein tehty tiettynä aikakautena, ja ne muuttuvat ympäristön vaikutusten mukaan. Usein järjestelmää on kehitetty siten, että vanhojen palkitsemismuotojen päälle on lisätty uusia. Handolin (2004, 7) mainitsee tästä esimerkkinä peruspalkka- ja tulospalkkiojärjestelmän: ”Monissa organisaatioissa peruspalkkajärjestelmä perustuu työn vaativuuden arviointijärjestelmiin ja henkilön pätevyyden arviointiin. Nämä noudattavat pitkälti vuosia tai vuosikymmeniä sitten tehtyjä työmarkkinasopimuksia. Järjestelmiä ei useinkaan ole päivitetty vallitsevaan ympäristöön sopiviksi, vaikka nykyiset työmarkkinasopimukset sen mahdollistaisivatkin.”

Palkkausjärjestelmä voi olla myös ihmisen henkeen ja terveyteen vaikuttava tekijä. Sairaaloissa on pohdittu sitä, miten lääkäreiden tehokkuutta mitattaisiin palkitsemisjärjestelmiin liittyen. Eräässä englantilaisessa mallissa hoitoon käytettyä rahasummaa verrataan saavutettuun potilaan terveydentilaan. Mikäli lääkäri on ”tehokas”, hän hoitaa potilaan kuntoon vähäisin kustannuksin. Kuvatun kaltainen palkitseminen saattaa kuitenkin johtaa siihen, että lääkärit alkavat valita potilaikseen henkilöitä, joiden terveydentila on jo entuudestaan hyvä, jotta hoitokustannukset potilasta kohden eivät nousisi liian suuriksi. (Gosden et al.1999, 47–55.)

Palkitsemisessa on nykyään käytössä henkilön osaamiseen perustuvia elementtejä. Esimerkiksi valtionhallinnon aloilla käytössä olevassa palkkausjärjestelmässä on henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuva osa. Osaamiseen perustuva palkkaus juontaa juurensa Yhdysvalloista 1960-luvulta. Palkkaus oli tuolloin tuotantotyöhön liittyvä tekijä, jonka avulla haluttiin saada työntekijät opettelemaan laajempi joukko työtehtäviä. (Moisio 2005, 4.)

Aluksi osaamisperusteinen palkkaus sai kehuja ja positiivista palautetta. Kuitenkin jonkin ajan kuluttua siitä alkoi kuulua toisenlaisiakin kommentteja. Se ei ollutkaan niin loistava, kuin aluksi luultiin. (emt.)

Suomessa osaamisperusteinen palkkaus on yleistynyt 1990-luvulta lähtien. Valtionhallinnossakin organisaatio toisensa jälkeen on ottanut käyttöön uuden palkkausjärjestelmän. 1990-luvun puolivälin jälkeen toimihenkilöiden ja virkamiesten palkkausjärjestelmät ovat tulleet tulospalkkauksen piiriin. (Hakonen et al. 2005, 42).

Valtionhallinnon palkkausjärjestelmän käyttöönotto ei ole sujunut ongelmitta. Yhtenä perusvirheenä on ollut se, että palkkausjärjestelmää ei ole suunniteltu organisaatioiden tarpeiden pohjalta vaan on otettu käyttöön jo jossain käytössä ollut järjestelmä. Suoritukseen ja osaamiseen perustuvien palkkausten syntyhistoria juontaa liiketalouden mallien pohjalta kehitettyihin palkkausjärjestelmiin. Ongelmaksi onkin muodostunut se, miten järjestelmä sopii aloille, joissa tuottavuutta ei mitata.

3.1 Aineeton, aineellinen ja aiheellinen palkitseminen

Palkitseminen voi olla joko aineellista, aineetonta tai aiheellista. Aineellista palkitsemista ovat esimerkiksi palkka, edut, osakkeet ja optiot. Aineettomista palkitsemisista voidaan pitää esimerkkeinä koulutusmahdollisuuksia, urakehitystä tai joustavia työaikoja. Myös työsuhteen pysyvyyteen, työajan järjestelyihin ja työn merkityksellisyyteen liittyvät seikat voidaan sisällyttää aineettomaan palkitsemisen.

Aineeton palkitseminen

Nykyään nuori sukupolvi arvostaa rahallista palkitsemista enemmän esimerkiksi kehitysmahdollisuuksia ja joustavaa ajankäyttöä. Tulevaisuuden työssä on pystyttävä motivoimaan ihmisiä heidän tarpeidensa mukaan. ”Halutaan aikaa, arvostusta, itsenäisyyttä, luottamusta, kehittymismahdollisuuksia ja mielekästä työtä.” (Moisio et al. 2006, 29.) Muita aineettomaan palkitsemiseen kuuluvia esimerkkejä ovat vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuudet ja palautteen saaminen.

Kuvio 3. Aineettomia palkitsemistapoja (mukaillen: Vartiainen 2005, 22.)

Palkitseminen voi olla myös psykologista: kiittämistä, myönteisen palautteen antamista tai huomion osoittamista työntekijälle. (Antonakis et al. 2003, 265.) Se on helpoin ja halvin tapa motivoida ja palkita ihminen. Tilanteeseen sopiva aiheellinen palaute toimii usein aineellista palkitsemista paremmin.

Moision et al. (2006, 28) mukaan palkitsemisen pitäisi perustua enemmän henkilöiden osaamiseen ja potentiaaliin. Tehtäväperusteinen palkkaus ei reagoi riittävän nopeasti muutoksiin, joten se haittaa organisaatioiden muuttumista ja uudistumista. Työ on muuttumassa projektimaisemmaksi, joten siihen on saatava paremmin soveltuvat palkitsemisperusteet.

Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on rahallista tai rahassa mitattavaa. Se sisältää peruspalkan lisäksi muuttuvan palkanosan, palkkiot ja osakkeet. Edellä mainittuja voidaan soveltaa eri tavoin. Rahanarvoisia etuja ovat esimerkiksi työterveydenhuolto, eläkejärjestelmät tai lomiin liittyvät edut. (Handolin 2004, 3).

Palkka voidaan jakaa myös työperusteiseen, henkilö- tai ryhmäperusteiseen sekä tulosperusteiseen palkanosaan. (emt. 4.) Palkanosien nimitykset liittyvät yleensä henkilön kykyihin, osaamiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen. (Ledford & Heneman 2000, 143–145; Nurmela et al. 1999, 13, 18).

Aiheellinen palkitseminen

Aiheellinen palkitseminen perustuu vastavuoroisuuteen, jossa johtajan ja työntekijän välisiä palkkioita ja työpanoksia vaihdetaan. (Bass & Riggio 2006, 8.)

Aiheellisessa palkitsemisessa johtajuuden rooli on keskeinen. Johtaja asettaa hyväksyttävän palkitsemisen tavoitteet yhdessä henkilöstön kanssa. (Pehrman 2011, 120).

3.2 Palkkajärjestelmän lähihistoriaa

1970-luvun lopulta alkaen useissa OECD-maissa alettiin uudistaa julkisen sektorin rakenteita ottamalla mallia liikkeenjohdon opeista. Ajatuksen taustaideologiana oli se, että raskas ja byrokraattinen julkinen sektori estää talouskasvua. Myös Suomessa julkista sektoria alettiin uudistaa toden teolla. (Mamia 1996.) ”Koko valtion hallinnon puitteissa uuden palkkausjärjestelmän syntysanat lausuttiin 1990-luvun alussa. Valtionvarainministerinä oli tuolloin Iiro Viinanen ja valtion työmarkkinajohtajana Sakari Kajander. Valtioneuvoston 1992 hyväksymän palkkapoliittisen ohjelman mukaan uuden palkkausjärjestelmän tarkoituksena on työn vaativuuden ja tuotoksen sekä palkkauksen kytkennän parantaminen, työmarkkinasekto-

rien palkkaerojen tasaaminen, palkkauksen joustavuuden lisääminen sekä ikälisäjärjestelmän purkaminen. Eräillä henkilöstöryhmillä virkavuosien korotusvaikutus palkkaan oli lähes 60 %." (Virkkala 2006, 28).

Ennen palkkausjärjestelmäuudistusta virkamiehen palkka määräytyi tehtävänimikkeen, aseman sekä palvelusvuosien perusteella. Nykyään käytössä olevan palkkausjärjestelmän myötä siirtyivät myös vanhat valtion A- ja C-palkkataulukot historiaan.

Valtiosektori joutuu edelleen tehostamaan toimintojaan. (Anon. 1996, 3.) Tehokkuuden tavoittelu on muuttanut julkisen sektorin toimintoja vastaamaan paremmin nykyisiä vaatimuksia. Valtio on mennyt tulosjohtamiseen suurten yritysten tavoin. Valtio ei ole enää yksittäinen toimija, julkisen ja yksityisen sektorin tulee toimia aiempaa tiiviimmässä yhteistyössä. Myös julkisen sektorin toimintaa on edelleen tehostettava. Julkisella sektorilla on tiedostettu yhteistyötarpeiden lisäksi se, että työvoimasta käydään kovaa kilpailua yksityisen sektorin kanssa. (Salimäki & Nylander 2006, 2.)

Valtiovarainministeriön hallitusneuvos Tuomo Vainion mukaan palkkausjärjestelmän uudistaminen alkoi 1980-luvun yleisistä suuntauksista, tarpeista ja henkisestä ilmapiiristä. Myös sukupuolten välinen tasa-arvokeskustelu on vauhdittanut palkkausjärjestelmäuudistuksen käyttöönottoa. (Vainio 2008.)

Työmarkkinakeskusjärjestöjen asettama työryhmä kehitti vaativuuden arviointiin perustuvia palkkausjärjestelmiä ottaen huomioon erityisesti sukupuolten välisen tasa-arvon. Työryhmä totesi raportissaan 5.3.1992, että Suomessa käytössä olevat työn vaativuuden arviointijärjestelmät eivät olleet aiemmin huomioineet riittävästi sukupuolten välistä tasa-arvoa. (Anon. 1992, 20.)

Palkkausjärjestelmäuudistuksen tavoitteet olivat seuraavat: haluttiin korjata valtion palkkatason jälkeenjääneisyyttä ja aikaansaada työntekijöitä motivoiva palkkausjärjestelmä, jossa palkkausperusteet olisivat aiempaa läpinäkyvämpiä. (emt.)

Valtion virkapalkkausjärjestelmä on luotu aikana, jolloin palkkaus hoidettiin keskitetysti. Palkkaluokkiin sijoittelu on aiheuttanut palkkahierarkioita. Ne rajaavat työn vaativuuteen ja henkilön suoritukseen perustuvan palkkauksen joustavaa toteutumista. (Tarumo & Maaniemi 2004, 36.)

Huuhtasen et al. (2005, 8) mukaan palkkaukseen vaikuttavia tekijöitä ovat olleet virkojen muodolliset kelpoisuusehdot, viran asema organisaati-

ossa sekä työntekijän palvelusaika. Vastatakseen uusiin haasteisiin suositteli valtiotyönantaja virkapalkkajärjestelmän korvaamista uudella palkkausjärjestelmällä, joka sisältää kolme palkan perusosaa: tehtäväkohtaisen ja henkilökohtaisen palkanosan sekä mahdollisesti tulospalkkio-osan. Käytännössä tässä pyritään siihen, että palkka porrastetaan työn vaativuuden, työsuorituksen ja ammattitaidon sekä työyhteisön tuloksen perusteella.

Valtion henkilöstön suuri määrä sekä tästä aiheutuva palkkasumman suuruus tekevät palkkausjärjestelmäuudistuksesta valtiontalouden kannalta merkittävän. Valtion budjettitalouden henkilöstön määrä vuonna 2001 oli 120 500 ja palkkasumma 3,5 miljardia euroa. Tarkastusvirasto korostaa myös esimiestehtävissä olevien koulutuksen merkitystä, koska uusien palkkausjärjestelmien myötä esimiesten henkilöstöhallinnollinen tehtävä korostuu. (Paukkala & Peltonen 2002, 8). ”Uudistuksen esteenä ovat olleet epäluottamus ja epävarmuus sekä sitoutumattomuus uudistukseen. Yhteistyö, avoimuus, koulutus, tiedotus ja riittävät resurssit ovat puolestaan edistäneet uudistusta. Uuteen palkkausjärjestelmään siirtyminen on pääosin vaatinut lisärahoitusta.” (emt.).

Palkkausjärjestelmäuudistusten taustalla on 1990-luvun alussa alkanut keskustelu sukupuolten välisistä palkkaeroista ja töiden samanarvoisuudesta. Suurta muutosta naisten ja miesten palkkojen suhteessa ei vuosien mittaan näytä tapahtuneen. Yhä edelleenkin naisten ansiotaso on miesten vastaavaa matalampi. Palkkausjärjestelmäuudistuksilla oli alun perin tarkoitus parantaa palkkauksen kannustavuutta ja oikeudenmukaisuutta sekä saamaan sitä kautta parempaa tuloksellisuutta työhön. (Asplund & Lilja 2010, 13.)

Tulospalkkauksessa ongelmana on se, että esimiehet eivät voi valita alaisiaan, joilla saataisiin paras mahdollinen tulos. Julkishallinnossa tässä on ehkä menty liian pitkälle: tiettyihin virkoihin nimetyt työntekijät kokevat olevansa niin sanotussa turvasatamassa eivätkä koe asemaansa uhatuksi, vaikka heidän työsuorituksensa ei aina olisikaan paras mahdollinen.

Palkkausjärjestelmien käyttöönotto- ja käyttötavoilla on oma merkityksensä niiden toimivuuteen. Järjestelmään liitetyt odotukset ja tavoitteet voivat olla työpaikkojen välillä hyvinkin erilaisia. (Vartiainen & Sweins 2002, 38–42.)

Perinteisesti sana tasa-arvo on koettu sukupuolten välisenä tasa-arvona, mutta tasa-arvoa tai sen puutetta voi esiintyä monella eri tavalla. Voi-

daan ajatella, että työn tuottavuuteen vaikuttavat ennen kaikkea ihmisten oma motivaatio ja halu saavuttaa tavoitteet sekä varsinkin työilmapiiri, joka kannustaa yhteistyöhön ja oman osaamisen ”irrottamisen” huippuun. Ihmisillä on perimmiltään halu tehdä parhaansa ja saavuttaa tavoitteensa. Jokainen haluaa tuntea, että omalla työllä ja siihen liittyvällä ponnistelulla on suurta merkitystä, ja haluaa tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Tällä on suuri merkitys työpaikan ilmapiiriin, työmotivaatioon ja työn tulokselliisuuteen.

Työn vaativuuden arviointi on hyväksytty useissa maissa tasa-arvoisen palkkauksen yhdeksi toteuttamisen välineeksi. (Anon. 1992, 14). Työtulosten mittaus palkkauksessa perustuu periaatteeseen; käytännössä paremmasta suorituksesta saa enemmän palkkaa kuin heikommasta suorituksesta. Työn sisällössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat työsuoritukseen, minkä vuoksi oikeudenmukaisen palkkauksen toteutuminen vaatii nopeaa seurantaa ja reagointia. (emt.)

Käytännössä palkkausjärjestelmät reagoivat hitaasti tapahtuneisiin muutoksiin. (Falck 1997, 8.) Työn vaativuuden arviointimenetelmiä kritisoidaan niiden kulttuurisidonnaisuudesta. Tästä voi johtua organisaatioiden kulttuuristen oletusten ja käytäntöjen toistaminen. (Steinberg & Haignere 1987, 472).

Myös sukupuolta osoittava tehtävänimike, kuten palomies tai jokin muu miesnimike, voi aiheuttaa ongelmia vaativuuden arvioinnissa. (Acker 1990, 54, 82).

Palkitsemiskonsulttien Armstrongin ja Brownin (1998, 28–39) mukaan suurin haaste osaamisperusteisessa palkkauksessa on osaamisen testaamisessa. On selvää, että suoritusportaan työtä tekevän osaamista on vaikea arvioida. Usein tehtävät ovat niin yksinkertaisia, että niissä on mahdotonta epäonnistua. Mikäli organisaation suurin henkilöstöryhmä suoriutuu tehtävästään ”liian” hyvin, aiheutuu siitä suuremmat palkkakustannukset. Valtionhallinnossa on esimerkkejä organisaatioista, joissa suurin henkilöstöryhmä joudutaan arvioimaan siten, että heidän tehtävistä suoriutumisensa ei ole sille kuuluvalla tasolla. Henkilöstöryhmän edustajat ovat havainneet tämän, ja se on osaltaan lisännyt selvästi työtyytymättömyyttä.

Motivoinnin kannalta on tärkeää, että työ tarjoaa riittävästi haasteita tekijälleen. Mikäli organisaatio ei kykene käyttämään henkilöstön osaamista, se on tuhlausta. On työpaikkoja, joissa henkilö tarvitsee työpaikalla

esimerkiksi kymmenen euron hankintaan esimiehen luvan, hänen puhelimen käyttönsä on rajattua ja kaikkiin yksinkertaisiinkin päätöksentekoihin hän joutuu pyytämään luvan esimieheltään. Sama työntekijä voi kotonaan neuvotella pankinjohtajan kanssa kolmensadantuhannen euron asuntolainasta, pyörittää sadantuhannen euron pörssisalkkua, haukkua autokauppiaan tai rakennustarvikkeiden myyjän, mikäli ei saa kunnon tavaraa. Tällainen työntekijä joutuu työssään esiintymään tyhmempänä kuin on. (Kevätsalo 1999, 161.)

Fjodor Dostojevski (1821—1881) pohti aikanaan Siperian pakkotyössä saamiensa kokemusten pohjalta sitä, mikä olisi paras keino musertaa ihminen. Dostojevski päätyi pohdinnoissaan siihen, että jos ihminen halutaan tuhota täysin, hänet pitäisi määrätä työhön, joka on täysin hyödytöntä ja järjetöntä. ”Jos vanki pantaisiin lapioimaan vettä saavista toiseen ja takaisin, hän hirttäisi itsensä pian.” (Dostoyevsky 1911, 25.)

Uudistuksen toteutuminen

1990-luvun loppupuolella 10 % valtion henkilöstöstä oli siirtynyt uuteen palkkausjärjestelmään. Syksyllä 2004 uuden palkkausjärjestelmän piirissä oli noin 40 % ja vuonna 2006 runsaat 96 %. Valtio oli sopinut, että vuonna 2005 kaikkien virastojen oli otettava käyttöön kyseinen järjestelmä. (Anon. 2006a, 12).

Sopimuspalkkausta ei käytännössä sovelleta valtion työntekijöihin. Henkilökohtainen sopimuspalkkaus on johdonkin palkkauksessa melko harvinaista. Käytännössä kaikissa organisaatioissa on käytössä työ- ja virkaehtosopimusten mukainen palkkausjärjestelmä.

Heikki Patomäki kritisoi UPJ:n (uusi palkkausjärjestelmä, nykyinen virkapalkkajärjestelmä) käyttöönottoa seuraavasti: ”Kuten muutkin uudistukset UPJ on kuitenkin toteutettu tavalla, joka ei jätä paljon sijaa uudistuksen kohteiden protestille.” Koska uudistukset on toteutettu vaiheittain ja hallinnonala kerrallaan, myös vastustukseen on ollut vain vähän mahdollisuuksia. Patomäki kummeksuu sitä, että esimerkiksi Professoriliitto on katsonut riittäväksi saavutukseksi UPJ-neuvotteluissa sen, että alun perin satamatyöläisille tarkoitettuja tehtävänkuvauslomakkeita saatiin kirjoitettua uudelleen paremmin yliopistomaailmaan sopiviksi. (Patomäki 2005,

13–15.) Patomäki on yhteiskuntatutkija, joten hänen kriittisiä näkemyksiään on syytä tarkastella tätä taustaa vasten.

Patomäki (2005) mainitsee, että yhteiskunta koostuu irrallisista ja itseriittoisista yksilöistä, jotka, siinä määrin kuin ovat järkiperäisiä yksilöitä, pyrkivät saavuttamaan rahassa mitattavaa etua mahdollisimman tehokkaasti. UPJ:n toteuttamisen taustalla on pohjimmiltaan ollut palkkaerojen lisääminen. Edelleen ideana lienee myös ollut se, että johtajille ja huipuille saataisiin sama palkka kuin yksityisellä sektorilla. Tämä on yksi syy siihen, miksi monet pettyvät, kun huomaavat, miten uusi järjestelmä käytännössä toimii. (emt. 28, 32.)

Työaikojen joustavuus

Joustava työaika on saanut alkunsa naisten työelämään osallistumisesta. Yksinkertaisimmillaan järjestely on sellainen, että työntekijä tekee täyden viikoittaisen työajan haluamaansa vuorokaudenaikaan. Toisessa esimerkissä 20 % yhdysvaltalaisyrityksistä antaa työntekijän tehdä koko viikon työt neljässä päivässä. Vain noin 16 % yrityksistä hyväksyy sen, että työntekijä tekee työnsä kotoa käsin. Tämän on mahdollistanut teknologian kehittyminen. Joustava työaika on parempiosaisten etu. Vuorotöitä tekevät alempien yhteiskuntaluokkien edustajat. (Sennett 2002, 58–59.)

Joustavaa työaikaa tekevä työntekijä saa määrätä, missä työnsä tekee, mutta ei sitä, miten työ tehdään. Monet tutkimukset osoittavat, että työpaikan ulkopuolella työskenteleviä valvotaan enemmän kuin työpaikalla olevia. Työnantajat voivat epäillä, että annettua vapautta käytetään väärin. Tämän vuoksi on kehitetty erilaisia seurantamenetelmiä. Työntekijöiden voidaan edellyttää soittavan työpaikalle säännöllisesti, heitä voidaan tarkkailla internetin välityksellä tai heidän sähköpostiaan seurataan. (emt. 59–60.) Joustavuus mahdollistaa nopean päätöksenteon. Suurissa byrokraattisissa organisaatioissa päätöksenteko toimii puolestaan hitaasti, kun papereita siirrellään portaalta toiselle.

3.3 Johtamista tukeva palkitseminen

Organisaatioiden toiminnan perusedellytyksiä on se, miten menestys voidaan taata jatkossa. Historiallinen menestyminen ei ole tae tulevasta menestyksestä.

Moisio (2005) kertoo, että jos työntekijä oli ylipäänsä tyytyväinen esimiehensä toimintaan, hän oli myös tyytyväinen palkkausjärjestelmään. Mielenkiintoista on se, kumpi on tärkeämpää, onnistunut palkkausjärjestelmä vai osaavat esimiehet. Vaikuttaa siltä, että kokeneiden työntekijöiden mielestä uusi palkkausjärjestelmä on onnistunut. Siihen voi vaikuttaa se, että työntekijöiden palkka on jo ehtinyt kehittyä riittävän korkeaksi. Lisäksi he tuntevat järjestelmän paremmin.

Nuoret työntekijät kritisoivat järjestelmää. Heidän palkkauksensa on joissain tapauksissa markkinatasoa alhaisempi. Nuorten työntekijöiden mielestä järjestelmä on mielivaltainen ja monimutkainen. (Moisio 2005, 71.)

Alemman vaativuusryhmän tehtävissä alhainen peruskoulutustaso on usein esteenä uralla etenemiselle. Sotilasorganisaatioissa ei ole merkitystä sillä, kuinka hyvin alemman vaativuusryhmän tehtävässä toimiva henkilö on kouluttautunut. Sotilasorganisaatioissa vaativammat tehtävät määräytyvät sotilasarvon, ei todellisen osaamisen tai pätevyyden mukaisesti. (emt. 81.)

> *Suurin syy, että ihmiset voivat huonosti, on huono johtaminen, nuo hierarkkiset johtajarakenteet eivät vaan sovi tähän aikaan. Ihmisiä tungetaan sellaisiin lokeroihin ja muotteihin, joihin he eivät sovellu. Ja kun se tehdään väkivalloin, niin siitä aiheutuu inhimillistä kärsimystä. (Jungner 2010, 154).*

Työntekijän siirtyessä tehtävästä toiseen lasketaan myös se, nouseeko palkka vai ei. Aikoinaan puhuttiin lojaaliudesta ja turvatuista työpaikoista. Nykyään näiden elementtien merkitys on vähentynyt.

Mikäli osaamisen johtaminen ei ole organisaation sisällä hallinnassa, se aiheuttaa tyytymättömyyttä palkkaukseen. Huono esimiestyö aiheuttaa myös sen, että samoissa tehtävissä olevien tehtäväkuvauksissa on poikkeamia, joihin ei kyetä edes aina antamaan vastausta. (Moisio 2005, 81.)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan myös sitä, miten kyetään henkilön osaaminen ja oppiminen hyödyntämään.

Pelkojohtaminen

Johtajuus, valta ja pelko -tutkimuksen tulokset osoittavat pelkojohtamisen olevan edelleen käytössä johtamiskeinona. Pelkojohtamisen käytön tekee helpoksi se, että ihmisillä on edelleen muistissa 1990-luvun lama. Lamaaikaan viittaamalla saadaan työntekijät pysymään nöyrinä. (Luomanen 2008, 4, 34–36.)

Pelkojohtamisella on usein kohtalokkaita vaikutuksia; usein työntekijät irtisanoutuvat, masentuvat tai sairastuvat. Työntekijä voi olla myös vihainen, kostonhimoinen, katkeroitunut ja turhautunut myös muille työpaikan johtamisesta vastaaville. ”Olen vihainen, katkeroitunut, henkisesti vaurioitunut ja täynnä kostonhimoa paitsi esimiehelleni myös muille tämän tiedekunnan, laitoksen ja keskushallinnon pikkuvirkamiehille ja johtajille ala-arvoisesta henkilöstöpolitiikasta ja -johtamisesta. Kaikkien näiden alistuksen, väärinkäytön, syrjinnän ja henkisen väkivallan vuosien takia olen mielenterveyteni rajamailla.” (emt. 2008, 24.) Edellä mainittu esimerkki on eräänlainen ikkuna nykyisessä työelämässä pinnalle tulleeseen ongelmaan: työpaikkakiusaamiseen. Kiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu uskalletaan tuoda esiin aiempaa paremmin. Oman rohkaisevan vaikutuksen sille ovat antaneet julkisuudessa esillä olleet kiusaamistapaukset sekä se, että työntekijät uskaltavat tukeutua työsuojelutoimijoihin tällaisissa tapauksissa.

Tampereen yliopistossa työskentelevän professori Marja Erikssonin (2006) mukaan pitkäaikaiset tutkimukset osoittavat globaalisti menestyneimpien yritysten joukossa suurimman osan olevan nimenomaan sellaisia, joissa henkilöstöstä huolehditaan kunnolla. (Eriksson 2006, 230.) Organisaatioteorioissa on myös useita viitteitä siitä, että pelolla johdettu yritys tai organisaatio ei menesty. Organisaatioiden on uudistuttava, jotta kehittymistä ja samalla menestymistä tapahtuisi. Uudistuminen vaatii oppimista sekä yksilö-että ryhmätasolla. Oppimisen yksi merkittävimmistä esteistä on pelko. Pelkojohtamista harjoittavissa organisaatioissa ei tapahdu oppimista eikä kehittymistä. (emt. 2006, 231.)

Toiset selviytyvät tilanteesta irtisanoutumalla tai pääsemällä esimiehen oman pomon juttusille, kun taas toiset uupuvat pelon ilmapiiristä täysin. Osa katselee vierestä ja miettii, mitä tilanteelle voisi tehdä. Yritysjohdon pitäisi olla tarkkana siinä, millaisia henkilöitä asetetaan esimiesasemaan. Toivottuja ominaisuuksia ovat vuorovaikutustaidot, empatiakyky, oikeudenmukaisuus ja erilaisuuden taju. (Luomanen 2008, 21.)

Huonosta johtamisesta käynee hyvänä esimerkkinä Lehman Brothersin Richard Fuld. Fuldin johtaman Investointipankki Lehman Brothersin konkurssi on ollut maailman historian suurin. Sen vaikutukset ulottuivat myös Suomeen 13 miljardin kustannuksena. Syitä Lehman Brothersin konkurssiin on pohdittu, ja tärkeimmäksi seikaksi on noussut yrityksen johto. CNBC (Consumer News and Business Channel) on rankannut Lehman Brothersin pääjohtajan Richard Fuldin USA:n historian kaikkien aikojen huonoimmaksi yritysjohtajaksi. Myös hänen entiset alaisensa antavat huonon kuvan hänen toimintatavoistaan. Häntä kuvataan öykkärimäiseksi narsistiksi, joka ei antanut alaisilleen juuri minkäänlaista arvoa. Fuld on erinomainen esimerkki siitä, että loistava asiantuntija ei välttämättä ole hyvä johtaja.

Richard Fuldin johtamistyyli oli poikkeuksellisen eristäytyvä. Kuvaavaa oli hänen saapumisensa työpaikalle. Joka aamu kuljettaja toi hänet limusiinilla henkilökohtaisen hissin ovelle, joka aukeni, kun hänen autonsa saapui. Illalla hän poistui samalla tavalla. Hänen ei siis tarvinnut tavata alaisiaan edes vahingossa, vaan hän saattoi linnoittautua muilta suljettuun 31. kerrokseen. Fuldin lähimmät alaisetkaan eivät olleet tavanneet häntä henkilökohtaisesti viiteen vuoteen. (Alajoutsijärvi 2011, 2.)

Palkitsemisen etiikka

Palkitsemisen eettisiä näkökohtia olen tarkastellut työssäni pitkin matkaa. Etiikassa on kyse oikeasta ja väärästä. Palkitsemisen eettisessä tarkastelussa on kyse siitä, toteutuuko palkitseminen oikein vai väärin. Jos palkitsemisen perusteet ovat eettisestä näkökulmasta kunnossa, on sen jälkeen merkityksellistä se, toteutuvatko itse palkitsemisessa sovitut normit ja toteutusmallit.

Palkitseminen on henkilöstöjohtamisen väline, aiheuttaen sille myös eettisen haasteen. Vanhalan (1999) mukaan aikaisempi liike-elämän etiikan tutkimus on yleensä ainoastaan sivunnut henkilöstöjohtamista ja samalla pitänyt etäisyyttä henkilöstöjohtamisen eettisiin kysymyksiin. Henkilöstöjohtamisen etiikka liittyy usein työntekijöiden oikeudenmukaiseen kohteluun liittyviin asioihin kuten palkitsemiseen. (Vanhala 1999, 203–204.)

Vanhala (1999) mieltää suomalaisen yrityskulttuurin enemmän rankaisevaksi, kuin palkitsevaksi, hän mainitsee myös johdon optioiden heijastuvan suoraan työilmapiiriin ja työntekijöiden työmoraaliin. (emt. 1999, 208.)

Palkitsemisen eettiselle tarkastelulle on selvä tilaus, ne jotka kykenevät huomioimaan palkitsemisen etiikan vaikutukset tehnevät myös parhaan tuloksen. Työelämässä on Ikonen-Varilan (2005) mukaan ”hierarkkisia, valtaeroja sisältäviä ja taloudellisiin tavoitteisiin pyrkiviä suhdejärjestelmiä.” Tästä johtuen ei ole yllättävää, että menettelytavoissa koettu epäoikeudenmukaisuus on suorassa yhteydessä alentuneeseen työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja kokemukseen johdon huonosta toiminnasta. (Ikonen-Varila 2005, 105.) Palkitsemisen etiikan kehittymiseen vaikuttaa myös sen läpinäkyvyys. Palkitseminen ei ole läheskään aina avointa ja läpinäkyvää. Palkkaukseen ja palkitsemiseen on toisinaan liittynyt myös salailua ja peittelyä. Gomez-Mejia & Balkin (1992, 54) mainitsee, että joissain organisaatioissa kielletään rangaistuksen uhalla kertomasta palkkaansa työkaverilleen.

3.4 Palkitsemistapojen kehittäminen

Tulevaisuudessa palkitseminen vaati johtajilta ja esimiehiltä niin paljon, että he eivät kykene hoitamaan palkitsemiseen liittyviä asioita työyhteisössään yksin. Palkkaus ja työntekijöiden palkitseminen kehittyy tulevaisuudessa siten, että palkitsemista tarkastellaan kunkin yksilön tarpeiden pohjalta. On nimittäin suuria henkilökohtaisia eroja siinä, mitkä asiat koetaan palkitseviksi. Esimerkiksi jotkut työnantajat ovat ottaneet palkitsemisjärjestelmäänsä käytännön, jossa työntekijän lapsen sairastuessa työnantaja järjestää lapselle hoitajan ja näin mahdollistaa vanhemman normaalin työskentelyn. Kuitenkin ihmisten erilaisista arvostuksista riippuen kysei-

nen järjestely saatetaan tulkita päinvastaisilla tavoilla. Toiset ajattelevat, että ratkaisu on loistava keksintö, koska näin työhön ei tule turhia katkoksia. Toisten mielestä järjestely ilmentää arvomaailmaa, jossa projektien aikataulut asetetaan kylmästi sairaan lapsen hoivatarpeen edelle.

On myös tilanteita, joissa työntekijällä voi olla krooninen rahan tarve. Silloin aineettomat palkitsemiskeinot eivät välttämättä ole hänen kohdallaan parhaimpia. Tyypillisesti tällaisia työntekijöitä ovat nuoret vanhemmat asuntolainoineen ja pienine lapsineen. Vastaavasti henkilö, jonka elämäntilanne on taloudellisesti turvattu ja vakaa, voi arvostaa enemmän joustavia työaikoja tai sitä, että työ ei sido liikaa. Palkitsemisen tulisi olla systeemiälykästä. Systeemiälykkäässä palkitsemisessa pyritään huomioimaan se, että ihmiset kokevat eri asiat palkitseviksi. (Handolin 2004, 1.)

Puutos- ja kehitystarpeet

Abraham Maslow`n (1908—1970) teorian mukaan hierarkkisesti alimmat tarpeet ovat puutostarpeita (deficiency needs). Vastaavasti korkeammat tarpeet ovat kehitystarpeita (growht needs). Puutostarpeilla on yleensä ylärajansa. Nämä tarpeet on tyydytetty, kun yläraja on saavutettu. Esimerkiksi ei voi olla kylläisempi kuin kylläinen tai terveempi kuin täysin terve. Kehitystarpeilla ja itsensä toteuttamisen tarpeilla tuskin on mitään ylärajaa. (Allardt 1980, 42.)

Maslow`n teoria tarjoaa hyviä perusteita palkitsemiseen. Palkittavilla voi olla erilaisia tarpeita tai toiveita työhönsä tai palkitsemiseen liittyen. Osalle voi riittää jonkin työnteossa olevan käytännön muuttaminen toiveiden mukaiseksi. Jollain toisella perusasiat voivat olla jo kunnossa, joten hänelle voi olla paikallaan jokin korkeampiin tarpeisiin liittyvä kannustin.

3.5 Kannustaminen

Kannustamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa kohdetta ohjataan palkkion tai rangaistuksen avulla tekemään jotain. Kannustamalla henkilöt voidaan saada valitsemaan sellaisia toimintatapoja, joita he eivät ilman kannustamista valitsisi. Kannustaminen voidaan määritellä niin, että kannustettava

saadaan valitsemaan tai hän valitsee toimintavaihtoehdon ilman ulkoista pakkoa 1) omien preferenssien, kykyjen ja halujen mukaisesti tai 2) kannustajan tarkoitusperien mukaisesti tai 3) olosuhteita hyödyntävällä tavalla. (Kananen & Saari 2009, 159–160).

Kannustamisessa tulee yleensä kuitenkin vastaan käännekohta, jonka jälkeen toiminta muuttuu pakottamiseksi. Toiminta ei ole kannustamista, mikäli kannustettava ei voi toimia ilman pakkoa. ”Kannustinpolitiikka on poliittisesti luotettavaa ja uskottavaa, kun toimenpiteistä heijastuneet arvot ja eettiset ja tulkinnalliset seuraamukset ovat myös aiottuja.” (emt. 171).

Esimerkiksi sotilasammateissa voidaan kannustaa henkilöstöä hakeutumaan uuteen tehtävään aiemman tehtävän päättyessä tai tehtävien uudelleen järjestelyiden vuoksi. On esimerkkejä siitä, että jos hakija ei halua hakeutua suositeltuun tehtävään, luodaan hänelle edellistä selvästi huonompi vaihtoehto, jolloin hakijan on tehtävä valinta pakottavasta syystä aiemmin osoitettuun tehtävään. Tässä esimerkissä kannustaminen muutetaan pakottamiseksi luomalla kaksi vaihtoehtoa, joista toinen on hakijan kannalta huonompi kuin se, joka hyödyttää paremmin organisaation tarpeita. Tällaisissa tilanteissa hakijan kannalta huonommaksi vaihtoehdoksi on tarjottu muun muassa tehtävää toiselta puolelta Suomea.

Johdon kannustimista on puhuttu paljon viime aikoina. On asetettu kyseenalaiseksi, ovatko suuret kannustimet enää millään tavalla perusteltuja. Kannustamisen avainkysymyksenä on pidetty sitä, miten kannustaa yhtä aikaa tuottavasti ja eettisesti. Etiikan kannalta hankalinta on, miten yhteiskuntapolitiikassa oikeudenmukaisuus nähdään alisteisena, jopa vastakkaisena arvona talouden tehokkuudelle. Yhtä ongelmallista on myös se, että oikeudenmukaisuutta pidetään riippumattomana talouden lainalaisuuksista. (emt. 180.)

Asiasta on olemassa myös äärimmäisiä kannanottoja ja mielipiteitä. Investointipankkiiri Yrjö Kopra arvioi, ettei samasta työstä pitäisi maksaa kaikille samaa palkkaa (Kopra 2010, D3):

> *Palkkaerot saisivat olla isommat. Samaa työtä tekevien ihmisten tuottavuuserot ovat suuremmat kuin halutaan myöntää, pohjalainen autokauppayrittäjä kertoi, että yksi hänen myyjistään myy vuodesta toiseen viisi kertaa enemmän samoja autoja kuin muut. Tämän myyjän tulisi saada viisinkertainen palkka. Nokian johto on 15 vuoden*

> *aikana tehnyt huikeasti tuottavammin samaa työtä, jota Ericssonin johto on tehnyt samoilla markkinoilla.*

Kopra vastustaa uusliberalistisen ideologian mukaisesti solidaarista palkkapolitiikkaa, sillä se ruokkii työttömyyttä. Liian korkeat minimipalkat voivat estää rekrytoinnit tai pakottavat irtisanomaan.

> *Solidaarinen palkkapolitiikka pitää huolen, että palkat eivät nouse yrityksen voittojen suhteessa. Näin voitot jäävät omistajille, ja tuloerot kasvavat.*
>
> *Kannustimet palkitsevat suhteessa työsuoritukseen, ja sitähän kuukausipalkka ei tee. Ihminen saa saman kuukausipalkan, teki hän työnsä hyvin, tosi hyvin, keskinkertaisesti tai huonosti. (Kopra 2010, D3.)*

Mikäli kannustamisen keinoja pohditaan yhteiskunnan hyvinvoinnin ja taloudellisen menestyksen mukaan, voidaan todeta, että taloudellinen kannattavuus on mahdollista yhdistää oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon. Useat maailman kilpailukykyisimmät maat, esimerkiksi Tanska, Ruotsi ja Suomi, osoittavat tämän olevan mahdollista hyvinvointieroja tehokkaasti tasoittavilla sosiaaliturvajärjestelmillä. (Kananen & Saari 2009, 180).

3.6 Työhön liittyvän palkitsemisen historiaa

3.6.1 Taylorismi

Frederick Winslow Taylor (1856—1915) oli yhdysvaltalainen teknikko, joka kehitti 1900-luvun alussa taylorismiksi nimetyn tieteellisen liikkeenjohdon opin. Taylorismin perusidea on, että välitön työprosessi tulee erottaa siihen liittyvästä ajattelutyöstä. Tämä ei lisää pelkästään suoritusportaan työn yksinkertaistamista, vaan samalla syntyy vaativia ajattelutehtäviä yritysten johto-, suunnittelu- ja hallintoprosesseissa. Taylorin tavoitteena oli tuottavuuden parantaminen, kustannusten alentaminen ja työntekijöiden vallan kaventaminen suhteessa omistajiin.

Taylor uskoi, että suuressa yrityksessä työsuunnittelu olisi vaikeaa. Hän ajatteli, että mitä vähemmän työntekijät ymmärtäisivät tuotannon kokonaisuudesta, sitä tehokkaammin he keskittyisivät tekemään omaa työtään. (Sennett 2002, 39.) Taylor teki tehtaassaan liikeaikatutkimuksia. Niissä mitattiin esimerkiksi sitä, kuinka kauan kesti tietyn komponentin kiinnitys. Samalla hän myös normitti sen, kauanko mainitunkaltainen toimenpide saisi kestää. (emt. 2002, 39.) Toiminnan tehostamisesta voidaan pitää hyvänä esimerkkinä myös pankkeja. Pankeissa yleisesti käytössä oleva ja paljon porua herättänyt vuorolappusysteemi on tehostamisen tulos. Pankkialalla saatiin jo vuonna 1990 lisääntyneen tehostamisen myötä samalla työntekijäpanoksella tuotettua noin nelin-viisinkertainen määrä palveluita vuoteen 1981 verrattuna. (Suominen & Tarkka 1991, 81).

Taylorin mukaan ”johtajien osalle tulee mm. yhdistää yhteen kaikki ne tiedot, jotka olivat aikaisemmin yksityisten työntekijöiden yksityisomaisuutta, luokitella ne ja järjestää taulukoihin, laatia näistä sääntöjä, lakeja ja kaavoja työmiehen jokapäiväisen työnteon avuksi”. (Kevätsalo 1999, 67) Taylorin mukaan työntekijän on saatava työstään kirjallinen ohje, jossa on kerrottuna tarkka kuvaus työkalujen käsittelyä myöten.

Taylorismi perustui siihen, että työntekijä on lähtökohtaisesti laiska. Hänen valvomisekseen tehtävät on jaettava mahdollisimman pieniin osiin, ja nämä työn osaset mitataan tarkasti. Tavoitteena on, että työvoimakustannukset alenisivat; yksinkertaisia työtehtäviä kykenisi tekemään halvaksi tuleva työvoima. Toinen tavoite tässä oppirakennelmassa on se, että pidetään yllä johdon valvontavaltaa erottamalla suoritus johtamisesta ja suunnittelusta. (Thompson 1989, 24.)

Karl Marx (1818—1883) puhui työvoiman voimasta mieluummin kuin taylormaisesti pelkästä työntekijästä. Tällä hän tarkoitti sitä, että työntekijöiden fyysinen ja henkinen tehokkuus on vuorovaikutuksessa pääomien kanssa tuottaen vaurautta kapitalisteille. (emt. 40).

Teollisuus on onnistunut niveltämään työtä rikastuttavia elementtejä tayloristiseen peruskaavaan. Niillä on pyritty varmistamaan se, että jokainen sekunti työskennellään. Työntekijöiden päätäntävalta rajoittuu siihen, että työntekijät yksityiskohtaisen työprosessin tuntemuksensa avulla ottavat itse siitä löysät pois. (Siltala 2004, 180). Suomessa työtehtävien vapaamuotoisuus ja suunnittelun mahdollisuus kasvoivat merkittävästi vuosina 1988–2000. Samanaikaisesti mahdollisuus työajan joustoihin yleistyi.

Työtahti sen sijaan ei löystynyt; vapaamuotoinen ongelmaratkaisu motivoi työntekijät. Aikaa ja työtä ei enää valvota kuten aiemmin, tulosta ja laatua valvotaan sitäkin tarkemmin. (emt. 181).

Taylorismi salli johtajien vallan työn organisoimisessa ja tehostamisessa. 1990-luvun Suomessa joustamisesta puhuttiin enää sopeutumisena. Työnantaja edellytti työntekijöitä sopeutumaan markkinatilanteeseen olemalla tarvittaessa käytettävissä ilman erillisiä ylityökorvauksia. Taylorismissa tulosta mitattiin tuloksen ja ajankäytön suhteena. Palkan määräsi yksilöllisen ajan investointi työsuoritukseen. (emt. 181–184). Työn sosiologia sai alkunsa taylorismin vaikutusten tutkimisesta, ja sen sanotaankin olevan tietynlainen taylorismista johtunut reaktio. Yritykset joutuivat turvautumaan ulkopuoliseen apuun, koska poissaolot, vaihtuvuus ja ristiriidat lisääntyivät.

3.6.2 Statusteoria

Statusteorian on kehittänyt Max Weber (1864—1920). Teoriaan liittyvä sulkeuman käsite tarjoaa hyvän välineen professioammateissa työskentelevien strategioiden erittelyyn. Professioammateissa pyritään rajaamaan omasta ammatista ulkopuolelle arvostuksessa alempana olevat ryhmät. Hyvänä esimerkkinä ovat lääkärit, jotka suojelevat omaa tehtäväaluettaan sairaanhoitajilta.

On kuitenkin tilanteita, joissa hierarkkisesti alempi ryhmä saa suorittaa ylempien tehtäviä tietyissä olosuhteissa. Esimerkiksi rajavartija voi olla varusmieskouluttajana, jos tehtävä ei opistoupseerille kelpaa, tai perushoitaja voi toimia sairaanhoitajan tehtävissä yövuorossa. Sulkeumastrategian toinen ulottuvuus realisoituu, kun hierarkiassa alemmat pyrkivät sisällyttämään tehtäviinsä elementtejä, jotka ovat tyypillisiä ylemmille ammateille, ja näin tunkeutumaan omaa asemaa arvostetumpien alueelle. (Kevätsalo 1999, 192.)

Weberin mukaan hallinnon toiminta muodollistuu, tehostuu, koneellistuu ja muuttuu entistä ennustettavammaksi. Tämän lisäksi hallinnossa valta- ja toimialueet jaetaan hierarkkisen systeemin mukaan. Samalla virkamiehistä kehittyy tietynlaisia byrokraattisia ”asiaihmisiä”, joille päämäärä ei ole mitään mutta tehokkuus ja sääntöjen noudattaminen on kaikki kaikessa. (Hietaniemi 1987, 43).

Weber painotti sitä, että organisaation toiminnan on oltava järkevää. Nykyisessä palkitsemisajattelussa on paljon Weberin esittämiä byrokratian ominaispiirteitä. (Handolin 2004, 10.) Allardt & Littunen (1975, 63) toteavat Weberin painottaneen sitä, että korkeassa asemassa olevien on suotavaa palkita alaisiaan näiden työpanoksen mukaan.

Weberin mukaan taloudellinen toiminta muuttuu entistä selvemmin henkilökohtaiseen hyötyyn tähtääväksi. Tämä markkinakäyttäytyminen leviää yhä useammille elämän alueille; mahdollisimman monilla elämän aloilla pyritään henkilökohtaisen taloudellisen hyödyn maksimointiin. Hänen mukaansa markkinallistuminen syrjäyttää sellaiset taloudellisen rationaalisuuden muodot, joissa talous kollektiivisesti tyydyttää yhteisiä tarpeita, ja markkinakäyttäytyminen tunkeutuu alueille, jotka ennen eivät kuuluneet taloudellisen toiminnan piirin. (Hietaniemi 1987, 43).

3.6.3 Uudistuminen

Talouden muutokset ovat yksi taloustieteen keskeisin tutkimuskohde. Itävaltalaissyntyinen Joseph Alois Schumpeter (1883—1950) edustaa niin kutsuttua itävaltalaista koulukuntaa. Tämä koulukunta korosti talouden kehityksen olevan evoluutiomainen; talouden ilmiöihin liittyi epävarmuustekijöitä ja informaation epätäydellisyyttä. (Kananen & Saari 2009, 99). Schumpeter muistetaan innovaatioita korostaneesta suhdanneteoriasta ja siitä, että hän ei antanut kovinkaan valoisaa tulevaisuutta kapitalismille.

Schumpeter painotti talouden epävarmuuden merkitystä ja samalla talouden rakennemuutoksen tärkeyttä taloudellisen kasvun ja kehityksen osana. (Kananen & Saari 2009, 100). Hänen mukaansa ajoittaiset lamat ja nousukaudet kuuluvat olennaisena osana talouden kehityskaareen. Laskukaudet tuhoavat tehotonta toimintaa ja pakottavat yritykset myös kehittämään innovaatioita ja muuttamaan tehottomia toimintatapojaan. Nousukauden alkaessa näkyvät laskukauden aikana tehdyt muutokset parantuneena kannattavuutena sekä työllisyyden kasvuna. Schumpeterin mukaan kapitalismilla on myös piirteitä, joita ei helposti mielletä perinteisiksi kapitalismin ihanteiksi. Yksi keskeisin piirre on se, että kapitalisteilla ei ole koskaan ollut tuotantopääoman yksinomistusta. Sama ajatusmalli on erittäin keskeisessä roolissa Marxin ajattelussa. (Böckerman 2000, 10.)

Schumpeterin mukaan kapitalismi uudistuu sisäsyntyisesti, vaikka ulkoisilla tekijöillä voikin olla muutosta vauhdittavia vaikuttimia. (Schumpeter 1987, 83.) Hänen mukaansa kapitalismin syvin olemus on yrittäjyydessä. Yrittäjyyden tutkiminen antaa tilaisuuden yhdistää historia, talouden teoriat ja talouden sosiologia yhteiskunnalliseen muutokseen. (Shionoya & Nishizawa 2008, 84).

Schumpeterin mielestä yritteliäisyys on talouden systeemin sisällä, se on ikään kuin yrittäjyyden energianlähde, osa systeemiä, joka ei voi elää ilman sitä. (Kovàcs 2007, 108). Talouden kehitys perustuikin yrityksellisyyteen ja innovaatioihin. Innovaatiot tulevat ryppäinä, mutta ne eivät kuitenkaan aina tuota tulosta eivätkä myöskään välttämättä lyhyellä tähtäimellä toivottuja tuloksia. Innovaatiot tuottavat sen sijaan tulosta pitkällä tähtäimellä ja aiheuttavat evoluutiomaista kehitystä.

Historiassa koetut talouden vallankumoukset Schumpeter sijoitti seuraaviin ajanjaksoihin: 1783—1842 tapahtui ensimmäinen teollinen vallankumous, 1842—1897 tulivat rautatiet, terästeollisuus alkoi kehittyä voimakkaasti ja vapaa kapitalistinen kilpailu alkoi; 1900-luvun alusta lähtien alkoi voimakas sähköistymisen aikakausi, kemianteollisuus kasvoi, autot yleistyivät ja kapitalismista tuli organisoidumpaa. (Kovàcs 2007, 39).

Schumpeterin mukaan luova tuho edellyttää ihmisiä, jotka osaavat suhtautua muutokseen huolettomasti murehtimatta liikaa muutoksen seurauksista. Toisaalta luovan tuhon idea sai aikaan sen, että työntekijät ryhtyivät kehittämään avustuskassoja, joista sai tukea luovan tuhon iskiessä. (Sennett 2002, 42.)

Yhdysvalloissa 1990-luvulla tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että lama-aikana tapahtuvat tuotannon supistukset pienensivät yritysten liikevoittoja ja samalla heikensivät työn tuottavuutta. Työntekijöiden tuottavuuden alenemiseen olivat syinä työmoraalin ja motivaation lasku. Irtisanomisten aikaan työnsä säilyttäneet työntekijät eivät jääneet juhlimaan työpaikkaansa vaan alkoivat odottaa jo seuraavia supistuspäätöksiä.

Talouslehtien mielestä Yhdysvaltain taloutta vahvistaa yritysten jatkuva taistelu olemassaolostaan. Sielläkin on liikkeellä koko ajan markkinatalouden ”haikaloja”, jotka pyrkivät iskemään heikossa tilassa oleviin yrityksiin. Tämän olemassaolotaistelun seurauksena vain vahvimmat, parhaimmat ja ovelimmat säilyvät hengissä. (Siltala 2004, 21).

1990-luvun lama Suomessa

Suomessa 1990-luvun lama tuhosi lyhyessä ajassa paljon yrityksiä ja sitä kautta myös työpaikkoja. Lama-aikana konkurssiin ajautuivat ensimmäisinä heikosti kannattavat yritykset. Huonossa asemassa olevat eivät selvinneet korkean koron asettamista entistä suuremmista tuottovaatimuksista.

Kysynnän rakenteellinen muutos heijastui näkyvästi rakennus- ja tekstiiliteollisuuteen. Laman myönteisenä seurauksena oli tehokkuuden ja tuottavuuden nousu. Konkurssien ja järkiperäistämistoimien seurauksena heikon tuottavuuden yksiköt katosivat ja jäljelle jääneiden tuottavuus nousi.

Suomalaiset päättäjät alkoivat pian oivaltaa laman välttämättömyyden. Luovan tuhon kautta taloutta uudistettiin vastaamaan uusiin haasteisiin. Päättäjien arviot olivat hyvin schumpeterilaisia, vaikka kovin monet eivät edes tunteneet hänen ajatteluaan.

Luovan tuhon siunauksellisuus koettiin Suomessa jo 1930-luvulla. Molemmilla kerroilla taloudellinen kehitys noudatti schumpeterilaista kaavaa: ensin tuli tuho, joka pian rationalisoitiin luovaksi toiminnaksi. Molemmista kriiseistä Suomi selvisi odotettua nopeammin. Kummankin seurauksena valuutta devalvoitiin, kilpailukyky parani, vienti kehittyi odottamattoman nopeasti ja talous kääntyi nopeaan kasvuun. (Kananen & Saari 2009, 108–113). Talouden laskukausien aiheuttama uudistuminen luo positiivisia vaikutuksia tuottavuuteen, ja tuottavuuden parantumisen myötä on myös varaa palkita.

Suomi on omaksunut pohjoismaisen hyvinvointimallin, joka poikkeaa muista teollistuneista länsimaista. Tässä hyvinvointimallissa oli keskeisenä ideana yhdistää kapitalismin henki, sosialismin utopia ja vapaan talonpojan aate. Nykyään Suomessa ollaan luopumassa pohjoismaisen hyvinvointimallin ideoista. Sen osoittaa kilpailukyvyn ja tuottavuuden analyysi. (emt. 144.)

Uusschumpeterilaisessa talouden kasvumallissa korostetaan sitä, että uusimman teknologian omaksuminen vaatii vanhan teknologian häviämistä. Uuden teknologian omaksuminen mahdollistaa tuottavuuden ja talouskasvun jatkuvan kehittymisen. (Shionoya & Nishizawa 2008, 3.)

3.7 Yritysten palkitsemisjärjestelmät

Jatkuvan talouskasvun tavoittelemisessa on ollut yhtenä keskeisimpänä keinona palkita ja kannustaa yritysten johtajia siten, että yritys toimisi mahdollisimman tehokkaasti ja tuottaisi mahdollisimman paljon voittoa. Pörssinoteerattujen yritysten tuottavuutta seurataan vuoden aikana neljästi julkaistavista osavuosikatsauksista. Jotta yrityksen menestys saataisiin mahdollisimman hyväksi, on tärkeää palkita firman johtohenkilöstöä riittävän tehokkaasti. Näitä tavoitteita varten on luotu optiojärjestelmät. Optiojärjestelmät toimivat kiihokkeena ja lisäävät yritysjohdon ulkoista motivaatiota.

Yhdysvalloissa optiolainat yleistyivät vuoden 1950 jälkeen, kun presidentti Harry S. Truman (1884—1972) allekirjoitti niitä koskevan lain. Optiojärjestelmistä on esitetty väitteitä, että ne olisivat ohimenevä muoti-ilmiö. Tätä on kuitenkin vaikea uskoa, koska niiden taustalla on kyvykkään johdon motivointi ja houkuttelu. (Saarnio et al. 2000, 172). Kaupankäynti optioilla alkoi vuonna 1973, minkä jälkeen kaupankäynti on kasvanut dramaattisesti. (Hull 1997, 4.)

Henry Ford II (1917—1987) lausui aikanaan optiojärjestelmiin viittaavasti: *”Hyvä yritysjohto turvaa talouden maksimikasvun, kun taas huono johto estää tämän kasvun, tuhlaa pääomaa, työvoimaa ja johtaa talouden taantumaan. Johdon lahjakkuus on niukka ja hyvin kallisarvoinen resurssi. Jotta käyttäisimme tätä kansallista resurssiamme mahdollisimman tehokkaasti, meidän täytyy löytää keino täyttää tärkeimmät työpaikat parhailla yritysjohtajilla ja pitää heistä kiinni. Kun olemme löytäneet nämä johtajat avainpaikoille, seuraava askel on tarjota heille kannustin, jonka seurauksena he työskentelevät mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti.”* (Saarnio et al. 2000, 173.)

Vuoden 2003 alussa noin 90 %: lla suomalaisista pörssiyrityksistä oli optiojärjestelmä käytössään, osalla useampiakin. Kehityksen taustalla on kasvanut ulkomaalaisomistus. Toinen järjestelmien käyttöönottoon vaikuttanut seikka on Yhdysvalloista levinnyt omistaja-arvo -ajattelu, jonka mukaan yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa varallisuutta omistajilleen. (Ikäheimo et al. 2003, 61.) Optioiden avulla yrityksen henkilöstö voi vaurastua yrityksen myönteisen pörssikurssikehityksen myötä.

Yritysjohdon ja henkilöstön palkitseminen on omistajaohjauksen keskeinen osa-alue. Palkitseminen on omistajille välttämätön väline, jolla riski- ja tuotto-odotukset voidaan kytkeä johdon päätöksentekoon. Vääristä asioista palkitseminen ja väärin mitoitettu palkkio johtaa helposti toimintaan, joka ei ole omistajien etujen mukaista. Tämä on syy siihen, että erityisesti palkitsemisjärjestelmiin sopii parhaiten yksinkertaisuuden periaate. Mitä monimutkaisempi palkitsemisjärjestelmä on, sitä vaikeampaa on ennakoida sen vaikutuksia yritysjohtoon tai muuhun henkilöstöön. (Saarnio et al. 2000, 161.)

3.7.1 Erilaisia palkitsemisjärjestelmätyyppejä

Yritysten palkitsemisjärjestelmät voidaan luokitella kahteen päätyyppiin: markkina-arvoperusteisiin ja liiketoimintaperusteisiin. Markkina-arvoperusteisilla palkitsemisjärjestelmillä tarkoitetaan sitä, että palkkio on jollain tavalla sidottu yrityksen markkina-arvon kehitykseen. Optiojärjestely onkin yleisin markkina-arvoperusteisista palkitsemisjärjestelmistä. Liiketoimintaperusteisilla palkitsemisjärjestelmillä tarkoitetaan palkitsemista, joka perustuu yrityksen liiketoiminnan mittareihin. Nämä järjestelmät voivat perustua yrityksen kannattavuutta kuvaaviin mittareihin, kuten liikevoittoon, ROI:iin (Return on Investment), E/P ratioon (Earnings-price ratio) tai muutokseen sekä yrityksen kasvua kuvaaviin mittareihin, kuten vaikkapa myynnin kasvuun. Mainitut mittarit toimivat hyvin, mikäli palkitaan yrityksen tai sen yksiköiden johtoa. Palkittaessa yrityksen muilla tasoilla työskenteleviä on syytä käyttää mittareita, jotka kytkeytyvät organisaatiotason tehtäviin. Tämä mahdollistaa lisäarvotekijöiden kytkemisen palkitsemiseen. Tällöin palkkion suuruus on mitoitettava merkittävästi alhaisemmaksi kuin yritys- ja yksikkötason mittareissa. (Saarnio et al. 2000, 162.)

Liiketoimintalähtöisessä palkitsemisessa on etuna se, että se kytkeytyy yrityksen toimintaan ja päätöksiin selvästi. Tällöin johdon ja henkilöstön onnistumisten ja epäonnistumisten yhteys palkitsemiseen on helposti ymmärrettävissä.

Markkina-arvoperusteisessa palkkauksessa on kuitenkin tekijöitä, joihin ei johto- tai henkilöstötasolla voida vaikuttaa. Tällaisia tekijöitä ovat

esimerkiksi yleisen korkotason nousu tai maailmanlaajuinen markkinoiden laskusuhdanne. Markkina-arvoperusteisessa palkkauksessa olevilla tekijöillä, joihin yksittäiset ihmiset voivat vaikuttaa, voi olla lamauttavia seurauksia yrityksen toimintaan. Paras osoitin yrityksen arvonmuodostumisesta on kuitenkin osakkeen tuotto; se on mittari, joka loppujen lopuksi määrittää myös yritysjohdon palkan. (Ikäheimo et al. 2003, 17.)

Jos odotetaan, että yrityksen nykyinen kassavirtakehitys jatkuu tulevaisuudessa, liiketoimintaperusteinen palkitsemisjärjestelmä on järkevä valinta, sillä se kytkeytyy suoremmin yrityksen henkilöstön toimintaan kuin markkina-arvoperusteinen palkitseminen. Coca-Cola on hyvä esimerkki yrityksestä, joka käyttää palkitsemisessa lisäarvoperusteista lähtökohtaa. Valinta on kyseisen firman osalta järkevää, koska sijoittajien odotukset perustuvat yrityksen aiempaan kykyyn tehdä tulosta. E/P-luku kertoo yksiselitteisesti sen, onko yritysjohto onnistunut työssään ja täyttänyt sijoittajien odotukset. Tällöin palkitsemisessa painottuu se, miten yritys kykenee luomaan edellytyksiä tulevaisuuden kassavirralle. (Saarnio et al. 2000, 163.)

Palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun vaikuttaa omistajaodotusten lisäksi usea muu seikka. Yrityksen markkina-arvoon voi liittyä niin paljon markkinapsykologiaa, että palkitsemisen kytkeminen pelkkään markkina-arvoon ei ole järkevää. Toisaalta on kuitenkin selvää, että optiojärjestelyyn perustuvasta palkitsemisesta on tullut välttämättömyys yrityksille, joiden toimialoilla avainhenkilöiden vaihtuvuus on suurta. Optiojärjestelmät mahdollistavat työntekijän vaurastumisen suhteellisen lyhyellä aikavälillä, mutta samalla optiot sitouttavat työntekijän työpaikkaan.

Aina kannustinjärjestelmät eivät toimi odotetulla tavalla. Niihin liittyy joskus erittäin vaarallinen käytäntö, niin sanottu arvopaperistaminen. Alun perin arvopaperistaminen käsitti asuntovakuudellisia lainoja, jotka voidaan paketoida ja muokata heti rahaksi muutettavaksi omaisuudeksi. Tätä menetelmää alettiin soveltaa kaikkeen mahdolliseen, esimerkiksi leasingmaksuihin ja vuokriin. Se vähensi kannustinta arvioida lainan saajiin liittyviä riskejä, koska pankki ei enää joutunut kantamaan huonojen lainojen seurauksia. Keskeiseksi strategiaksi tulikin lainata, paketoida ja myydä edelleen ja yhä uudestaan, jolloin kaikki ketjun jäsenet ansaitsivat nopeasti bonukset. Kyseinen bonusjärjestelmä teki Wall Streetistä erittäin tavoitellun työpaikan, esimerkiksi Harvardin yliopistosta jopa 60 % suunnisti sinne valmistumisensa jälkeen. Kaikille rahoitusinnovaatiot eivät kuitenkaan

muuttuneet bonuksiksi. Bonuksilla on palkittu onnistunutta riskinottoa. Tällaisten kannustinjärjestelmien seurauksena syntyy taipumus ottaa tolkuttomia riskejä ja työskennellä lyhytjänteisesti. Esimerkiksi Lehmann Brothersilla bonuksien laukeaminen laskettiin kuukausissa, ei vuosissa tai vuosikymmenissä, kuten olisi pitänyt. Taloustieteessä tällaista ilmiötä kutsutaan moraalikadoksi. (Alajoutsijärvi 2011, 3.)

Taloustieteeseen liittyen Alajoutsijärvi (2011, 2) esittää kaksi lainalaisuutta. Pitkällä aikavälillä ihmiset ja organisaatiot käyttäytyvät niin, kuin niiden kannustinjärjestelmät suosittavat, ja moraalikato on hyvin tuhoisaa organisaatiolle.

3.7.2 Optiojärjestelmät Suomessa

Suomessa palkkaerot ovat olleet kohtuullisia ja huippupalkat harvinaisia. Johtajien palkat ovat kuitenkin nousseet 2000-luvulla merkittävästi. Suomessa yritysten ulkomaalaisomistus vapautettiin 1.1.1993. Erityisesti se edesauttoi osakesidonnaisten palkitsemisjärjestelmien muodostumista, koska amerikkalaiset institutionaaliset sijoittajat kiinnostuivat suomalaisista osakkeista. (Ikäheimo et al. 2003, 27). Osakesidonnaisten palkitsemisjärjestelmien käyttöönotto on nähty olennaisena esimerkiksi Nokian menestyksen rakentamisessa. Toisaalta on myös esimerkkejä siitä, että osakesidonnainen palkitseminen on johtanut väärinkäytöksiin ja aiheuttanut lopulta yrityksen epäonnistumisen. (emt. 7–8.)

On totta, että johdon palkitsemisjärjestelmillä on suuri merkitys siihen, mitä yrityksessä tapahtuu. Ne antavat palkan menneisyydessä tehdystä työstä ja kannustavat tavoittelemaan saavutuksia myös tulevaisuudessa.

3.7.3 Optiojärjestelmien oikeudenmukaisuus?

Optiojärjestelmät ovat herättäneet valtavasti huomiota ja myös vastustusta. Suomessa optiojärjestelmien vastustajia löytyy säätyyn katsomatta. Väittely optiojärjestelmistä on yleinen puolueiden välinen ikuisuusteema. Keskustelussa on pohdittu pitkälti sitä, onko se hyväksyttävää vai ei. Kuvaavaa on, että 72 prosenttia suomalaisista ei edes tiedä, mitä optiolaina tarkoittaa.

Optiolainassa yritykset lainaavat itselleen rahaa sijoittajilta, joille yritys lupaa maksaa lainan takaisin jonain tiettynä hetkenä ja lisäksi vuosittaisen koron. Suurin ero tavalliseen lainaan on siinä, että optiolainaan liittyy velkakirjan lisäksi optiotodistuksia eli warrantteja. Niiden avulla sijoittaja saa merkitä yrityksen osakkeita tietyllä, sovitulla hinnalla, joka on yleensä merkintähinta. (Saarnio et al. 2000, 166.)

Mikäli kurssi nousee merkintähinnan yli, option omistaja hyötyy saavutetusta kurssinoususta, koska hän pystyy ostamaan osakkeen kiinteällä hinnalla riippumatta siitä, että osakkeen markkinahinta olisi paljonkin suurempi. Optioiden arvoon vaikuttavia tekijöitä ovat senhetkinen markkina-arvo, lunastusarvo, option erääntymisaika, markkina-arvon volatiliteetti, riskivapaan kiinnostuksen taso ja option odotettavissa oleva osinko. Eurooppalaiset optiolainat voidaan lunastaa vasta sovittuna hetkenä, amerikkalaisille optiolainoille on sen sijaan tyypillistä se, että ne voidaan lunastaa mihin aikaan tahansa. (Hull 1997, 138, 156.)

Yrityksen kannalta optiojärjestelyistä tekee merkityksellisen se, että lainarahalle ei tarvitse maksaa niin suurta korkoa kuin tavalliselle lainarahalle, koska sijoittajat kokevat optiotodistuksilla olevan jotain arvoa. Tämän vuoksi he ovat kiinnostuneita lainaamaan rahaa yritykselle pienemmällä korolla. Suomalaisten veronmaksajien ei tarvitse olla pahoillaan optiojärjestelyistä; paljon puhuttujen Nokian optiomiljoonien suurimpia optioedun maksajia ovat amerikkalaiset eläkerahastot. Tavallinen veronmaksaja voi siis olla tyytyväinen siihen, että oman maan verotuloja kartutetaan floridalaisen eläkkeensaajan kustannuksella. (Saarnio et al. 2000, 166–167.)

3.7.4 Millainen palkitsemisjärjestelmä sopii yritykseen?

Rahapalkka on korvaus tehdystä työstä. Lisäksi työ on oppimista ja itsensä kehittämistä. Johdolle oman haasteensa antaa yrityksen ongelmien ratkaiseminen, joka lopulta antaa parhaimmillaan onnistumisen nautinnon. Yritysjohtajille rahapalkan lisäksi merkityksellisiä palkintoja ovat erilaiset kunniamerkit, arvonimet ja niiden tuoma julkisuus.

Johdon palkka muodostuu yrityksen palkitsemisjärjestelmien mukaan. Näitä on kahdenlaisia. Perinnäiset palkitsemisjärjestelmät koostuvat yleen-

sä kiinteästä palkasta, tulospalkasta sekä eläke- ja muista eduista. Edut kustantaa johdolle yritys ja osakesidonnaiset palkkajärjestelmät omistaja.

Kiinteä palkka ei ota kantaa johdon onnistumiseen, tulospalkka sen sijaan palkitsee konkreettisista tuloksista. Osakkeisiin sidotut palkitsemismuodot hyödyttävät johtoa osakkeen arvonnousuna. Osakesidonnaisia palkitsemismuotoja käytettäessä johdon oletetaan vaikuttavan yrityksen markkina-arvoon erityisen tarmokkaasti. (Ikäheimo et al. 2003, 18–19).

Tulospalkkiot jaetaan kahteen päätyyppiin: lyhytaikaiseen vuositulospalkkioon ja pitkäaikaiseen tulospalkkioon. Lyhytaikainen vuositulospalkkio määräytyy vuoden sisäisten tai koko vuoden tavoitteiden saavuttamisen perusteella. Se voi olla ennalta sovittuihin mittareihin perustuva (objektiivinen) tai esimiehen tai hallituksen jälkikäteiseen päätökseen perustuva (subjektiivinen). Pitkäaikainen tulospalkkio määräytyy usean vuoden toiminnan perusteella ja maksetaan tarkasteluperiodin jälkeen. (emt. 64).

Palkitsemisjärjestelmien yhtenä perusvaatimuksena on se, että palkittavan tulee selkeästi hahmottaa oman toimintansa ja palkkion välinen yhteys. Palkitsemisjärjestelmän rakentaminen alkaa aina tavoitteiden määrittämisellä, yrityksen ja johdon tarpeiden tunnistamisella ja verotuksen huomioimisella.

Hyvän palkitsemisjärjestelmän tunnusmerkkejä ovat Ikäheimon (2003) mukaan seuraavat: tarpeita vastaava, riittävä, oikeudenmukainen, innovatiivinen, yksinkertainen, sitova, sopiva aikajänteeltään, verotuksellisesti selkeä, yksimielisesti hyväksytty, joustava, kirjallisesti sovittu ja avoin. (emt. 201, 236–237.)

Lawlerin (1996, 53) mukaan yrityksen palkitsemisjärjestelmän tulee toimia yhdessä muiden osajärjestelmien kanssa. Yhtä osajärjestelmää muutettaessa on huolehdittava, että myös muut järjestelmät kehittyvät. Toisinaan palkitseminen on jäänyt sivurooliin tässä prosessissa. Syy-

Kuvio 4. Yrityksen toimintajärjestelmät. (mukaillen Hakonen 2003, 3.)

nä siihen on ollut se, että palkitseminen on mielletty muista järjestelmistä irralliseksi.

3.7.5 Yritysjohdon optiolainat

Yritysjohdon optiolainat ovat samankaltaisia kuin perinteiset optiolainat. Niissä ei kuitenkaan ole tarkoituksena kerätä yritykselle lainarahaa vaan saada yrityksen johto kiinnostumaan yrityksen osakekurssin noususta ja ponnistelemaan tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Maailmalla yritysjohdolle suunnatut optiolainat muodostavat merkittävän osan johdon palkkauksesta.

Optiolainajärjestelyssä yrityksen johto tai henkilöstö saa oikeuden ostaa yrityksen osakkeita sovitulla hinnalla. Optiovoitot kustantavat sijoittajat, jotka sitoutuvat myymään osakkeita alemmalla hinnalla, kuin niistä markkinoilta saisi. (Knüpfer & Puttonen 2004, 25–26.) Mikäli yrityksen osake nousee esimerkiksi 50 euroon, yritys painaa uusia osakkeita ja myy ne 40 eurolla. Jos optioita ei olisi olemassa, voisi näitä samoja osakkeita myydä sijoittajille markkinoilla 50 eurolla. Johdon lisäksi kurssinousuista hyötyvät myös omistajat, koska vaihtoehtona olisi kurssin jääminen alle 40 euroon.

Optiojärjestelyille on tyypillistä se, että johtajalle menee kurssinoususta muutama prosentti ja loput osakkeen omistajille. Tämän perusteella voidaan olettaa, että suurin voittaja optiojärjestelyissä on osakkeenomistaja. (Saarnio et al. 2000, 167). On kuitenkin huomioitava se, että markkinahintaa alemman merkintähinnan vuoksi optiojärjestelyn rahoittavat osakkeenomistajat. ”Jokainen toteutettu optio alentaa nykyisten omistajien osakkeiden arvoa.” (Ikäheimo et al. 2003, 112).

Suomalaiset veronmaksajat mieltävät optiojärjestelyt pahimmillaan ryöstämiseksi. Ehkä se onkin sitä, jos puhutaan monopoliasemassa olevista valtion omistamista pörssifirmoista. On kuitenkin perusteita sille, että veronmaksajan tulisi olla tyytyväinen optiojärjestelyihin. Optiohyödystä joudutaan maksamaan ansiotuloveroprosentin mukainen vero, eli Suomen valtio saa suuren hyödyn verokertymän muodossa. Mikäli optiojärjestelyiden sijaan kurssinoususta saatava hyöty menisi kokonaan osakkeenomistajille, olisi verotuksen perusteena 30 prosentin pääomavero.

Usein pohditaan johtajien palkkojen olevan moraalittomia. Moraalittomuuden ratkaisee kuitenkin se, onko etujen saamisen perusteet oikeat. Moraalitonta voisi olla esimerkiksi se, että johtaja saa työstään ruhtinaallisen korvauksen, mutta yrityksen tulos kääntyy samaan aikaan negatiiviseksi. Moraalikysymys nousee pintaan silloin, kun yritysjohto edellyttää palkkamalttia muilta kuin itseltään. (emt. 261.)

Optiojärjestelyiden kohtuuttomuudesta on jaksettu kirjoitella mediassa jo kyllästymiseen saakka. Miljoonat eurot tuntuvat varsinkin tavallisen palkansaajan mielestä valtavalta määrältä rahaa. Kansainvälisessä vertailussa kyseiset summat ovat kuitenkin varsin kohtuullisia. Väite, että Jorma Ollila olisi ollut täysin osaton Nokian kurssin 1000 miljardin markan markkinaarvokasvuun vuonna 2000, on perusteeton. Ollilan optiokertymiä pidettiin kohtuuttomina, mutta todellisuudessa ne ovat kohtuuttoman pieniä varsinkin, jos ne suhteutetaan hänen panokseensa osakkeenomistajien varallisuuden kasvattajana. Asiat on hyvä nähdä oikeissa mittasuhteissa. Kumilätkää kaukalossa lyömällä tai autonrattia vääntämällä suomalainen voi ansaita enemmän kuin esimerkiksi Nokian johtaja. Samanaikaisesti suuri yleisö saattaa paheksua näiden urheilijoiden olevan palkkakuopassa verrattuna muihin maailman tähtiin. (Saarnio et al. 2000, 170.)

Mikäli kävisi niin, että yhteiskuntamme ei hyväksyisi yksittäisten henkilöiden ja samalla osakkeen omistajien vaurastumista, ei vaurastuminen eikä osakkeiden omistaminenkaan olisi enää kansallinen ongelma. Optiojärjestelyt ovat globaali ilmiö, johon on sitouduttava kansainvälisessä kilpailussa.

3.7.6 Omistajien vaikutus johdon palkkaukseen

Yleinen käsitys on, että yritysjohdon ensisijaisena päämääränä on omistajan omaisuuden arvon kasvattaminen pitkällä aikavälillä. Omistajien asema yrityksessä suhteessa muihin sidosryhmiin on viimeisen vuosikymmenen aikana vahvistunut selvästi. Tämä kehitys on saanut alkunsa 1980-luvulla Yhdysvalloista. Suuret institutionaaliset sijoittajat sijoittavat varojaan amerikkalaisiin suuryrityksiin voimakkaasti. Suuryritykset puolestaan sitoutuivat huolehtimaan heille uskottujen varojen arvonnoususta. Nämä lupaukset ja sijoittajien välinen kilpailu johti lopulta siihen, että si-

joittajat ryhtyivät aktiivisesti valvomaan asiakkaidensa etuja ja vaatimaan mahdollisimman korkeaa tuottoa sijoitetuille varoille. (Ikäheimo et al. 2003, 20.)

Mikäli sijoittajat ovat tyytymättömiä yritysjohdon edesottamuksiin, se merkitsee osakkeiden myyntiä ja osakekurssin arvonlaskua. Edelleen se johtaa myös yritysjohdon irtisanomisiin. Johtajat joutuvat työskentelemään jatkuvasti kovenevassa paineessa, ja tämän seurauksena he kokevat epävarmuutta tulevaisuudestaan. Tässä tilanteessa omistajat loivat kannustinjärjestelmiä, joilla yritysjohto sitoutettiin työhönsä ja mahdollistettiin huipputulot, mikäli johto saa yrityksen arvon kehittymään riittävän korkealle tasolle. Näin saatiin yhdistettyä yritysjohdon ja omistajien edut toisiinsa. (emt. 21).

Tulokseen perustuva palkkaus antaa yritysjohdolle motivaation tehdä ratkaisuja, jotka voivat olla lyhyellä aikavälillä riskialttiita, Schumpeterinkin mukaan ilman rohkeita innovaatioita ei voi tehdä ratkaisuja, jotka johtaisivat suureen menestykseen. (Kovàcs 2007, 39–40). Esimerkiksi Nokian menestystarinan taustalla oli aikoinaan se, että yritysjohto teki rohkean strategisen päätöksen erikoistua langattomaan tietoliikenteeseen, ja listautua New Yorkin pörssiin. (emt. 45).

Aina rohkeat ratkaisut eivät ole onnistuneet Nokian tapaan. Coca-Cola toi markkinoille vuonna 1985 uuden juomamaun, joka korvasi perinteisen, jo klassikoksi muodostuneen Coca-Colan. Aluksi uusi tuote myi hyvin, mutta varsin pian myynti laski dramaattisesti ja kansalaiset alkoivat osoittaa julkisesti mieltään uutta tuotetta kohtaan. Yhtiö sai lukemattomia viestejä ja 1500 puhelua joka päivä vihaisilta kansalaisilta, jotka vaativat vanhan juoman palauttamista. Monet markkinoinnin ammattilaiset pitivät Coca-Colan tarinaa jo sinetöitynä. Mutta kolmen kuukauden jälkeen Coca-Cola toi vanhan juoman takaisin valikoimaan, ja sen myynti nousi takaisin aiemmalle tasolle. Myynnin virkistymistä kuvaa hyvin se, että kaikki halukkaat eivät sitä kaupoista ylikysynnän vuoksi saaneet. Myös McDonald´s ja Kentucky Fried Chicken palauttivat Coca-Colan takaisin ravintoloidensa valikoimaan. Nopea reagointi pelasti yhtiön täydelliseltä tuholta, jonka liikkeellepanevana voimana olivat tavalliset kuluttajat. (Kotler & Armstrong 1990, 79.) Coca-Colan tarina osoittaa sen, että osakkeenomistajien lisäksi pörssiyhtiöiden ratkaisuihin ja osakkeen arvoon vaikuttavat ratkaisevasti myös tavalliset kuluttajat.

Palkitsemisjärjestelmät tulevaisuudessa

Tulevaisuuden palkitsemisjärjestelmiä pohdittaessa on otettava aiempaa tehostetummin huomioon yrityksen ja johtajien tarpeet sekä erityispiirteet. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla tehty ikään kuin räätälin työnä kullekin yritykselle ja johtajalle. Järjestelmien luominen edellyttää erilaisten palkitsemismuotojen hyvää hallintaa. Mitä monimutkaisempi organisaatio on kyseessä, sitä vaativampaa on rakentaa sille toimiva palkitsemisjärjestelmä. (Ikäheimo et al. 2003, 256.)

Tulevaisuutta ei voi ennakoida. Nykyiset ainekset palkkausjärjestelmissä säilyvät pitkään. Todennäköistä on, että omistajavetoinen ohjaus jatkuu vielä pitkään ja optioita koskeva kritiikki lisääntyy. Optiolle aletaan etsiä varteenotettavia vaihtoehtoja, joista yhtenä voi tulla kysymykseen osakkeiden suora omistus. Se yhdistää yritysjohdon ja omistajien intressit ja on kuitenkin palkkausmuotona yksiselitteisempi ja pitkävaikutteisempi. (emt. 260, 141).

3.8. Liberalismi ja uusliberalismi

Liberalismin keskeiset kehittäjät elivät 1700- ja 1800-luvuilla, jolloin markkinatalous oli vielä kaukana siitä, mitä se nykyään on. Silloin liberalismi tarkoitti lähinnä demokratiaa ja ihmisoikeuksia. (Saastamoinen 1998, 6). Sekä liberalistinen että uusliberalistinen suuntaus korostaa yksilön vapauksia ja vapaata kilpailua. Aatteiden nimissä esiintyvä sana ”liber” on latinaa ja tarkoittaa vapautta. Vapauskäsite on mahdollista ymmärtää monella eri tavalla. Tämä näkyy liberalismin eri muodoissa. Liberalismi aatteena on satoja vuosia vanha, kun taas uusliberalismi on melko tuore, vain muutamia kymmeniä vuosia vaikuttanut ideologia. (Harvey 2008, 6–7).

Usein ajatellaan, että liberalismin perinne Suomessa on heikko. Saastamoisen (1998, 9) mukaan maamme poliittista kulttuuria ovat hallinneet nationalismi, kollektivismi ja voimakas yksimielisyyden vaatimus. Saastamoinen esittää kirjassaan, että liberalismin heikkoon asemaan Suomessa on syynä J.V. Snellman. (Saastamoinen 1998, 10.) Salminen (1967, 30–31) toteaa Snellmanin vastustaneen avointa yhteiskuntaa. Snellman ei halunnut Suomen olevan avonaisessa suhteessa muuhun maailmaan.

1990-luvulta alkaen Suomessa on liberalismiin liittyen viitattu lähinnä taloudelliseen liberalismiin, jonka tarkoituksena julkisten menojen leikkaaminen ja talous- ja työelämään liittyvän sääntelyn purkaminen. Tämän kaltaisista näkemyksistä käytetään myös nimitystä markkinaliberalismi tai uusliberalismi. (Saastamoinen 1998, 14).

Liberalismi ja sen eri muodot ovat kehittyneet ja muuttaneet muotoaan kulloinkin vallitsevien yhteiskunnallisten olosuhteiden myötä. Eri liberalismin muodoille on yhteistä lähinnä vain kaksi perustavanlaatuista seikkaa: syntyperään tai luontoon perustuvan arvojärjestyksen kieltäminen ja yksilönvapauden korostaminen. Tästä seuraa se, että yksilön vapaus on aina asetettava yhteisön vapauden edelle. (emt. 25.)

Uusliberalismi on ennen kaikkea talouspoliittinen ideologia, joka pyrkii vapaaseen markkinatalouteen ilman valtion normeja ja interventiota. Se on maailmantaloudessa saavuttanut hallitsevan aseman, sillä sitä toteuttavat kansainvälinen valuuttarahasto IMF, Maailmanpankki ja suuri osa maailman valtioistakin.

Tieto työväestön tilan kurjuudesta sai monet liberaalipoliitikot huomaamaan, että säätelemätön talous ei toiminutkaan halutulla tavalla. Liberaalit alkoivat tukea valtion puuttumista yhteiskuntaelämään aiempaa aktiivisemmin työväenliikkeen ilmaannuttua sille poliittiseksi kilpailijaksi. (Saastamoinen 1998, 160.)

Uusliberalismille on olemassa monta lähes rinnakkaista käsitettä. Liberalismi, markkinaliberalismi, neoliberalismi ja oikeistoliberalismi viittaavat uusliberalistisiin teorioihin. Liberalismin käsitteiden hahmottamista vaikeuttaa se, että eurooppalainen ja yhdysvaltalainen käsitys liberalismista poikkeaa merkittävästi toisistaan. USA:ssa liberaali tarkoittaa vapaamielistä (varsinkin eettisissä kysymyksissä), joskus jopa lähes sosialistia.

Klassinen liberalismi

Klassinen liberalismi on liberalismin varhaisin suuntaus, jonka kukoistuskausi oli 1800-luvulla. Se syntyi jo 1700-luvun alkupuoliskolla ja muodostui monien valistusajattelijoiden, esimerkiksi John Locken (1632—1704), pääasialliseksi poliittiseksi suuntaukseksi. Klassiseen liberalismiin kuuluu olennaisesti myös taloudellisten vapauksien ajaminen. Niiden tunnetuim-

man puolestapuhujan Adam Smithin (1723—1790) mukaan yksilöiden oman edun tavoittelu takaa myös markkinatalouden kehittymisen positiiviseen suuntaan. Smithiä sanotaankin taloudellisen liberalismin uran uurtajaksi. Margaret Thatcherin (1925—2013) tiedetään todenneen, että Smith keksi thatcherismin jo paljon ennen häntä. (Saastamoinen 1998, 33–34).

Eettinen liberalismi

Utilitaristisen moraalifilosofian kehittäjä John Stuart Mill (1806—1873) on *eettisen liberalismin* tärkein edustaja. Klassisesta liberalismista poiketen eettisessä liberalismissa korostettiin eettisyyttä ja yksilöllistä itsensä kehittämistä yhteiskunnallisten päämäärien sijaan. Mill piti lähtökohtanaan ajatusta, jonka mukaan ihmislajille on tyypillistä pyrkiä kohti uutta ja parempaa. Kyky itsenäisiin ja omaa elämää koskeviin päätöksiin olivat hänen mielestään tärkeä osa tasapainoista ja vapaata elämää. Euroopan yhteiskunnallinen edistyksellisyys perustui hänen mukaansa erilaisiin näkemyksiin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Mill ei pitänyt yksilöllisyyden suurimpana vaarana valtiota vaan yleistä mielipidettä, joka asetti yksilöille yhdenmukaisuuden vaatimuksen. Vapauden lisäksi Mill halusi kansalaisten ottavan vastuuta ja asetti heidän velvollisuudekseen itsekkyydestä luopumisen ja toimimisen yhteiseksi hyväksi. (emt. 137–150.)

Toisen maailmansodan päätyttyä voittajavaltiot halusivat estää 30-luvun laman kaltaisten talouskriisien uudistumisen ja ehkäistä vastaavien geopoliittisten kilpailuasemien muodostumisen, jotka olivat olleet maailmansotien taustalla. Tavoitetta lähdettiin toteuttamaan rakentamalla Bretton Woods -neuvotteluissa 1944 uutta maailmanjärjestystä, jossa sovittiin, että valtiot voivat kontrolloida valuutanvaihtoa ja pääomaliikkeitä myös tulevaisuudessa.

Valuuttakurssit määriteltiin suhteessa USA:n dollariin, jonka arvo oli kytketty kultakantaan. Bretton Woodsin järjestelmän lisäksi perustettiin paljon uusia instituutioita, kuten Yhdistyneet kansakunnat (YK), Maailmanpankki, Kansainvälinen valuuttarahasto (IMF) ja Kansainvälinen järjestelypankki kansainvälisiä suhteita tasapainottamaan. (Harvey 2008, 16–17.)

Bretton Woods -järjestelmä tuhoutui kuitenkin jo vuonna 1971. Siihen johtivat laajat ongelmat keynesiläisessä talousajattelussa. Talouden laskukausina valtio pyrkii lisäämään omaa kulutustaan ja näin estämään työttömyyden kasvua ja tasoittamaan talouden kehitystä. Tämä liberalismin malli toimi hyvin 50- ja 60- luvuilla, mutta jo 1960-luvun loppupuolella se osoitti heikkenemisen merkkejä ja hajosi lopullisesti vuonna 1971. Kun dollari päätettiin irrottaa kultakannasta ja valuuttakurssit päästettiin kellumaan, alkoi kysynnän ja tarjonnan laki määrittää niiden arvoa. Samalla alettiin purkaa rahoitustoiminnan säätelyä. Tästä alkoi uusliberalismin nousu merkittäväksi talouspoliittiseksi ideologiaksi. (Harvey 2008, 19–20; Patomäki 2007, 43–46.)

Uusliberalismin keinot talouden ongelmien kitkemiseksi olivat markkinoiden ja kaupan vapauttaminen, yksityistäminen sekä julkisten menojen voimakas karsiminen. Uusliberalistisen politiikan noudattajiksi nousivat Ronald Reagan (1911—2004) Yhdysvalloissa ja Margaret Thatcher Isossa-Britanniassa. Reaganin ja Thatcherin politiikan tavoitteena oli myös rahan ja tavaran vapaa liikkuminen. (Harvey 2008, 6).

Uusliberalistisessa ajattelussa käsitys positiivisesta vapaudesta hylätään ja korostetaan negatiivisen vapauskäsityksen merkitystä. Yksilön vapaus liitetään vahvasti markkinoiden vapauteen. Ihmisen vapaus muodostuu markkinoilla tehtävistä valinnoista ja siitä, että hän voi esteettä seurata yhteiskunnassa esiintyviä hintasignaaleja valintojensa tueksi. Mitä enemmän ihmisellä on valinnanvapautta markkinoilla, sitä vapaampi hän itsekin on. Valtion taloudellinen toiminta ja vapaiden markkinoiden ja kilpailun rajoittaminen on siten myös inhimillisen vapauden rajoittamista. (Saastamoinen 1998, 189–191.)

Uusliberalistisen teorian mukaan negatiivisessa vapauskäsityksessä on keskeistä se, että siinä voidaan erottaa toisistaan tilanteet, joissa jokin taho tietoisesti pakottaa ihmisen tekemään jotain, ja tilanteet, jossa ihmisen on olosuhteiden vuoksi tehtävä jotain ilman, että se on kenenkään tietoinen tarkoitus. Näistä tilanteista vain ensiksi mainittu on pakottamista ja sen vuoksi rajoitus myös ihmisen vapaudelle. Määritelmä, jonka mukaan vain tietoinen toiminta voi olla pakottamista, on uusliberalismin kannalta merkittävä, sillä sen mukaan markkinataloudessa vallitsevat rakenteet ja tulonjako eivät ole kenenkään tietoisen suunnittelun tulosta eivätkä siksi myöskään voi olla pakottamista. Saastamoinen (1998) käyttää esimerkki-

nä, että tilanteeseen, jossa ihminen on nälkäkuoleman partaalla pakotettu ottamaan vastaan työ surkein ehdoin, ei uusliberalistisen ideologian mukaan sisälly mitään pakottamista, sillä työnantaja ei tietoisesti ole luonut työntekijän hädänalaista asemaa. (emt. 190.)

Uusliberalismiin sisältyy myös näkemys, jonka mukaan markkinavoimille on annettava suuri vapaus ja julkisen sektorin on muututtava markkinoiden logiikan mukaiseksi. Tämä näkemys esiintyy myös suomalaisen julkisen sektorin palkkausjärjestelmissä ja palkitsemisessa yleensä. Palkkausjärjestelmät ja palkitseminen noudattavat uusliberalismin ihannetta siten, että suorituskeskeisyys on korostuneessa asemassa. Julkinen sektori on siis muuttunut palkitsemisen osalta markkinoiden logiikan mukaiseksi.

Kilpailu niin yksilöiden, yritysten, yhteisöjen kuin alueidenkin (esimerkiksi kuntien ja valtioiden) välillä on uusliberalismin perushyve. (Harvey 2008, 81–82.) Harveyn mukaan ”uusliberalistisessa teoriassa esitetään, että kilpailu yhdistettynä yksityistämiseen ja sääntelyn purkamiseen vähentää byrokratiaa, lisää tehokkuutta ja tuottavuutta, parantaa laatua ja vähentää kuluttajille aiheutuvia kustannuksia sekä suoraan halvempina tuotteina ja palveluina, että epäsuorasti keventämällä verotaakkaa”. (emt. 82.)

Koska rahan vakaus on uusliberalistisen politiikan yksi tärkeimmistä kulmakivistä, laajat maksuhäiriöt ovat usein kohtalokkaita uusliberalistista talouspolitiikkaa noudattaville valtioille. Tämän vuoksi valtio on usein joutunut pelastamaan pulaan joutuneita yrityksiä ja tasoittamaan epäonnistuneen rahoitustoiminnan aiheuttamia ongelmia. Uusliberalismin talouteen liittyvät ongelmat konkretisoituvat hyvin esimerkiksi Euroopassa. Kreikan velkaantuminen (2012) on aiheuttanut sen, että koko euroalueen talous on rapautumassa. Euroopan tilanteessa pelastajina toimivat EU:n jäsenmaat.

Työmarkkinoiden joustavuus on yksi uusliberalismin tavoitteista. Työmarkkinoiden joustavoittaminen onkin tuonut etuja sekä työnantajille että työntekijöille. Sen kääntöpuolena on kuitenkin työsuhteiden muuttuminen epävarmemmiksi sekä usein myös työsuhdeturvan menettäminen ja palkkojen lasku. Joustavien työmarkkinoiden nimissä työttömyysturvaa ja irtisanomissuojaa on heikennetty. Koska kollektiivisten työehtosopimusten on uusliberalistisissa maissa nähty heikentävän ihmisten vapautta, erilaiset ammattijärjestöt on pyritty ajamaan alas ja kollektiivisten sopimusten sijaan painotettu yksilöllistä työsuhteiden sopimista työpaikoilla. Markkinaperiaatteiden korostaminen työelämässä on väistämättä johtanut

myös häviäjiin, ja niinpä uusliberalismia suosivissa maissa tuloerot ovat suuria. Tätä ei kuitenkaan nähdä ongelmaksi, sillä sen oletetaan kannustavan yrittäjäriskin ottamiseen ja innovaatioihin, jotka puolestaan kiihdyttävät kasvua. (emt. 91–96.)

Harveyn (2008, 40) mukaan liberalismin ja uusliberalismin merkittävin ero on se, että liberalismissa lainanantajat ovat vastuussa huonoista sijoituksistaan syntyvistä tappioista, kun taas uusliberalismissa tappiot siirtyvät lainanottajien maksettavaksi. Uusliberalismin tarkoituksena vaikuttaakin olevan luokkavallan palauttaminen ja tuloerojen kasvattaminen.

Sosiaaliliberalismi

Sosiaaliliberalismi on aate, joka pyrkii yhdistämään eettisen liberalismin käsityksen itsensä kehittämisestä sosialismin ajatukseen yhteiskunnallisesta oikeudenmukaisuudesta. Tuloksena on hyvin paljon hyvinvointivaltiota muistuttava malli, kuinka yhteiskunta tulee rakentaa. Sosiaaliliberalismin varhainen vaikuttaja L. T. Hobbhouse (1864—1929) esitti, että puhdas markkinatalous ei kykene tuottamaan jokaiselle kansalaiselle mahdollisuutta itsensä kehittämiseen ja sitä kautta todelliseen vapauteen, ja tämän vuoksi valtion on puututtava talouden toimintaan ja taattava jokaiselle kansalaiselle riittävä elintaso. Hobbhouse kannatti muun muassa kaikkia kansalaisia koskevaa vanhuuseläkettä, sairausvakuutusta ja työttömyysturvaa sekä jokaiselle kansalaiselle tarjottavaa peruskoulutusta. (Saastamoinen 1998, 159–170.)

4 Työmarkkinapolitiikka

4.1 Tulopolitiikka ja palkanmääräytymisen perusteet

Markkinatalouden lait ovat saaneet vahvan aseman maailmanlaajuisesti, joten voidaankin sanoa, että maanosista riippumatta maailmassa vallitsevat markkinatalouden lait. Kansalaiset saavat palkkansa tehdystä työstä ja voittoa tai korkoa sijoitetuista pääomista. Porvarillisen käsityksen mukaan kukin yksilö saa tuloa ansionsa mukaisesti työn, pääomien tai muun tuloa tuotavien seikkojen perusteella.

Kapitalismin lisäksi työvoimaan ja sen kokonaisvaltaiseen säätelyyn on vaikuttanut valtiollinen sääntely, joka näkyy siinä, miten palkat kehittyvät, veroja kerätään ja erilaisia tulonsiirtoja tehdään. Valtion säätelemiä ovat esimerkiksi koulutus sekä sosiaali- ja terveydenhuolto. (Kosonen 1979, 286.)

Antiikin aikana työ miellettiin raadannaksi. Sana ”työ (ponos, labor) tarkoitti ponnistusta, vaivaa, taakkaa, koettelemusta ja pahoja aikoja.” Työssä koettiin olevan orjuuttavia elementtejä. Työnteko haittasi ihmisten harrastuksia ja vapaa-aikaa. (Siltala 2004, 23–24). Antiikin aikaan työtä tekivät pääosin naiset ja orjat.

Tyypillinen työsuhde on toistaiseksi jatkuva ja kokoaikainen työsuhde. Työntekijä ja työnantaja solmivat työsuhteen alkaessa myös palkkasopimuksen. (Kevätsalo 1999, 87). Siinä työntekijä sitoutuu työskentelemään työnantajansa alaisuudessa ja korvauksen tekemästään työstä hän saa palkan muodossa. Mikä on tätä prosessia ylläpitävä voima? Aivan kuten luonnossa, elämisen on jatkuttava olosuhteista huolimatta. Ihminen tarvitsee elääkseen elinhyödykkeitä, ja niitä vastaan on välttämätöntä tehdä työtä tietyn työajan verran. Työvoiman arvo määräytyykin tarvittavien elinhyödykkeiden määrän perusteella. On kuitenkin huomioitava se, että ihmisen täytyy useissa tapauksissa kyetä elättämään palkallaan myös perheensä. (Kosonen 1979, 287.) Työsuhde on sopimus vaihtosuhteesta, jossa työntekijä antaa työpanoksensa työnantajan käyttöön ja vastineeksi tästä häntä

palkitaan (Schein 1965, 73). Vaihtosuhteessa on viime kädessä kyse yksittäisen henkilön tulkinnasta. Looginen päätelmä tästä on, että palkitsemista on kaikki se, mitä henkilö pitää palkitsevana.

Työn vaihtosuhde tarkoittaa sitä, kuinka paljon ja millaisilla ehdoilla täytyy tehdä työtä, jotta saisi säällisen elämän. Säällinen elämä tarkoittaa aineellisesti samanlaista elintasoa, kuin esimerkiksi naapureilla on. Elintason lisäksi työstä pitää jäädä tarpeeksi vapaa-aikaa ja energiaa, jotta vapaa-ajalla voisi ryhtyä tekemään jotain vain omasta mielenkiinnosta. Mitä enemmän aikaa ja energiaa työ vaatii, sitä vähemmän ihmisarvoista ja omaan säätelyyn perustuvaa elämää tästä vaihtokaupasta saa. Poikkeuksen tähän voi tehdä se, jos työ on jollekin itseisarvo; silloin työ itsessään voi sisältää työntekijää kiinnostavia elementtejä.

Palkkatyön nöyryyttävyyden ja riippuvuuden hallitseminen on työntekijälle mahdollista. Kun työntekijä oppii käyttämään esimerkiksi naulapyssyään tehokkaammin, kuin vaaditaan, työn vaihtosuhde on hänellä paremmin hallinnassa. Työntekijän itsensä säätelemät asiat muodostavat alueen, jonka turvin hän voi vaikuttaa palkkaansa ja työn sisältöön. (Siltala 2004, 10).

Palkkatyöstä riippuvuutta voi myös hallita siten, että työntekijä hankkii itselleen uuden työllistävän tutkinnon. Nykyään on yleistä se, että ihmiset eivät ole työmarkkinoilla enää yhden tutkinnon varassa. Tämä on keino olla riippumaton yhdestä työpaikasta tai työnantajasta. Bill Gatesin mukaan ”ihmisen tulee asemoida itsensä mahdollisuuksien verkostoon sen sijaan, että jäisi yhden työn vangiksi.” (Sennett 2002, 63.)

Työn vaihtosuhteen hallinta lisää poliittista valtaa, ja poliittisella vallalla on mahdollista vaikuttaa työn vaihtosuhteen ehtoihin. Kun työntekijä pääsee hallitsemaan työtahtiaan ja vapautuessaan tekemään asioita omalla tyylillään, hän pääsee uhkaavien paineiden objektista subjektiksi siinä suhteessa, että voi ennakoida tekojensa seuraukset ja tekemisillään lisätä valinnanvapauttaan. Työn hallinta lisää työntekijän psykologisen autonomian nousua, kun taas työn hallinnan menetys toimii päinvastoin. Airaksisen (1993) mukaan asiantuntijoilla saattaa työssään olla enemmän valtaa kuin vastuuta työnsä seurauksista. Esimerkkinä hän mainitsee soveltuvuuskokeita tekevän psykologin. (Airaksinen 1993, 27.)

Kapitalismi toistaa itseään toimintamotivaationa luomalla mielikuvia siitä, että ihminen voi joskus vetäytyä nauttimaan työnsä tuloksista. To-

dellisuudessa se ei ole mahdollista. Korkeita palkkoja tienaavatkaan eivät pysty lopettamaan työntekoa (Siltala 2004, 14–16). Onko niin, että yhteiskunta pakottaa meidät ahneuteen?

Antiikin aikana työtä pidettiin pahana seikkana, joka syrjäyttää ihmisen miellyttävistä harrastuksista. Nykyään pidetään työuralta syrjäytymistä yhteiskunnan raiteilta suistumisena. Ansiotyöstä on tullut moraalin ja identiteetin mitta. Esimerkiksi kotona tapahtuva lasten hoitaminen on anteeksipyydeltävä poikkeustila, eikä se ole ansiotyön veroista ja hyödyllistä toimintaa. Vain palkkatyö on sellaista, joka osoittaa sen, että kuuluu oikeiden ihmisten joukkoon. (emt. 25).

Mikä on syynä jatkuvasti kohoaviin palkkoihin? Tuotannon vaatimukset ovat nousseet ja ihmisten on huolehdittava terveydestään sekä ammattitaitonsa kehittämisestä; lisäksi perheen erityistarpeet ja lasten koulutus lisäävät kustannuksia. Pitkät työmatkat ja tulonhankkimiskustannukset ovat myös osaltaan palkkakustannusten takana. Markkinataloudessa pyritään maksimoimaan voitto. Voiton saavuttamiseen liittyvät kulut on saatava painettua riittävän alas, jotta voitto-osuus muodostuisi mahdollisimman suureksi. Yksityisellä sektorilla tämä tarkoittaa sitä, että palkkojen suuruuden ratkaisee kussakin tilanteessa työn ja pääoman keskinäinen voimasuhde. Talouden nousukausi ja taantuma ovat hyviä esimerkkejä näiden voimasuhteiden heilahtelusta.

Yhdysvalloissa työntekijöillä ei ole irtisanomissuojaa. Tämä on mahdollistanut sen, että siellä ei ole tarpeellista solmia määräaikaisia työsuhteita. Amerikkalaisilla työntekijöillä on valmius hyväksyä palkan muutokset markkinatilanteen mukaan. Tuotannon kasvaessa työvoiman kysyntä kasvaa ja palkat kohoavat. Taantuman aikana tuotanto supistuu, työvoiman kysyntä hiipuu eivätkä palkat nouse. Nousukaudella palkat voivat nousta ja laskusuhdanteessa laskea. Myös opettajien palkat seuraavat tarkasti taloudellisten indeksien kehitystä. Dallasissa opettajien palkat seurasivat markkinoita vuosien 2000 ja 2004 välisenä ajanjaksona siten, että Herfindahlin indeksin (markkinoiden keskittyneisyyden indeksin) 1,4 %:n lasku nosti opettajien palkkoja 3,5 % muiden tekijöiden pysyessä muuttumattomina. (Taylor 2010, 612.)

Indeksin saama arvo on suuri, jos yhdellä tai joillakin harvoilla yrityksillä on selkeästi muita suuremmat markkinaosuudet. Indeksin arvo on sitä korkeampi, mitä keskittyneemmät markkinat ovat. (emt.)

Suomessa palkkojen ei anneta joustaa, joten työvoiman määrän on joustettava. Suuri määrä työttömiä ja eläkeläisiä aiheuttaa yhteiskunnalle merkittävän kuluerän. (Siltala 2004, 206).

Palkkaukseen eivät vaikuta pelkät kansalliset erityisolot. Nykyään Suomen lisäksi kaikkien valtioiden pääomien on kytkeydyttävä tiiviisti kansainvälisen markkinatalouden vaatimuksiin. Valtioiden välistä kauppaa tehtäessä muiden maiden menestyminen ja vastaavasti menestymättömyys heijastuu myös Suomeen. Kyse on valtioiden kilpailukyvystä. Kun kilpailukykyä mitataan yksikkökustannuksin, niin kilpailukyky on sitä parempi, mitä alhaisempia työvoimakustannukset ovat. Viennin menestymisen kannalta on siis hyvä, että palkkakustannukset pysyisivät alhaisina. Suomi on teollistunut vasta toisen maailmansodan jälkeen ja on eräänlainen reuna-alue suhteessa skandinaaviseen, eurooppalaiseen ja läntiseen työorganisaatioiden kehitystyyppiin. (Kevätsalo 1999, 75.)

Taloustieteilijä Lester Thurow`n mukaan työn siirtäminen matalapalkka-alueille vetää kehittyneiden talouksien palkkoja alaspäin. Globaalit työmarkkinat uhkaavat jo keskiluokkaisten ja akateemisten alojen palkkakehitystä. Monet amerikkalaiset lääkärit pitävät omaa asemaansa uhattuna, kun vakuutusyhtiöt ja terveydenhuoltoyritykset rekrytoivat aiempaa enemmän kolmannesta maailmasta tulevia ”halpoja lääkäreitä”. (Sennett 2002, 137.)

Toisen maailmansodan jälkeen Ruotsissa palkat olivat kapitalististen maiden korkeimpia. Markkinoiden ollessa yhteispohjoismaisia tämä palkkaero aiheutti muuttoliikkeen Suomesta Ruotsiin. Nykyään on valtavasti esimerkkejä siitä, miten tuotantoa siirretään jatkuvasti matalien työvoimakustannusten maihin, esimerkiksi Kiinaan. Pääomien virratessa matalan työvoiman maihin kyseinen valtio ja sen jäsenet alkavat vaurastua. Tämä johtaa siihen, että entinen matalien palkkakustannusten maa menettää kilpailukykyään vaurastumisen myötä. Maailmassa vallitseva globaali kilpailu on lisännyt epätasa-arvoa. Tämä on aiheuttanut myös sen, että julkisella taloudella on yhä vähemmän varoja sosiaalisesti ja poliittisesti hyödyllisiin tarkoituksiin. (Patomäki 1999, 14.)

Työvoimakustannusten merkityksen vuoksi valtiovalta on puuttunut palkkoihin kauan. Suomessa tulopolitiikkaa ryhdyttiin harjoittamaan v. 1968. Tulopolitiikka eroaa palkkasääntelystä sen pitkäjänteisyyden ja erityisesti poliittisideologisen taustansa vuoksi. Tulopoliittisilla ratkaisuilla

vaikutetaan tulojen uudelleen jakoon, esimerkkeinä verotus, lapsilisät ja vaikkapa eläkkeet. Tulopolitiikassa on tärkeää rajata palkkojen kehittyminen tietylle tasolle, jotta pääomien kasaantuminen ja tuottavuuden kasvu saataisiin turvattua. Tämä varmistetaan valtion, työnantajien ja työntekijöiden välisillä sopimuksilla. (Kosonen 1979, 289–290.)

Suomessa työntekijöiden palkat ovat lähteneet kehittymään varsin alhaiselta tasolta. Toista maailmansotaa edelsi työnantajien taipumaton linja, lisäksi sota-ajan palkkasäännöstely ja voimakas inflaatio olivat alentaneet palkkoja merkittävästi. Sotavuosien jälkeen ansiotaso alkoi nousta selvästi. (Kosonen 1979, 291.)

Toinen maailmansota aiheutti myös sen, että Suomessa naiset siirtyivät työmarkkinoille. Sodan jälkeen naiset eivät palanneet ”kotiäideiksi” vaan jäivät työpaikoille.

Nimellisansiot nousivat vuosina 1968—1974 selvästi työehtosopimuskorotuksia enemmän, jopa kaksinkertaisesti. Syitä tähän on useita: ammattirakenteet muuttuivat, työntekijät siirtyivät korkeammin palkattuihin tehtäviin ja suurimpana syynä oli se, että työntekijät kamppailivat itselleen sopimuskorotuksia suuremmat palkankorotukset.

1970-luvun lopulla inflaatio vei sen, minkä palkankorotukset toivat. 1980-luvulla palkankorotukset olivat 7-8 %:n suuruisia. Niistä jäi käteen reaalista ostovoimaa 2-3 %:n verran. 1990-luvulla reaaliansiot pienenivät muutaman prosentin verran, mutta samanaikaisesti 500 000 ihmistä eli työttömyyskorvauksella. 1990-luvun loppupuolella palkankorotuksista jäi reaalista ostovoimaa 2-3 %:n verran. Kokonaisuudessaan palkkakilpailun hillintä oli onnistunutta tarkastelujakson loppuaikoina. Työelämässä 1980-luku oli politikoinnin aikaa. Kiivas keskustelu rauhoittui vasta 1990-luvun laman iskiessä. Tuolloin palkkaneuvottelut jäivät keskusjärjestöjen varaan ja politiikka katosi työelämästä. Suurimmaksi huolenaiheeksi tuli oman työpaikan säilyminen. (Kauppinen 2005, 121–122).

4.2 Työntekijöiden ja toimihenkilöiden palkkojen kehittyminen

Sotia edeltävänä aikana työntekijöiden ja toimihenkilöiden palkkojen ero saattoi olla jopa 60 %. Sen jälkeen ero on kutistunut. Vuonna 1945 ero oli kaventunut 75 prosenttiin ja 1950-luvulla ero oli kaventunut 83 prosent-

tiin. (Kauppinen 2005, 129). 1960-luvulla työntekijöiden keskipalkat olivat vain 70 prosenttia toimihenkilöiden palkoista, eli erot alkoivat jälleen kasvaa. (Laaksonen 1986, 30; Anon. 1992, 2).

Palkkaerot ovat sahanneet edestakaisin toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä siten, että 1970-luvun alkupuolella työntekijöiden palkat nousivat 85 prosenttiin toimihenkilöiden palkoista. Palkkaerojen syynä olivat teollisuuden työntekijöiden suuret palkkaliukumat. Toimihenkilöiden palkat ovat 1980-luvulta saakka kehittyneet nopeammin kuin työntekijöiden palkat.

Laman jälkeen 1990-luvun puolivälissä tapahtui suhdannekäänne, mutta vientituotteiden kova kysyntä ei parantanut työllisyyttä. Aiempien investointien seurauksena kapasiteettia oli paljon vapaana, ja tuotantoennätykset kyettiin saavuttamaan aikaisempaa pienemmällä työvoimalla. Suomessa ei ollut myöskään tarvetta uusiin investointeihin, joten sitä kautta työllisyyttä ei saatu lisättyä. (Kevätsalo 1999, 91.)

Lamakausilla on pysyvä vaikutus ihmisten työuriin. Bandykin (2010) mukaan lama-aikana valmistuneet kärsivät 6-7 % enemmän työttömyydestä kuin ne, jotka valmistuvat nousukauden aikana. Myös heidän palkkojensa erossa on havaittu 2,5 %:n ero nousukaudella valmistuneiden hyväksi. Syynä tähän on se, että lama-aikana valmistuneet ovat joutuneet ottamaan vastaan töitä, jotka eivät ole vastanneet täysin koulutusta eivätkä urasuunnitelmaa. Nousukaudella valmistuneet ovat päässeet heti alusta alkaen koulutuksensa mukaisiin työtehtäviin, ja heidän urastaan on muodostunut nousujohteinen. (Bandyk 2010, 36–37.)

Palkkaukseen vaikuttavat myös palkkauksesta käytävät neuvottelut. Neuvotteluissa ammattiyhdistysliikkeen tehtävänä on arvioida palkankorotusvaran suuruus ja se, miten käytössä olevat varat jaetaan. Tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman suuret palkankorotukset talouden realiteetit huomioiden. Tätä tavoitetta rajoitetaan tulopolitiikan kaudella niin, että työn ja pääoman välinen ero säilyisi. (Kauppinen 2005, 129.)

Palkkaerojen muutokset olivat vähäisimmät matalapalkkaisilla, vaativuusasteikon alhaisimmilla tasoilla. On huomion arvoista, että teollisuudessa matalapalkkaisten työntekijöiden palkat ovat pysyneet lähes muuttumattomina 25 vuoden ajanjaksolla. Palkkaerojen kasvu on siten kiihtynyt 2000-luvun Suomessa. (Lehtinen 2008, 5.)

Palkansaajan ostovoimaan vaikuttavat palkka, verotus ja hinnat. Vuonna 2008 keskimääräinen palkansaajan vuosipalkka oli 34 354 €. Palkat kehittyvät vuosittain ansiotasoindeksin mukaisesti, nousukauden vuosina enemmän kuin laskusuhdanteessa. Verot muodostuvat valtion tuloverosta, kunnallisverosta, sairausvakuutusten päiväraha- ja sairaanhoitomaksuista, kirkollisverosta (kirkkoon kuuluvien osalta) ja palkansaajien työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksuista. Verojen määrää laskevat verottajan tekemät vähennykset. Palkansaajien ostovoimaan saatiin vahva kasvu palkankorotusten ja asteittaisten veronkevennysten avulla 2000-luvulla. On kuitenkin huomioitava se, että mikäli halutaan ostovoimaan jatkuva ja kestävä kehitys, on palkankorotusten lisäksi saatava veronkevennyksiä. (emt. 2.)

4.3 Koulutuksen vaikutus palkkaukseen

Suomessa on perinteisesti arvostettu koulutusta. Koulutuksen tiedetään myös nostavan palkkoja. Väestön koulutuksen tason tulisi näkyä pienenevinä palkkaeroina, mutta yksilöiden väliset muodollisen koulutuksen erot selittävät vain osan työmarkkinoilla havaittavista palkkaeroista. Koulutuksen vaikutus tuloeroihin on pienempää kuin sen vaikutus palkkojen eroavuuksiin. Tämä johtuu siitä, että palkkatulot ovat vain osa ihmisten kokonaistuloja, verotus ja tulonsiirrot tasoittavat tuloeroja ja tuloerot koskevat kotitalouksia, ei ensisijaisesti yksittäisiä henkilöitä. (Asplund & Maliranta 2006, 36–37). Edellä mainittujen seikkojen lisäksi koulutuspolitiikka vaikuttaa kouluttautumisen houkuttelevuuteen ja sitä kautta yhteiskunnassa vallitseviin palkka- ja tuloeroihin. (emt. 58).

Tutkimukset osoittavat, että koulutusinvestoinneilla on kiistaton vaikutus yksilöiden menestymiseen työmarkkinoilla ja heidän tulokehitykseensä. Koulutusinvestoinneilla on myös vaikutus teknologiseen osaamiseen ja sen leviämiseen kansantaloudessa; tätä kautta koulutusinvestointien vaikutus ulottuu tuottavuuteen. (emt. 47.)

Keskiasteen koulutuksen suorittaneiden palkkaetu on pieni verrattuna pelkän peruskoulun käyneisiin. Ammatillisen peruskoulutuksen palkallisessa arvostuksessa on vielä toivomisen varaa. Keskiasteen tutkinnon suorittamisesta olisi hyötyä eniten niille, jotka pelkän peruskoulun varaan jäädessään ovat vaarassa syrjäytyä. (emt. 74).

Alemman korkea-asteen koulutuksen suorittaneiden palkka-asema on kohentunut merkittävästi verrattuna tätä lyhyemmän koulutuksen tai korkeakoulututkinnon suorittaneisiin. Pääsyy tähän on, että ko. koulutuksen suorittaneista on ylikysyntää. (emt.)

Hyvinvointivaltioilla on haaste koulutuksen tason nostamisessa ja ylläpitämisessä. Koulutuksen ja ammatillisen osaamisen kehittäminen, työkyvyn ja työmarkkinavalmiuksien ylläpito sekä perheen ja työn yhteensovittaminen korostuvat entisestään, kun syvenevä maailmantaloudellinen integraatio ja tuotantotekniikan kehitys altistavat erityisesti heikoimmin koulutetut entistä suuremmille riskeille työmarkkinoilla. (Pekkarinen 1998, 135.)

4.4 Työurien pidentäminen

Työurien pidentäminen on päivän politiikassa kuuma puheenaihe. Ihmisten eliniän jatkuminen ja työvoimapula ovat syitä siihen, että työurien pidentäminen on väistämättä edessä. Prosessi ei ole kuitenkaan kovin yksinkertainen. Sadan vuoden periodilla saavutettu aikainen työnteon lopettaminen on niin syvällä kansalaisten mielissä, että siitä ei olla valmiita luopumaan helpolla. Tämä vaatii ikäajattelun muuttamista, järjestelmien uudelleen muotoilua, uusia ratkaisumalleja ja niiden toimeenpanoa. (Julkunen 2009, 221.)

Työnteon lopettamisiän vaikutukset ovat laajoja. Vaikutukset ulottuvat mm. eläketurvaan, työllisyyteen ja ikäpolitiikkaan. Eläkeiän nostaminen on teollistuneiden yhteiskuntien globaali tavoite. (Esping-Andersen et al. 2002, 5; Julkunen & Pärnänen 2005, 178; Kananen & Saari 2009, 221.)

Työntekijän työkykyisyyden arviointi on todettu liian vaivalloiseksi menetelmäksi, ja niinpä sen tilalle on tullut työnteon lopettamisessa ikäperuste. Toimeentulon antavasta eläkkeestä on muodostunut elämänkulkua jäsentävä instituutio. Teollisuustyöntekijöiden lakiin perustuvan eläkeiän otti käyttöön Bismarckin aikainen Saksa. Siellä eläkeiäksi asetettiin 70 vuotta ja vasta myöhemmin se muutettiin 65 vuodeksi. Tuohon aikaan miesten keskimääräinen elinikä oli 45 vuotta, joten vain harva pääsi nauttimaan eläkkeestä. Noiden aikojen jälkeen trendi on ollut se, että mitä pitempään ja terveempänä elettiin, sitä aikaisemmin työnteko lopetettiin. Tätä ilmiötä alettiin kutsua varhaiseksi lähdöksi tai työnjätöksi (early exit) (Kananen & Saari 2009, 226).

Varhaisen työstä poistumisen keinoja alettiin rakentaa 1970-luvulla aluksi ratkaisuksi kasvavaan työttömyyteen ja suurten ikäluokkien tuloon työmarkkinoille. Suomessa työeläke otettiin käyttöön vuonna 1971. Työttömyysturvan lisäpäivät otettiin käyttöön vuonna 1987, varhaiseläke, varhennettu vanhuuseläke sekä osa-aikaeläke vuosina 1986—1989. (emt.)

1980-luvun eläkeratkaisut menivät läpi talouskasvun saattelemana. Yksilöllisen varhaiseläkeratkaisun käyttöönotto yksityisellä sektorilla vuonna 1986 paljasti sen, kuinka paljon halukkaita oli eläkkeelle. Patoutuneen eläkkeelle siirtymisen halukkuus pudotti keskimääräisen eläkkeellesiirtymisiän 56,7 vuoteen. Valtiovalta havaitsi tilanteen ja vuonna 1989 perustettiin työkomitea pohtimaan sitä, mikä suomalaisessa työelämässä vikana, kun siitä haluttiin pois niin varhain. (emt. 226–227.)

Se, millaisessa kunnossa työntekijä siirtyy eläkkeelle, riippuu yksilön elintavoista. (Ilmarinen 2006, 47–51). Ihmisillä on suuri halu päästä nauttimaan niin sanotun kolmannen iän suomista mahdollisuuksista. Kolmanneksi iäksi kulttuurigerontologian edustajat määrittävät iän, jolloin ihmisillä on mahdollisuus uuteen alkuun työ- ja perhe-elämän velvollisuuksien jälkeen. (emt.)

Kohoaviin eläkekustannuksiin on mietitty monenlaisia ratkaisuja. On tehty laskelmia eläkkeen leikkaamisten ja työurien jatkamisen välillä. Eläkkeiden leikkaukset eivät ole kuitenkaan tehokkain tapa hillitä jatkuvasti kasvavia eläkemenoja. OECD:n laskelmien (2001) mukaan kymmenen kuukauden pidennys keskimääräisessä työurassa eli viiden prosentin vähennys eläkkeensaajien lukumäärässä vastaisi kymmenen prosentin leikkausta keskimääräisissä eläke-etuuksissa (Myles 2003, 554). Kansalaisten mielestä eläkeiän nostamisen tavoiteikä tuntuu hurjalta, mutta tosiasia on, että suhteessa odotettuun ihmisten elinikään työurien pituudet ovat edelleen liian lyhyet. (Kananen & Saari 2009, 253.)

4.5 Talouskasvun tuomat haasteet

Rooman Klubi perustettiin vuonna 1968 Italiassa. Klubin perustajina olivat Aurelio Peccei (1908—1984) ja Alexander King (1909—2007). Sen ensimmäistä raporttia Kasvun rajat on myyty yli 12 miljoonaa kappaletta, ja se on käännetty yli 30 kielelle. Raportti käsittelee maapallon sietokyvyn ra-

jallisuutta. Rooman Klubiin kuuluu luonnontieteilijöitä, taloustieteilijöitä, liikemiehiä, korkeita virkamiehiä sekä nykyisiä ja entisiä valtionpäämiehiä kaikilta viideltä mantereelta. He ovat sitä mieltä, että ihmiskunnan tulevaisuus ei ole ennalta määrätty, vaan jokainen meistä voi osallistua yhteiskuntiemme parantamiseen. (Meadows et al. 1972, 7).

Rooman Klubin Suomen yhdistys on toiminut epävirallisesti vuodesta 1972. Aktiivisia jäseniä ovat olleet muun muassa Pekka Herlin, Olavi Niitamo, Pekka Kuusi, Sakari Lehto, Pertti Seiskari, Päiviö Hetemäki ja Ville Repo. (Anon. 1995, 61.)

Klubin julkaisema raportti herätti maailman päättäjät, tutkijat, asiantuntijat ja kansalaiset huomaamaan jatkuvaan aineelliseen kasvuun tähtäävän talouspolitiikan rajallisuuden. ”Rooman klubilaisessa ajattelussa maailman kehityksen moninaista keskinäisriippuvuutta tarkastellaan maailmanlaajuisesti, pitkän aikavälin vaikutukset huomioon ottaen ja kokonaisvaltaisesti.” Ongelmien ratkaisuja lähestytään siten, että pitkän aikavälin seuraukset tulevat huomioitua. Pitkän aikavälin päätökset eivät ole lyhyen aikavälin päätösten summia. (emt. 55–56.)

YK:n ensimmäinen ympäristökokous v. 1972 oli käänteentekevä. ”On vain yksi Maa” oli kokouksen motto. Kokouksen seurauksena saivat alkunsa YK:n ympäristöasioiden organisointi sekä ympäristöohjelma UNEP. (Hyötyläinen et al. 2010, 27–28.)

Kasvun rajat -raportin tarkoitus oli tuoda tietoisuuteen, että jos emme muuta elintapojamme, kasvun rajat on saavutettu sadassa vuodessa. Rooman Klubin ennustaman ekokatastrofin uhkan voi torjua muuttamalla elintapoja ja arvoja. Tehtävä ei ole kuitenkaan helppo. On vaikeaa puuttua teollisuuden, tuotantotapojen sekä sosiaalisten ja taloudellisten järjestelmien rakenteellisiin ongelmiin. Yksilötason terveyteen liittyviin uhkiin pystytään vaikuttamaan terveyttä ja sairautta kokonaisvaltaisemmin hahmottavalla elämäntavalla. Se ei vielä kovinkaan monella kuulu sairauksien ehkäisyyn. (Anon. 1995, 67.)

Kasvun rajat tulevat esille esimerkiksi siten, että arvion mukaan seuraavan kymmenen vuoden aikana 400 miljoonaa kiinalaista muuttaa maalta kaupunkeihin. Tämä tarkoittaisi sitä, että Kiinaan on luotava Euroopan kokoinen infrastruktuuri alle kymmenessä vuodessa. Tällainen muuttoliike aiheuttaisi Kiinan mineraalivarantojen loppumisen. (Hyötyläinen et al. 2010, 28.)

Suomen menestys tulevaisuudessa perustuu siihen, kuinka pystymme tuottamaan vientikelpoisia palveluja, joita ei tarvitse viedä fyysisesti. Erilaiset tavat energiankulutuksen pienentämiseen voivat parantaa tehokkuutta ja tuottavuutta esimerkiksi työajan säästymisillä. Tulevaisuuden kestävä kehitys vaatii opituista tavoista luopumista ja uusien toimintamallien omaksumista. (Hyötyläinen 2010, 29.)

Nykykehityksen jatkuessa on tulossa tilanne, jossa raaka-aineiden hinnat nousevat niin korkeiksi, että niitä ei ole varaa viedä jatkojalostettaviksi halvan tuotannon maihin.

Ilmastokysymykset ovat tällä hetkellä lähinnä oireiden hoitamista. Suuren luonnonkatastrofin sattuessa vedotaan ilmastonmuutokseen ja lähetetään onnettomuuden uhreille taloudellista tukea, mutta luonnonmullistukset jatkuvat ja pahenevat vuosi vuodelta. Kohta tilanne on se, että oireetkin ovat täysin hallitsemattomissa. (emt. 27).

4.6 Kestävä kehitys

Gro Harlem Brundtland on norjalainen poliitikko, joka nousi kansainvälisesti merkittävään asemaan toimiessaan 1980-luvulla Yhdistyneiden kansakuntien ympäristön ja kehityksen maailmankomission puheenjohtajana. Brundtlandin komissio pyrki julkituomaan kestävän kehityksen käsitettä ja julkaisi raporttinsa Yhteinen tulevaisuutemme huhtikuussa 1987.

Brundtlandin komission mukaan kestävän kehityksen käsite tarjoaa kehyksen ympäristöpolitiikan ja kehitysstrategioiden yhdistämiselle eheäksi kokonaisuudeksi. Usein sanalla “kehitys” tarkoitetaan kolmannessa maailmassa tapahtuvia taloudellisia ja yhteiskunnallisia muutoksia, mutta ympäristön ja kehityksen nivomista yhteen tarvitaan kaikissa maissa, niin rikkaissa kuin köyhissäkin. Kestävä kehitys edellyttää, että jokainen maa muuttaa niin sisä- kuin ulkopolitiikkaansakin. (Brundtland 1987, 24). Kestävällä kehityksellä pyritään tyydyttämään nykytarpeet ja täyttämään tämän päivän toiveet luopumatta kyvystä tehdä sitä myös tulevaisuudessa. Kestävän kehityksen tavoitteena on myös turvata kaikille ihmisille tasavertaiset mahdollisuudet tarpeiden tyydyttämiseen. (emt. 27.)

Kestävän kehityksen tavoitteina on poistaa köyhyys ja alikehittyneisyys kehitysmaista, estää luonnon tuhoutumisen jatkuminen ja turvata tulevil-

le sukupolville mahdollisuudet hyvinvointiin. (Anon. 1995, 93). Suppeasti määriteltynä kestävä kehitys tarkoittaa vain ekologisesti kestävää taloudellista kehitystä. Suomen Kestävän kehityksen toimikunta on ottanut kestävälle kehitykselle laaja-alaisemman määritelmän: ”Kestävä kehitys on maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti tapahtuvaa jatkuvaa ja ohjattua yhteiskunnallista muutosta, jonka päämääränä on turvata nykyisille sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet.” (emt. 93). Kestävä hyvä kehitys sisältää ekologisesti elinkelpoista sekä sosiaalisesti oikeudenmukaista ja henkisesti uudistavaa kehitystä. Kestävään kehitykseen vaikuttavat taloudelliset toimenpiteet, sosiaaliseen kehitykseen yhteiskunnalliset toimenpiteet ja henkiseen kehitykseen kulttuuriset toimenpiteet. (emt. 94.)

Tulevaisuuden näkymiä

Taloudellisen menestyksen tavoittelu on johtanut siihen, että ihmiset pyrkivät maksimoimaan materialistisen hyvinvointinsa valitsemalla ympärilleen sellaisen yhteisön, joka maksimoisi heidän päämääränsä. (Jordan 2008, 35.)

Taloustieteilijä Peter Victor ja Suomen valtiovarainministeri Jyrki Katainen (2010) ovat eri mieltä siitä, miten ihmisten onnellisuus ja hyvinvointi taataan. Peter Victorin mielestä jatkuvan talouskasvun tavoittelusta pitää luopua, koska ympäristö ei kestä sitä. Hänestä talouskasvun hillitseminen parantaisi elämänlaatua, ihmiset olisivat onnellisempia ja ympäristö voisi paremmin. Katainen ei usko, että maailma olisi vielä lopettanut kehittymisen ja kulkisi kohti tuhoa. Hänen mielestään esimerkiksi hiilineutraalien polttonesteiden käytön kaltaisten keinojen avulla kasvu voi jatkua myös tulevaisuudessa. (Anon. 2010, E1–E2.)

Ympäristökriisit mielletään usein rikkaiden maiden ahneudesta johtuviksi. Kehitysmaiden köyhyys edesauttaa ympäristöongelmien muodostumista, koska siellä ympäristö rasittuu eloonjäämistaistelun vuoksi. Köyhissä maissa hakataan metsät, karja ylilaiduntaa ja lähiympäristö tuhotaan, jotta säilyttäisiin hengissä. Kun entinen asuinalue on kulutettu loppuun, ihmiset muuttavat jo ennestään täyteen ahdettuihin kaupunkeihin. Nämä muutokset yhdessä tekevät köyhyydestä merkittävän maailmanlaajuisen vitsauksen. Toisaalta taloudelliseen kasvuun nojaavat maapallon alueet ku-

luttavat ympäristöä jatkuvan kasvun tavoittelulla. Ne eivät ota huomioon raaka-aineiden ja energian hallittua kuluttamista, jota ei ole otettu huomioon tuotantokustannuksia laskettaessa. Nämä molemmat esimerkit ovat vaikuttaneet odottamattomalla tavalla ympäristöön. (Brundtland 1987, 11.) Ihmiskunnan on kehitettävä uusia toimintamalleja ja ajattelutapoja sekä luotava uusia moraalisia arviointiperusteita ja käyttäytymismalleja, mikäli haluamme edistyä maailmanlaajuisten ongelmien ratkaisussa. Ihmiskunnan kehityksessä onkin alkanut uusi vaihe: aineellista, tieteellistä ja teknistä kehitystä unohtamatta on miellettävä uusia arvoja ja ihmisyyden veroisia tavoitteita. Viisaus ja inhimillisyys ovat ne ikuiset totuudet, joista ihmisenä olossa on kysymys. (emt. 1987, 23.)

Maailman jakautuneisuus köyhiin ja rikkaisiin valtioihin on aiheuttanut sen, että ihmiset pyrkivät parantamaan elinolojaan muuttamalla johonkin rikkaampaan valtioon. Muuttaminen ei tarkoita pelkästään työtätekevien ihmisten muuttamista. Myös kouluttamattomat ja työnteon ulkopuolelle jääneet pyrkivät saamaan säädyllisemmän elämän.

Muuttoliike aiheuttaa toisinaan vastareaktioita. Professori Heikki Hiilamon (2010) mielestä muukalaisvihan syynä on yhteiskunnan eriarvoistuminen ja kahtiajakautuminen. Pelko omasta taloudellisesta toimeentulosta sekä voimakkaasti kasvaneet tuloerot kanavoituvat muukalaisvihaksi. Suomessa olevien maahanmuuttajien määrä on suurempi kuin 1990-luvun alussa. Samalla myös köyhyyden ja syrjäytymisen pelko on paljon yleisempää kuin 20 vuotta sitten. Lisääntynyt työttömyys ja perusturvan suhteellinen aleneminen voivat osaltaan lisätä muukalaisvihaa.

Hiilamon (2010) mukaan korkeasti koulutetut ajattelevat eri tavalla maahanmuuttajista kuin pienipalkkainen pitkäaikaistyötön tai eläkeläinen. Vaikeassa elämäntilanteessa olevat kokevat ulkomaalaiset uhkaksi hyvinvoinnilleen, kun taas hyväosaisille maahanmuuttajista saattaa olla helposti osoitettavaa hyötyä. Ongelma ei johdu maahanmuuttajista vaan yhteiskunnan eriarvoistumisesta. Maahanmuuttajavihamielisyys on seurausta epäonnistuneesta sosiaalipolitiikasta. Keinona tilanteen korjaamiseksi on se, että parannetaan heikoimmassa asemassa olevien tilannetta syntyperään katsomatta. (Hiilamo 2010, c12.)

5 Työ ja hyvinvointi

5.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnissa on kyse fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kehittämisestä ja parantamisesta. Jokainen osa-alue on tärkeä, sillä puolikuntoinen ihminen ei tee työtä samassa määrin kuin hyvinvoiva.

Armas Nieminen (1955, 91) on todennut, että hyvinvointi on vaativa sana. Hänen mukaansa siihen ei sisälly ainoastaan ihmisten tarpeiden välttämätön, vaan myös varsin korkeatasoinen tarpeiden tyydyttäminen.

Hyvinvointi on tila, jossa ihmisten omat toivomukset ja mieltymykset on otettu huomioon. (Allardt 1980, 20). Hyvinvointi on määritelty tarvekäsitteen avulla. Mikäli hyvinvointia verrataan onneen, niin merkittävin ero on siinä, että hyvinvointi on pysyvämpää kuin onni, johon liittyy hetkellisyys ja katoavaisuus. (emt. 32–33).

Elämänlaatu-termiä on ryhdytty käyttämään haluttaessa tähdentää sitä, että hyvinvointiin sisältyy muutakin kuin aineellista hyvää. (emt. 18).

Toimiva työyhteisö rakentuu avoimuudesta ja hyvästä keskustelukulttuurista. Lisäksi esimiestyö on osallistuvaa ja rakentavaa. Toimivassa työyhteisössä toteutuvat mahdollisuuksien mukaan sekä työntekijän että työnantajan tavoitteet. Terveen työyhteisön tunnusmerkki on myös se, että siellä annetaan palautetta molempiin suuntiin. Työyhteisön tilaa kuvaa myös se, kuinka paljon siellä on sairauspoissaoloja. Terve työyhteisö valmistautuu tulevaan kehittämällä toimintaansa aktiivisesti. Kehittäminen tulee ottaa työyhteisön yhdeksi toimintamuodoksi, joka seuraa mukana työpaikan strategian rinnalla. (Anon. 2014.)

Hyvän työilmapiirin omaavassa työpaikassa työskentely on motivoivaa ja kannustavaa. Työ vastaa omia kiinnostuksen kohteita. Toisaalta työ voi tuntua rangaistukselta. Tämä ilmenee silloin kun työtä tehdään vain ulkoisen pakon vuoksi. Tällaisessa tilanteessa työn mielekkyyttä pitäisi kehittää. Jo pelkästään palautteen antamisella voidaan päästä tuloksiin, sillä palaute antaa selvää viestiä työn arvostuksesta. Jos palautetta ei saa lainkaan, yk-

silö ajattelee työnsä olevan turhaa ja hyödytöntä. (Juuti & Vuorela 2002, 67–71.)

Joustava toiminta ja työntekijöiden organisaatiossa viihtyminen on monen osatekijän summa, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Työtyytyväisyys on ympäristön ja yksilön vuorovaikutuksen tuloksena syntyvä emootio, joka heijastaa välillisesti työolosuhteita. (Rajala 1982, 59.)

Työyhteisön yleiseen ilmapiirin vaikuttavat sekä organisatoriset että ulkoiset tekijät. Kun huomioidaan lisäksi yksilön omat työtehtävät ja vastuualueet, muodostuu työntekijälle niin sanottu oma psykologinen ilmapiiri, joka on samalla hänen omakohtainen kokemuksensa työpaikan tilanteesta. Omien kokemusten pohjalta työntekijälle muodostuu odotuksia sekä työtä että muita organisaatiossa työskenteleviä kohtaan. Lopulliseen työkäyttäytymiseen vaikuttaa se, kuinka sopiva ja haasteellinen työtehtävä on. (Löfström 2005, 6.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen tai huolehtimattomuus on puhtaasti strateginen valinta aivan kuten kestävän kehityksenkin huomioiminen. Organisaatiot, jotka jättävät pitkällä aikajänteellä huomioimatta jommankumman, jäävät tulevaisuudessa auttamatta kilpailussa jälkeen. (Hyötyläinen 2010, 75.) Palkitsemisella pyritään synnyttämään, ylläpitämään ja kasvattamaan työmotivaatiota, joka puolestaan liittyy ihmisen haluun ponnistella tietyn työn tekemiseksi.

Yksilön henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat sekä yhteiskunnalliset, että yksittäisillä työpaikoilla tapahtuvat muutokset. Kehittävien muutoshankkeiden tarkoituksena on kasvattaa ja lisätä voimavaroja sekä toiminnan tasoa ja määrää. Ne koetaan myönteisinä, vaikka saattavat aiheuttaa jossakin muutosprosessin vaiheessa ristiriitaisia tunteita ja psyykkistä kuormittuneisuutta.

Työnantajan ja työntekijän yhteisesti sopimat joustot ovat kehittäviä muutoksia. Supistavia muutoksia ovat esimerkiksi joustojen rajoittaminen tai niiden lopettaminen. (Surakka et al. 2008, 42–44.)

Kauppisen (2005, 3–5) mukaan työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti se, kuinka hyvin työelämä on yhdistettävissä perhe-elämään. Työ ja perhe täydentävätkin toisiaan. ”Toimeentulon lisäksi työ tarjoaa myös itsensä kehittämisen mahdollisuuksia, haasteita ja itsearvostuksen lähteitä. Vastaavasti perhe-elämä tyydyttää läheisyyden, rakkauden ja turvallisuuden tarpeita.” (Anon. 2014.)

Unen merkitys

Työterveyslaitoksen kyselyssä 1997 42 % työssäkäyvistä ilmoitti nukkuvansa liian vähän. Unen laatu ja määrä ovat selvästi heikentyneet, ja yöllinen heräily on lisääntynyt merkittävästi. Työasioita ja monenlaista informaatiota liikkuu mielessä niin paljon, että aivot eivät saa levätä edes yöllä. Vastaavasti unen tarve kasvaa koko ajan lisääntyvän informaatiotulvan vuoksi. Unen tehtävänä on elvyttää aivojen niitä osia, jotka vastaavat toiminnan organisoinnista ja uusista asioista selviytymisestä. Uni tukee ihmisen hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Jo viikon kestänyt univaje sotkee elimistön sokeritasapainoa ja heikentää immuniteettia. (Siltala 2004, 240.) Työterveyslaitoksen pääjohtaja (1974—2003) Jorma Rantanen on varoittanut loukkaamasta ihmisen luontaisia biorytmejä ja palautumisaikoja. (emt. 246). On vaarallista yrittää sopeuttaa luontaiset biorytmit työnteon ehtoihin. Työnteko tulisi sen sijaan sovittaa luontaisiin palautumisaikoihin ja biorytmeihin.

Autotehtailija Henry Fordia (1863—1947) pidettiin aikanaan inhimillisenä työnantajana. Fordin mielestä oli kuitenkin joutavanpäiväistä puhua työoloista, viiden dollarin päiväpalkka oli hänen mielestään riittävän hyvä korvaus yksitoikkoisesta työstä. (Sennett 2002, 38.)

5.2 Työilmapiiri

Työilmapiirillä tarkoitetaan organisaation sisäisessä ympäristössä esiintyvää kokonaisuutta. Sen muodostavat organisaation jäsenet. Johdon merkitys korostuu työilmapiirin vaalimisessa. Avoimet vuorovaikutussuhteet auttavat tulkitsemaan organisaatiossa vallitsevaa tilaa. Huomattavia työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat objektiiviset tekijät, kuten organisaation koko ja rakenne, sekä yksilölliset tekijät, kuten koulutus ja motivaatio. Myös yleiset työasenteet vaikuttavat. (Ruohotie 1990, 95.)

Työpaikan ilmapiiri

Ruohotien (1990, 96–97) mukaan ei ole olemassa yhtä, muita selvästi parempaa ilmapiiriä, vaan tavoiteltava ilmapiiri riippuu organisaation omista tavoitteista. Esimerkiksi pyrittäessä korkeaan tuottavuuteen, suositeltavin vaihtoehto on pyrkiä vaikuttamaan suoritusilmapiiriin. Korkeaa työtyytyväisyyttä tavoiteltaessa on kannattavaa kehittää ihmiskeskeisyyttä korostavaa ilmapiiriä.

Eri mahdollisuuksista huolimatta on kuitenkin olemassa muutamia yleisiä piirteitä, jotka määrittävät eron hyvän ja huonon ilmapiirin välillä. Mittareina käytetään muun muassa johtamista, ryhmän toimintaa ja koheesiota sekä työtyytyväisyyttä. (Dickson et al. 2001, 197–217.)

Hyvässä työilmapiirissä työntekijä voi olla vapaasti oma itsensä ja luottaa tarvittaessa muiden apuun. Työilmapiirin ollessa huono selän takana puhuminen ja keskinäinen kyräily nousevat pääosaan, jolloin kaikki saavat tulla työyhteisössä toimeen omillaan. Harvoin tällainen tilanne on kenestäkään hyvä, mutta sopeutuminen on usein helpompaa kuin aktiivinen ongelmiin puuttuminen. Kärkkäisen (2005, 38–39) mukaan toivottuun ilmapiiriin päästään parhaiten silloin, kun tunnetaan omat osaamisalueet ja pidetään yllä osaamista tukevaa oppimista. Tämä on usein merkkinä siitä, että organisaatio satsaa kehitykseensä. Työntekijöiltä suvaitaan, ja jopa toivotaan, kyseenalaistavaa asennetta, jolloin heitä pidetään todellisena voimavarana eikä vain suorittajina.

Kehittymiseen pyrkivässä organisaatiossa työntekijät ovat tasa-arvoisessa asemassa toisiinsa nähden. Päinvastaisessa tilanteessa organisaatio on Ruohotien (1990, 97) mukaan hierarkkisesti järjestäytynyt, eikä siinä ole juurikaan tilaa vapaalle ajattelulle. Ilmapiiriä voivat huonontaa myös heikko taloudellinen tilanne sekä epävarmuustekijät työmarkkinoilla.

Työyhteisön rakentuminen

Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää tunnistaa, miten työpaikan hyvä henki ja luottamuksellinen ilmapiiri syntyvät. Kärkkäisen (2005, 36–37) mukaan kaiken pohjana on yhteisöllisyys, jossa ilmapiirikin syntyy osana jokapäiväistä toimintaa. Siitä ei kuitenkaan tule automaattisesti

hyvä, vaan oikean suunnan löytymisen edellytyksenä on monen erinäisen osatekijän positiivinen yhteisvaikutus.

Luottamuksellisen ilmapiirin luominen vaatii sitoutumista organisaation tavoitteisiin niin johdon kuin henkilöstön puolelta. Jokaisen ihmisen antama panos vaikuttaa työilmapiirin kehittymiseen, mutta erityisen tärkeässä asemassa ovat esimiehet, joiden toimintaa ja asenteita eri ihmisiä kohtaan seurataan suurennuslasin kanssa. He ovat oman esimerkkinsä kautta hyvä tai huono kannustin alaisilleen, minkä vuoksi johdon tulee kyetä tarkkailemaan ja tarvittaessa kehittämään itseään. Onnistunut esimiestyöskentely synnyttää ympärilleen luottamusta, mikä vaikuttaa myös alaisten keskinäisiin suhteisiin. Esimies, joka tekee asiat itse miten haluaa ja vaatii alaisiltaan toisenlaista toimintaa, on erityisen vahingollinen työyhteisölle.

Myönteisessä ja luottamuksellisessa ilmapiirissä ihmiset kokevat itsensä tasaveroisiksi ja varmoiksi, jolloin heidän ei tarvitse käyttää energiaansa toisiaan vastaan. (emt. 2005, 37–38.)

Yleisimmät uhat

Suurimmat uhat työyhteisön ilmapiirille ja ihmissuhteille ovat ahneus ja kilpailuhenki. Palkkausjärjestelmätkin voivat aiheuttaa tämänkaltaisia oireita. Riskitekijöinä voivat olla palkkausjärjestelmiin liittyvä keskinäinen kilpailu, sekä työhön liittyvä kiire, stressi ja epäselvät tavoitteet. Pohjalla on yksilöiden kokema perusturvattomuus, joka saa aikaan vääristynyttä vallan halua ja epävarmuutta. Luottamuspulan vuoksi yhteistyö vaikeutuu ja jokainen pyrkii turvaamaan oman etunsa. (Kärkkäinen 2005, 41–42.)

Kuppikunnat

Ilmapiiriä uhkaavien riskitekijöiden lisäksi ongelmia voivat tuottaa joidenkin ammattiryhmien tarve hankkia hyväksyntää itselleen, organisaation hajanaisuus tai linjausten epävarmuus. Seurauksena näistä voi olla kuppikuntien muodostuminen, jolloin erikokoiset ja -tyyliset ryhmät vetäytyvät eroon niin organisaatiosta kuin toisistaankin. Ryhmäytyminen havaitaan

yleensä hyvin pian, mistä seuraa toisten tarkkailu ja jatkuva varuillaan oleminen. Eri osapuolten varovainen käytös ruokkii epäluuloisuutta ja jatkuessaan myös vahvistaa eriytymisen syitä. Näin negatiivinen kierre on valmis ja harmonia tiessään. (Salmimies & Salmimies 1998, 163–164.)

Kuppikuntien muodostuminen työpaikoille on yksi tavallisimmista ongelmista, eikä siltä juurikaan voi välttyä. Ihmisjoukosta löytyy aina henkilöitä, jotka tulevat keskenään toimeen paremmin kuin muiden kanssa. Tavoitteena on se, ettei tämä vaikuta epätoivottavasti organisaatioon muihin jäseniin. Kysymys on toimintatavasta ja ryhmän asenteesta muihin. Tietyn porukan yhdessä viihtyminen vaikuttaa organisaatioon ainoastaan silloin, kun toiset kokevat jäävänsä ulkopuolelle. Virhetulkinnasta voi syntyä tilanne, jossa harmiton tilanne muuttuu harmilliseksi.

Muutos

Rutiineihinsa tottuneessa organisaatiossa pienikin muutos voi aiheuttaa suuria vaikutuksia. Suurimpana syynä on pelko, joka saa ihmiset vastustamaan muutosta. Se nähdään uhkana, jolloin ihmisille luontaiset puolustusmekanismit alkavat toimia. Organisaatiossa mahdollinen yhteisöllinen ilmapiiri muuttuu yksilölliseksi. Muutoksenkaan ei tarvitse välttämättä olla negatiivinen asia. Ongelmat kuitenkin kasvavat helposti, jos johto keskittyy pelkkien muutosten läpiviennin, strategioiden ja menettelytapojen kehittelyyn työntekijöiden kokemuksien sijaan. (Mauno & Virolainen 1996, 2.)

5.3 Työperäinen stressi

Haitallinen työperäinen stressi on yhteinen huolenaihe. Pitkäaikainen altistuminen stressille saattaa aiheuttaa työntekijöille terveysongelmia ja siten työnantajille kustannuksia. Tämän vuoksi keskusjärjestöt toteavat, että työperäisen stressin ennaltaehkäisyllä ja hallinnalla voidaan parantaa työhyvinvointia ja lisätä työn tuottavuutta. (Anon. 2006b, 1.)

Haitallista stressiä voi ilmetä missä tahansa työpaikassa. Käytännössä sitä ei kuitenkaan esiinny kaikilla työpaikoilla eikä se koske jokaista työntekijää. Edelleen kaikkea stressiä ei voida pitää työperäisenä. Sen vuoksi on

tärkeää tunnistaa merkit, jotka voivat olla osoituksena työperäisestä stressistä. Merkkejä siitä voivat olla korkeat poissaololuvut ja työntekijöiden suuri vaihtuvuus. (emt.)

Työyhteisöistä on tullut stressialttiita paikkoja: Resurssien väheneminen ja samanaikainen tulostavoitteen kasvu on haasteellinen yhtälö. Tilanne ei voi olla näkymättä työpaikoilla. Stressiä aiheuttavina tekijöinä korostuvat tehtävien vaatimustason korkeus, epäselvät ohjeet, suuret riskit epäonnistua sekä työn tai työympäristön muutokset. Ylipitkillä työvuoroilla on omat vaikutuksensa niin terveyteen kuin yksityiselämäänkin. Sijaisten ja pätkätyöläisten stressin lähteet ovat hieman erilaiset, niissä korostuvat huoli töiden jatkumisesta ja omasta tulevaisuudesta. Kaikkiin yhteisesti vaikuttavana tekijänä on organisaation ilmapiiri, joka negatiivisena liittyy oleellisesti loppuun palamiseen. (Laaksonen 2002, 35–36.)

Stressi ja konfliktit vaikuttavat organisaation ilmapiiriin. Johdon tulisi puuttua edellä mainittuihin asioihin mahdollisimman alkuvaiheessa, mutta viimeistään silloin, kun tuottavuus alkaa laskea, sairaslomat lisääntyvät ja henkilökunnan käytös toisia kohtaan loukkaavaa. Parhaita keinoja ovat avoimuus ja selkeiden ohjeiden antaminen. Työntekijöiden tulee olla perillä organisaation tilasta turhien arvailujen välttämiseksi ja epävarmuuden poistamiseksi. Tämä voi lievittää työntekijöiden epävarmuutta, vaikka tilanne pysyisikin hankalana. (emt. 38–39.)

Miksi työ uuvuttaa?

Työ on elämässä keskeisessä roolissa. Nimensä mukaisesti työuupumus on sidoksissa työhön, mutta se ei ole kuitenkaan varsinainen sairaus. Työuupumus on myös eri asia kuin masennus, vaikka voikin esiintyä samanaikaisesti sen kanssa. Työuupumus syntyy, kun työtaakkaan sopeutuminen jää vajaaksi, jolloin ihmisellä ei ole mahdollisuutta palautua kunnolla työstään. Stressin avulla ihminen yrittää sopeutua kasvavaan työkuormitukseen. Stressille altistavia tekijöitä ovat suuri työtaakka, esimiehen, työnantajan tai työyhteisöntuen sekä positiivisen palautteen puute ja erilaiset epäselvyydet.

Tanskalaisessa tutkimuksessa oli selvitetty työuupumuksen vaikutuksia poissaoloihin. Kolmivuotiseen tutkimukseen osallistui 824 henkilöä. Osal-

listujat ilmoittivat poissaolonsa työpaikalta vuoden ajalta ennen tutkimusta ja seurannan aikana. Työuupumus vaikutti sairauspoissaolojen määrään joka oli keskimäärin vähimmillään viisi, enimmillään 14 päivää vuodessa. Seurannan aikana työuupumus vaikutti selvästi poissaoloihin. (Hutter et al. 2006, 98–110).

Työyhteisön jäsenet hyötyvät toimivasta palkitsemisesta. Palkitsemisen tulee olla kaksisuuntainen prosessi, palkitsemisen strategian tulee tukea tuloksen tekemistä ja tavoitteiden saavuttamista. (Anon. 2012, 11.)

Palkitsemisella viestitään työpaikan tärkeistä arvoista ja tavoitteista. Viestin tulkinnan onnistuminen vaikuttaa myönteisesti työpaikan hyvinvointiin. Palkitsemisen kokeminen on yksilöllistä. (emt.) Liu et al. (2010, 191) mukaan suurin työtyytyväisyyteen vaikuttava yksittäinen tekijä on palkka.

5.4 Kiireettömyys

Tässä ajassa eletään selkeää elämäntavallista käännettä, jossa suositaan hitauden periaatetta. Tämä muutos tarkoittaa, että ei pyritä pelkästään lisäämään ihmisten jaksamista työpaikoilla tai kotona vaan synnyttämään uusia elämäntapoja ja identiteettejä, jotka tuottavat uusia yhteiskunnallisia jakolinjoja ja yhteisöllistä eriytymistä. On tosiasia, että joitain yksilöitä viehättää kiire tai heidät on pakotettu siihen. Toisiin vetoaa enemmän kiireettömyys. (Kopomaa 2008, 6.)

Useilla nykyajan työläisillä on varallisuutta sen verran, että he käyttävät vuorotteluvapaita tai joitain muunlaisia ”sapattivapaita” irrottautuakseen määräajaksi työstään. Osa harrastaa haluamiaan aktiviteetteja, osa lähtee maailmanympärimatkalle ja osa voi mennä erämökilleen nauttimaan hiljaisuudesta. Ihmisten kiinnostus työelämästä irtautumiseen on jo niin ajankohtaista, että sitä voitaisiin pyrkiä hyödyntämään myös palkitsemisessa.

Hitauden ja hiljaisuuden trendi on tällä hetkellä ajankohtainen puheenaihe. Eri kulttuureissa hiljaisuus määritellään eri tavoin. Japanissa hiljaisuutta merkitsevä sana shizukasa kuvaa sisäistä rauhaa. Suomalaiset puolestaan ymmärtävät hiljaisuuden enemmän itsensä ulkopuolella tapahtuvaksi. Hiljaisuus ympäröi ihmistä marjametsässä, tulilla istuskellessa ja

lenkkipoluilla kävellessä. Osa on vieraantunut luonnosta, vaikka se on ollut paikka, jossa suomalainen on aina tottunut liikkumaan. Ihmisen mieli rauhoittuu metsän hiljaisuutta kuunneltaessa. (Sarlin 2006, 48–49.)

Jotta ihminen voi toteuttaa kiireettömyyttä, on hänellä oltava omaa aikaa. Ajan puute vaivaa erityisesti lapsiperheitä ja aikuisia jopa niin paljon, että se koetaan jo rasitteena. Toisaalla esimerkiksi eläkeläisillä, vanhuksilla, työttömillä tai syrjäytyneillä on liiaksikin liikkumattomuutta, joutilaisuutta tai luppoaikaa. Arjen kiire tai pakotettu joutilaisuus voi kasvattaa elämäntapojen eroja.

Hitaamman elämäntavan nähdään jo nyt olevan välttämätöntä yhteiskunnan taloudellisen, kulttuurisen ja kestävän kehityksen kannalta. On ajateltava itseään ja omaa hyvinvointiaan. (Kopomaa 2008, 7–8.)

"Jotta kävelyretkestä saisi kaiken irti, olisi matkaan syytä lähteä yksin, muutoin retki alkaa muistuttaa piknikkiä. Kävelyretkeen kuuluu vapaus poiketa polulta miten mieleen juolahtaa, pitää oma vauhtinsa tarvitsematta laukata tai sipsutella toisen rinnalla." (emt. 16). Kaikille eivät nauti hitaudesta, se voi vaatia liikaa aikaa ja vaivaa. (emt. 31).

Talouden pyrkimys tavoitella jatkuvaa kasvua on saanut vasta-argumentteja. Ihmiset ovat tulleet entistä tietoisemmiksi vapaa-ajan merkityksestä hyvinvoinnilleen. Jalas (2006, 24) esittää kasvukriittisen näkökulman. Hänen mukaansa teknologinen kehitys pitäisi suunnata talouskasvun asemesta vapaa-ajan lisäämiseen.

5.4.1 Slow life -liikkeen syntyminen

Carl Honorén mukaan mikroaaltouunit valloittivat keittiöt 1970-luvulla. Tällöin ruoanlaittoa alettiin mitata minuuteissa ja sekunneissa. Yhtäkkiä ruoanlaitto, johon aiemmin meni 40 minuuttia, kestikin enää minuutin. Konkreettisen alkusysäyksen Slow life -idea on saanut Italiasta. Rooman Piazza di Spagnalle avattiin hampurilaisravintola vuonna 1986. Tälle pikaruokapalvelulle muodostui vastareaktiona Slow Food -liike. Slow Food ei tarkoittanut sitä, että palvelu olisi hidasta, vaan tavoiteltiin kiireetöntä ja nautinnollista ateriointihetkeä. Liikkeen edustajat kritisoivat ruokailun liiallista kiireellistämistä. Heidän mukaansa ruokailussa tulisi arvostaa

ruoka-aineiden korkeaa laatua ja tukea valinnoilla ekologisesti järkevää tuotantoa. (Honorè 2006, 65–66; Kopomaa 2008, 30.)

Hitaat kaupungit

Yhteiskunnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden tavoittelu on aiheuttanut sen, että on tarve luoda ero työelämän ja vapaa-ajan välille. Tällä halutaan saavuttaa hyvinvointia ja parempaa elämän laatua. Näin ollen työssä jaksaminen lisääntyy ja työuupumuksen riski pienenee. (Heinonen 2009, 4–6.)

Aluksi tavoiteltiin kiireetöntä ateriointia. Sen jälkeen liike on laajentunut tavoittelemaan kiireettömämpää kaupunkia. Siitä käytetään Slow city -nimitystä. Slow city -verkosto syntyi Italiassa kymmenisen vuotta Slow food -liikkeen jälkeen. Liike on korostanut eurooppalaisen kaupungin parhaita puolia ja kritisoinut yhdysvaltalaista kaupunkimallia. (Kopomaa 2008, 29–34.)

Sarjakuvapiirtäjä Jussi Tuomola on piirroksessaan kuvannut sen, miten kiireettömyyttä voidaan tulkita monella tavalla.

Kuva 1. Kiireettömyyden monet kasvot.
(http://www.hs.fi/viivijawagner/1135243668624)

Liikenteessä rauhallisuus säästää energiaa ja on siten taloudellisesti kannattavaa ja turvallista. (Kalenoja & Kallberg 2005, 25; Honorè 2006, 110.)

Kopomaan (2008, 34) mukaan katujen hidasteisiin on reagoitu suunnittelemalla välineitä, joilla vauhdin voi pitää ennallaan. Esimerkiksi katu-

maasturien suosion yhtenä salaisuutena pidetään sitä, että kaduilla olevista hidastetöyssyistä riippumatta niillä voi vaivatta pitää ajonopeuden yllä. (Kopomaa 2008, 34).

Itävaltalainen liikennesuunnittelua tutkinut professori Hermann Knoflacher on sitä mieltä, että kaupunkien ruuhkista päästään eroon vähentämällä ajokaistoja, kunnes ruuhkia ei enää esiinny. Nopea matkanteko johtaa ainoastaan energiankulutuksen ja ympäristöhaittojen lisääntyminen. (Knoflacher 1995, 30–31.)

Hakalan (2010, 79) mukaan ihmisten kiirehtiminen ja kiireinen elämänrytmi heijastuvat myös perinteiseen rentoutumis- ja rauhoittumiskeinoon, lukemiseen. Nyt on keksitty keino, joka mahdollistaa kiireisten ihmisten lukemisharrastuksen. Amerikkalainen kustantaja Reader´s Digest on alkanut tehdä maailmankirjallisuuden klassikoista nopeasti luettavia lyhentämällä kirjat murto-osaan alkuperäisistä.

5.4.2 Slow life ja viestimet

Ajan henkeen kuuluu täydellinen tavoitettavuus viestimien avulla. Asian ihannointi on johtanut siihen, että tavoittamattomuudesta on tullut arvo, joka mahdollistuu vain harvoille. Hollantilaiset ovat kehittäneet kannettavan laitteen, jolla kyetään muodostamaan muutaman metrin säteinen signaaleista vapaa vyöhyke, joka mahdollistaa mm. kännykkävapaan alueen. (Kopomaa 2008, 92).

Emt. (2008, 65) mukaan eläkeläiset ovat esimerkillisiä kännykän käyttäjiä. Heillä kännykkä on mukana vain rajoitetusti, se on päällä vain silloin, kun on erityinen tarve soittaa tai tiettyyn aikaan vuorokaudesta. Japani on edelläkävijämaa kännykän käytön sääntelyssä. Siellä on kyltein ja ilmoituksin kehotettu säännöstelemään kännykän käyttöä julkisissa kulkuvälineissä. Mikäli japanilainen joutuu jostain syystä käyttämään kännykkää esimerkiksi metrossa, hän puhuu siihen kuiskaten, käsi tai lehti suun edessä. (Ito, Okabe, Matsuda 2005, 24.) Suomessa vastaavaa pidättäytyvää kännykkäkulttuuria ei ole.

Ihmisille on muodostunut kommunikoinnissa ylikansallinen biorytmi. Sähköpostiviesteissäkin kehotetaan kiirehtimään kirjoittamalla viestin loppuun ”asap” (as soon as possible, mahdollisimman pian). Harvemmin

viestien lopussa näkee ”tyt”-merkintää (take your time), joka kehottaa toimimaan oman aikataulun mukaisesti. (Kopomaa 2008, 89.)

Kansainvälisissä firmoissa työskenteleville muodostuu työn globaalisuudesta johtuvia rasitteita. Hakala (2010, 10) kertoo Artusta, joka joutuu vastailemaan puhelimeen kotonaan mihin vuorokauden aikaan tahansa, Artun vaimon unenlaatu onkin alkanut jo kärsiä hänen miehensä öisistä puheluista. Ratkaisuna tähän Arttu on alkanut puhua öiset englanninkieliset puhelunsa kylpyhuoneessa. Pitkillä työajoilla ja sillä, että työt seuraavat kotiin, on kielteinen vaikutus perhe-elämään. (Härmä & Nupponen 2002, 79.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta ihmisten luontaisia biorytmejä on vaarallista muuttaa työn ehdoilla. Kouluopetuksessakin puhutaan nykyään yksilöllisestä oppimisrytmistä. Perinteisesti koulussa edetään tietyssä aikataulussa yhteisesti sovittujen tavoitteiden mukaan. Slow education edustaa mallia, jossa kunnioitetaan oppilaiden luonnollista rytmiä, ei niinkään oppitunnin määrittämää aikaa. Slow educationista sanotaan avoimen yliopiston olevan hyvä esimerkki. Opetusta on tarjolla myös verkko-opintoina, joten opetus ei ole paikkaan sidottua. (Kopomaa 2008, 97–99.)

5.4.3 Flow

Unkarilaissyntyinen, Yhdysvalloissa asuva psykologian professori Mihàly Csikszentmihàlyi on tutkinut pitkään onnellisuuteen ja elämäniloon liittyvää ilmiötä, jota hän kutsuu flowksi. Csikszentmihàlyin teoksen Flow – elämän virta (2005) keskeisin sisältö minuuden löytäminen. Csikszentmihàlyi osoittaa, että ilo ja flow ovat jokaisen tavoitettavissa.

Ilman sisäistettyjä tavoitteita on mahdotonta kokea flow’ta. ”Ellemme opi asettamaan toiminnallemme tavoitteita, tunnistamaan ja mittaamaan palautetta, emme voi saada toiminnastamme iloa”. Flow on tila, jossa ihminen on keskittynyt toimintaansa niin, ettei muu tunnu merkitsevän mitään, ja toiminta tuottaa valtavaa iloa. Työelämässä flow´ssa tarkoittaa sitä, miten työstä saadaan tuottavampaa ja palkitsevampaa. (Csikszentmihàlyi 2005, 30.)

Kirjailija Mika Waltari (1908—1979) koki todennäköisesti flow-ilmiön paneutuessaan 1930-luvulla vuosien ajan egyptologiaan. Vuosien ajan hän

teki muistiinpanoja ja rakensi mielessään tarinaa. Vuonna 1937 aiheesta syntyi suppea näytelmä Akhnaton, auringosta syntynyt. Näytelmästä kului lähes kymmenen vuotta, kunnes kesällä 1945 Waltari sulkeutui talonsa yläkertaan ja kirjoitti Sinuhe egyptiläisen muutamassa kuukaudessa; päivävauhti oli 13–28 liuskaa. Waltari kuvasi kirjoitustyötään padon purkautumiseksi. Tällä hän tarkoitti alitajunnan voimaa, joka oli tehnyt hänen päässään kaiken olennaisen työn. (Hakala 2010, 163–164.)

Hakanen (2004) antaa flow-sanalle luonnehdinnan ”työn imu”. Hänen mukaansa se voidaan tulkita myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Flow´ssa ihminen kokee olevansa voimakas, tarmokas ja väsymätön. Työntekijä ei lannistu edes vastoinkäymisistään. Työ koetaan merkitykselliseksi. Työhön uppoutuminen kuvaa syvää keskittyneisyyden tilaa, josta tekijä saa nautinnon. Työntekijä ei kykene keskeyttämään työtä ja aika kuluu nopeasti. Työimun syvin olemus on siinä, että se tuottaa työntekijälle kokonaisvaltaista positiivisuutta. (Hakanen 2004, 28.)

5.4.4 Nopeuskeskeinen kulttuuri

Nykykulttuuri on nopeuskeskeinen. Vauhdin kiihtyessä työn laatu, terveys ja ihmissuhteet alkavat kärsiä. Ihmiset kokevat, että kaikki, mikä hidastaa vauhtia, tuntuu viholliselta. Miten voimme ajatella hitautta maailmassa, jossa arvostetaan nopeutta, tehokkuutta ja toimintaa? Honorén (2006) mukaan hitaasti eläminen ei tarkoita laiskottelua vaan sitä, että asiat tehdään oikealla aikataululla.

Nopeus ei ole aina järkevää. On myös mahdollista tehdä asioista nopeasti mutta silti säilyttää hidas mielentila. Kaikissa asioissa, niin työssä kuin ruoanlaitossakin, laatu korvaa määrän. Ihmiset ovat tuotteliaampia ja luovempia rentoutuneina. Aivot toimivat paremmin, kun teemme yhden asian kerrallaan. Juoksemme kilpaa kellon kanssa, ja silti tuntuu, ettemme koskaan saavuta tavoitteitamme. Elämäämme ohjaa aikataulut. On syytä hidastaa tahtia.

Voisimmeko ottaa oppia kiireellisyyden hallinnassa esimerkiksi intiaaneilta? Eräs intiaanipäälliköiden lähetystö matkasi lentokoneella Wyomingista Washingtoniin. Matka oli intiaaneille ensimmäinen lentomatka. Koneen laskeuduttua lentokentälle kohdekaupungissa intiaanit istahtivat

lentoterminaalin seinustalle. Valkoisen talon edustajat olivat hermostuneita yllättävästä viivytyksestä ja tivasivat intiaaneilta outoon käytökseen selitystä. Yksi intiaaneista vastasi, että he odottavat sielunsa ehtivän mukaan. Muut intiaanit eivät kiinnittäneet välikohtaukseen mitään huomiota vaan jatkoivat meditointiaan poistaakseen vauhdin aiheuttamaa sisäistä traumaa. (Hakala 2010, 143–144.)

Nykyisin ihmiset elävät palvellakseen taloutta sen sijaan, että talous palvelisi heitä. Pitkät työpäivät tekevät heistä tehottomia, onnettomia ja sairaita sekä altistavat virheille. Liika kiire aiheuttaa sen, etteivät eletyt hetket jää mieleen. Loppuviikosta on vaikeaa muistaa alkuviikon tapahtumia. Sen sijaan vauhtia hidastamalla on mahdollista luoda merkityksiä, jolloin kokemukset jäävät mieleen. Kokemansa muistaminen on tärkeä osa elämää, sillä koetut asiat kehittävät meitä ihmisinä. (Honoré 2006, 22–24).

Aristoteleen (384eKr.—322eKr.) (2005, 7) mukaan kaikki toiminnot ja valinnat johtavat aina johonkin hyvän suorittamiseen. Hänen mielestään kaikki ihmiset haluavat elämässään hyvää. Aristoteles korosti ihmisen elämässä onnellisuutta ja onnistumista. Aristoteles korosti aikoinaan hyvinvoinnin ja onnellisuuden tavoittelussa oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa, osallistumista ja sosiaalisia suhteita.

Ihmisillä on valitettavan vähän kärsivällisyyttä; pienikin takaisku, viivytys tai hitaus saa meidät kärsimättömiksi. Yhdysvalloissa eräs asiakas ampui toisen asiakkaan kassajonossa, koska tämä oli liian hidas pakkaamaan tavaroitaan. Eräs yritysjohtaja oli käynyt käsiksi lentoemäntään, koska lentokoneen oli pakko viivyttää laskeutumista ja odotella 20 minuuttia laskeutumislupaa. (Honoré 2006, 13–15, 22–44, 130; Hyyppä & Liikanen 2005, 25–26.)

5.4.5 Lapsuus ja terveys

Honorén (2010, 17) mukaan lasten liikkumattomuus on myös lisääntynyt, ja se yhdistettynä epäterveelliseen ruokavalioon on aiheuttanut lapsille lihavuutta ja mielenterveysoireita. Yhdysvalloissa on jouduttu suurentamaan auton turvaistuimia, koska lasten koko on kasvanut lihavuuden johdosta. Vastaavasti on esimerkkejä siitä, että urheilevat lapset ovat palaneet loppuun liian suorituskeskeisessä tavoitteiden asettelussa.

Honorén (2006) mukaan lääkäreiden vastaanotolle tulee paljon potilaita, jotka kärsivät unettomuudesta, migreenistä, korkeasta verenpaineesta ja muista sairauksista. Nykyinen työkulttuuri heikentää mielenterveyttä. Ennen mielenterveyden sairaudet olivat aikuisiän ongelma, mutta nykyään ongelma on laajentunut käsittämään myös 20-30-vuotiaita nuoria aikuisia. Erityiseksi asian tekee se, että perinteisten sairauksien määrällinen asema heikkenee suhteessa masennussairauksiin. Masennukseen sairastuu Suomessa vuosittain noin 6% työikäisistä. Masennus johtuu usein elämässä koetuista vastoinkäymisistä. Tällaisia tapahtumia ovat esimerkiksi vakavat sairastumiset, kuolema ja avioero. (Martimo et al. 2010, 75.)

Maailman terveysjärjestön (WHO:n) kulkutautiopin osaston johtajan Christopher Murrayn mukaan mielen sairaudet ja erityisesti masennus ovat maailman toiseksi yleisin sairaus vuoteen 2020 mennessä. (Hakala 2010, 128.) Suomessa on pelkkiä masennuslääkkeiden käyttäjiä 421 000. Määrä on noussut vuosittain noin 20 000:lla. (emt. 8).

Liiallinen työnteko vie aikaa harrastuksilta. Honorén (2006, 253) mukaan väite siitä, että maailman kehittyneimmät kansat ovat myös lihavimpia, on totta. Terveenä pidetyt japanilaisetkin ovat alkaneet lihoa.

Nykylasten tilanne on lähes päinvastainen verrattuna siihen, mitä Aristoteles piti hyvänä lapsen kasvulle ja kehitykselle. Aristoteleen mukaan onnellisuuteen tarvitaan kasvatusta. (Aristoteles 2005, 6.)

Aristoteles korosti ravinnon merkitystä lapsen kehitykselle. Hänen mukaansa maitopitoinen ruokavalio on keholle parhaaksi. Hyvä ruumiillinen kunto on myös keskeinen tekijä lapsen kasvatuksessa. Alle viisivuotiaita lapsia ei saa rasittaa liikaa, sillä se voi haitata kasvua. Liikunnan määrän tulee olla sopiva, jotta lapsen keho vahvistuisi. (emt.)

Honorén (2006) mukaan yhä useammat lapset kärsivät kiireestä. Jopa viisivuotiailla on stressin aiheuttamia oireita. Lapset nukkuvat liian vähän, mikä aiheuttaa itkuisuutta ja levottomuutta. Honoré korostaa lasten tarvitsevan kiireettömyyttä. On tuhoisaa vaatia lapsilta suorituskeskeisyyttä. Ihmisiä ohjaa liiaksi se, että katsotaan mallia, miten muut kasvattavat lapsiaan. Lasten kasvatukseenkin on tullut suorituskeskeisyys. (Honoré 2010, 194–195.)

Honoré (2010, 253) kertoo Jeff-pojasta, joka oli ollut usein sellaisilla kesäleireillä, joilla oli kaiken aikaa jotain ohjattua ohjelmaa. Jeffin vanhemmat muuttivat taktiikkaa ja veivät Jeffin kesäleirille, jossa rentouduttiin, ol-

tiin viikonloppu vapaalla ja tavattiin ystäviä. Jeff muisti hyvin positiivisena kyseisen kesän, koska ei tuntenut pitkästymistä eikä liiallista kiirettä.

Odotukset koulutuksessa ovat 2000-luvulla korkeammalla kuin koskaan ennen. Lasten opiskelu on tehostettu äärimmilleen. Suomi on oppineisuudessa PISA-tutkimusten mukaan maailman kärkimaita. Esimerkiksi Britanniassa lapsille palkataan huippuopettajia ja pyritään saamaan hyvä koulupaikka, jotta lapset menestyisivät ja saisivat hyvän ammatin. Lapset eivät saa enää olla lapsia, vaan he joutuvat kilpailemaan jo nuoresta pitäen. Useat heistä kokevat loppuun palamisen jo lapsena. (Aristoteles 2005, 197; Honoré 2010, 134, 194–195.)

Tutkimusprofessori Matti Rimpelän (2014, 1) mukaan lapsi oppii hyvinvointia ja pahoinvointia samalla tavalla kuin lukemista ja laskemista. Mikäli lapsi kasvaa ilmapiirissä, jossa kaikkia pidetään yhtä arvokkaina, hän oppii ajattelemaan samoin. Jos hänelle ei opeteta eikä näytetä samanarvoisuutta, hän ei sitä myöskään opi. Lasten vointi on riippuvainen aikuisten voinnista ja aikuisten kyvystä antaa lapselle terve elämisen malli.

Mihin kiireettömyys jäi

Suuri osa ihmisistä elää nykyään totaalisen työn maailmassa. Ennen teollista vallankumousta työaikaa ei määritelty kuten nykyisin. Tuolloin työskenneltiin, kun tarve vaati ja kun työtä oli tehtävä. Päivän aikana pidettiin taukoja, levättiin ja välillä tehtiin työtä tarpeiden tai tuntemusten mukaan. Työ jaksottui kiireellisiin aikoihin, kuten sadonkorjuuseen, ja joutilaampiin aikoihin, jolloin oli mahdollista tehdä jotain muuta. Ihmiset kokivat, että heillä on aikaa. He eivät olleet sidottuja aikaodotuksiin kuten kauppojen aukioloaikoihin tai työaikoihin. (Kiianmaa 2009, 7.) Nykyisin tuntuu usein, että henkilökohtainen aikamme häviää ja elämän laatu huononee olennaisesti. Kiianmaan (2009, 9) mukaan työelämän ahdistus puretaan usein hankkimalla uutta materiaa. Uuden tavaran ostaminen tekee onnelliseksi vain hetkeksi, kohta on saatava uusi entistä parempi aiemman tilalle.

5.4.6 Vapaa-ajan ja levon merkitys ihmiselle

Benjamin Franklin (1706—1790) oli ensimmäisiä, jotka ennustivat levolle ja rentoutumiselle omistautuneen maailman tulemista. Hän oli niin vaikuttunut 1700-luvun lopun teknisistä läpimurroista, että hän ennusti ihmisten pian työskentelevän vain neljä tuntia päivässä. (Franklin 2006, 27).

Jo vuonna 1871 eräs kirjailija kirjoitti, että hitaat ihmiset tuntevat jäävänsä toisten jalkoihin. Ihmiset ostavat ja myyvät, laskevat ja punnitsevat ja juttelevat yhä nopeammin kaupassa tiskin molemmin puolin. Jo 1800-luvulla nopeus oli valttia: kaupungistuminen levisi, teollisuus kasvoi ja tuli valtavasti uusia keksintöjä, joiden avulla ihminen liikkui nopeammin ja pystyi työskentelemään tehokkaammin.

Franklinin tavoin 1900-luvulla monet asiantuntijat ennustivat työnteon loppua, kun teollisuus valtasi maailmaa ja koneet tekivät työtä tehtaissa. Tällöin oltiin huolissaan siitä, miten ihmiset selviävät tulevaisuudessa vapaa-ajastaan. Ihmisistä ennustettiin tulevan moraalittomia ja laiskoja. Taloustieteilijä John Maynard Keynes (1883—1946) varoitti, että ihmiset haaskaavat tulevaisuudessa aikaansa radion kuunteluun. Nykyaikana vapaa-aika on kuitenkin rajallista ja työ hallitsee elämää. (Franklin 2006, 33–34; Honoré 2006, 220–221.)

Franklinin ennustukset menivät pieleen, vapaa-ajan aikakautta ei tullut ja lähes kaikki työssäolevat työskentelevät. Osa joutuu työskentelemään erityisen paljon saavuttaakseen itselleen vapaa-aikaa tai lakisääteistä lomaa. Esimerkiksi amerikkalaisilla työntekijöillä on niin kiire työnsä kanssa, että he eivät ehdi viettämään kunnolla edes vuosilomiaan. Heillä on yleinen tapa tehdä valtavasti ylitöitä, jotta olisi aikaa jäädä lomalle. Lomalta täytyy tulla muutamaa päivää liian aikaisin takaisin töihin, jottei pidettäisi huonona työntekijänä. Sitten on taas tehtävä rajusti ylitöitä loman aikana kertyneiden töiden ajan tasalle saattamiseksi. (Hakala 2010, 113.)

Usein ihminen havahtuu vasta, kun keho alkaa hälyttää. Yhtäkkiä hän jääkin makaamaan sängyn pohjalle, hiukset lähtevät, iho oireilee tai tulee sydänoireita. Silloin moni pysähtyy ja alkaa arvioida elämäntapaansa uudelleen. Kiireestä on tullut kansainvälinen ilmiö. Siitä keskustellaan samalla tavalla eri puolilla maailmaa. Japanissa on oma terminsä kroonisen kiireen ja liikatyöskentelyn aiheuttamalle sydänkuolemalle; puhutaan kiroshista. (emt. 108).

Pysyäkseen mukana kiireisen elämän tahdissa useat työntekijät juovat paljon kahvia. Jotkut käyttävät myös huumausaineita ja niiden käytön suosio on jatkanut kasvamistaan. (Honoré 2006, 16–17.) Myös erilaiset aivoja stimuloivat lääkkeet ovat tulleet käyttöön, dopingin sanotaankin levinneen urheilukentiltä työpaikoille. DAK:n (Saksan työterveysjärjestö) teettämä saksalaisselvitys mainitsee jo viiden prosentin sikäläisistä työntekijöistä nostaneen työskentelytehoa lääkinnällisin keinoin. Työpaikkojen dopingongelma kohdistuu erityisesti koulutettuihin ja johtavassa asemassa oleviin. Miehille on tyypillistä työtehoa nostavien piristeiden käyttö, ja naiset puolestaan käyttävät masennuslääkkeitä. (Hakala 2010, 135.) Piristeiden käytön yhtenä syynä on unettomuus, joka aiheuttaa paineita työssä jaksamiselle. Univajeen korjaamiseen käytetään piristeitä, ja kierre on valmis. Väsymys on ollut osasyynä suurissa katastrofeissa maailmalla, kuten Tshernobylissä, Exxon Valdes -öljytankkerin karilleajossa sekä Challanger-avaruussukkulan tuhoutumisessa.

Piristeiden käytössä on menty kohti vahvempia stimulantteja. Työn vaatimukset kohdistuvat aivoihin. Aivotoiminnan tehostamiseen käytetään lääkkeitä, jotka on tarkoitettu keskittymishäiriöihin, masennukseen ja Alzheimerin tautiin. Perinteisesti stressiä ja masennusta on ”hoidettu” alkoholilla, mutta se näyttää kuitenkin menettäneen suosionsa, sillä lääkkeiden väärinkäyttö on helpompi pitää salassa. (Horowitz 2011, 5).

Hakala (2010, 136) mainitsee Ritalin-nimisen metyylifenidaatin, joka on noussut suureen suosioon uupuneiden keskuudessa. Metyylifenidaatti edistää aivoissa dopamiinin vapautumista. Dopamiini on keskushermostossamme välittäjäaineena toimiva hormoni, joka osallistuu muun muassa tunteiden säätelyyn. Ritalinilla haetaan siis samankaltaista mielihyvän tunnetta kuin vaikkapa kokaiinilla tai alkoholilla. Tutkijoiden, journalistien ja opiskelijoiden keskuudessa puolestaan mainetta on niittänyt älypillerinä tunnettu pirasetamiini, joka nopeuttaa aivojen verenkiertoa.

Väsymykseen käytetään kahvin tilalla modafiniilia. Sitä on määrätty jo kauan yötyöläisille, jotka kärsivät kroonisesta väsymyksestä. Modafiniilin avulla on mahdollista tehdä töitä nukkumatta jopa 90 tuntia yhtäjaksoisesti. Lääkevalmisteen suosio perustuu siihen, että se ei aiheuta minkäänlaisia sivuvaikutuksia tai riippuvuuksia. Tunnetuin modafiniilin käyttäjä lienee amerikkalaissprintteri Kelly White, joka kärysi aineen käytöstä vuoden

2003 Pariisin maailmanmestaruuskilpailuissa. White kertoi kärsivänsä narkolepsiasta ja saaneensa lääkettä sen hoitoon.

Piristyksen, masennuksen ja rentoutumisen lisäksi lääkkeitä käytetään myös aggressiivisuuden lisäämiseen. Pörssimeklarit tarvitsevat työssään riskinottokykyä, aggressiivisuutta ja jopa uhkarohkeutta. He käyttävät masennuslääkettä nimeltä Prozac. Se poistaa varovaisuutta ja lisää toivottuja ominaisuuksia. (Hakala 2010, 135–138.)

Pillereiden avulla töitä tekevät ihmiset ovat tikittävä terveydellinen aikapommi. Erityisesti miehillä on kaksinkertainen riski kuolla seuraavan 19 vuoden aikana, jos heillä on univaikeuksia alle 45-vuotiaana. (Rod et al. 2010, 1–9.)

Uniongelmiin liittyvä kuolleisuus ei selittynyt sydän- ja verisuonitaudeilla, vaikka huonosti nukkuvilla oli muita enemmän diabetesta ja verenpainetautia. Todennäköisesti sydän- ja verisuonitautien vaikutukset näkyvät iän myötä myöhemmin. (emt.)

Sydäntautien sijaan merkittäviksi nousivat ulkoisista syistä johtuvat kuolemat. Erityisen huolestuttava oli havainto, jonka mukaan vähintään kolmesta uniongelmasta kärsivät tekivät itsemurhan viisi kertaa todennäköisemmin kuin ne, jotka nukkuivat hyvin. Itsemurhariski johtuu mahdollisesti masennuksesta, joka on yleinen uniongelmaisilla. (emt.)

Tutkimukseen osallistui 12 500 ranskalaista 36–52-vuotiasta miestä ja 4 500 naista, joita seurattiin vuodet 1990–2009. Seurannan aikana kuoli 885 miestä ja 160 naista. Naisten kuolleisuuteen uniongelmat eivät liittyneet. Seurannan alkaessa osallistujilta kysyttiin, tarvitsevatko he lääkkeitä nukahtaakseen, kestääkö nukahtaminen pitkään, valvovatko he öisin, heräävätkö aikaisin ja nukkuvatko he huonosti. Painoa, verenpainetta ja diabeteksen kehittymistä seurattiin vuosittain. (emt. 2010, 1–9.)

Ihmiset ovat usein työpäivän jälkeen hyvin väsyneitä eivätkä osaa rentoutua. Television katselua käytetään usein rentoutumiskeinona. Se ei ole kuitenkaan leppoistamisen mukainen rentoutuskeino. Tutkimusten mukaa television katselu vie aikaa rentouttavilta aktiviteeteilta, kuten ruoanlaitolta, lukemiselta, kuntoilulta, ystäviltä ja juttelulta. (Honoré 2006, 228.)

Hakalan mukaan kiirettä, stressiä ja masennusta lisää myös se, että nykyään tehdään paljon työtä, johon ei ole suoranaista koulutusta. Hakala kertoo esimerkkinä omasta professorin työstään, joka sisältää valtavasti kokouksia, työryhmäpalavereita, visiointia, kehittämistä ja laadun kehittä-

mistä. Hakala arvioi, että häntä ei ole koulutettu kuin noin kolmeen prosenttiin tehtävistä, joita hän joutuu tekemään. Samanlainen ilmiö konkretisoituisi, jos autoasentaja vietäisiin rakennustyömaalle muuraamaan savuhormia. Syntyisi taatusti hormeja, jotka eivät toimisi toivotulla tavalla. (Hakala 2010, 98–100.)

5.4.7 Etä- ja joustotyö leppoistamisessa

Etätyöstä on olemassa monenlaisia määritelmiä. Se on käsitteenä laajaalainen ja kattaa useita työn organisoinnin muotoja. Etä- ja joustotyön käsitteitä on hyvä tarkastella, jotta voidaan ymmärtää etätyön avaamia mahdollisuuksia. Suomen kielellä etätyötermiin liittyy osittain päällekkäisiä, mutta painotukseltaan erilaisia käsitteitä: etätyö, joustotyö, teletyö, lähityö, kannettava työ, liikkuva työ, elektroninen nomadityö, verkostotyö, virtuaalityö ja kybertyö. Etätyön asemesta voitaisiin käyttää myös nimitystä lähityö, joka painottaisi sitä, että työ sijaitsee lähellä työntekijää. Etätyö tuo työn työntekijän luo, eikä työntekijää työn tai työpaikan luo. (Spinks 1995, 3). Hajasijoitetussa työnteon mallissa asiakas voi tulla itseään lähelle hajasijoitetun etätyöntekijän luo. Tällöin voidaan puhua lähietätyöstä. (Heinonen 1998, 11).

Heinonen & Niskanen (2003, 6.) ovat määritelleet sanan etätyö seuraavasti: *”Etätyö on tapa organisoida ja / tai suorittaa työtä työsopimuksen perusteella, käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti noiden tilojen ulkopuolella”*.

Yksi etätyön keskeisimmistä elementeistä on se, että työ voidaan tehdä missä tahansa. Laajasti määriteltynä etätyö kattaa kaiken sellaisen työn, jossa fyysinen liikkuminen korvataan tieto- ja viestintätekniikalla. (Nilles 1988, 32). Perinteistä töiden kotiin viemistä ei lasketa etätyöksi. Etätyössä on kyseessä laajempi yhteiskunnassa tapahtuva toimintatapojen muutos. (Heinonen 1998, 13).

Yksilötasolla etätyön mahdollisuus riippuu kunkin henkilön kompetenssista, miten hänen sisäinen tai ulkoinen soveltuvuutensa sopii etätyöhön. Sisäinen kompetenssi koostuu henkilökohtaisista ominaisuuksista ja

taidoista. Suuri etätyön tekemiseen vaikuttava tekijä on henkilön organisatorisilla ja teknisillä mahdollisuuksilla liittyä etätyöhön. Henkilökohtainen motivaatio ja halukkuus etätyötä kohtaan määrittävät viime kädessä sen käyttöönoton. (emt. 24.)

Työntekijän työmotivaatio paranee, jos työntekijä saa mahdollisuuden itse vaikuttaa etätyön käyttöönottoon. Silloin kun idea tulee ylemmältä johtoportaalta, työntekijöillä on taipumus kyseenalaistaa etätyön järkevyys. Syynä tähän on muutosvastarinta ja se, että työntekijät olettavat automaattisesti esityksen johtuvan kustannusten säästämisestä. Työntekijän itse suunnittelema etätyö ja sen mahdollisuudet parantavat yleensä työmotivaatiota ja elämänlaatua. Etätyöllä on siis taipumus parantaa työskentelytehokkuutta ja sitä kautta työn tuottavuutta. Hyvä työmotivaatio vähentää olennaisesti myös sairauspoissaoloja. (emt. 63–64.)

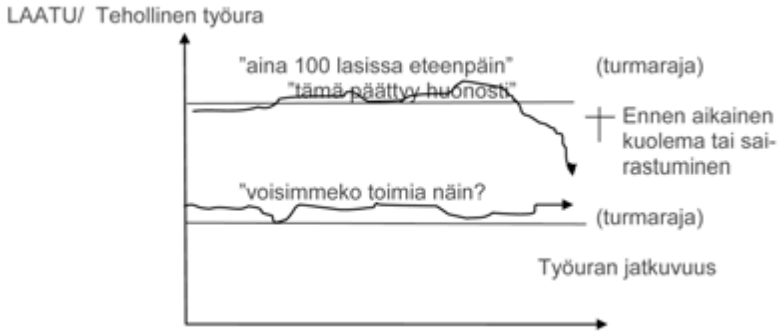
Työn ja kodin väliset rajat ovat hämärtyneet työnteossa. Jotkut tutkijat ovat Heinosen (2003, 8) mukaan sitä mieltä, että menestyäkseen ihmisen on häivytettävä lopullinenkin raja elämäelämän ja työelämän välillä. Tämä on hyvä ohje oikein ymmärrettynä, mutta väärin ymmärrettynä hengenvaarallinen työntekijän terveyden kannalta.

Nykyajan mobiiliyhteiskunnassa työntekijä kykenee tekemään työtä lähes missä tahansa, myös liikkeellä ollessaan. Tämän mahdollisuuden myötä työ ja liikkuminen yhdistyvät. Ihminen ei voi olla hetkeäkään rauhassa. Matkapuhelimen käytön hallinnassa auttaisi jo sekin, että puhelin olisi kiinni kotimatkalla. Puhelimenkäytön hallinnan lisäksi tieliikenneriskit pienenisivät. Suomalaisessa kännykkäkulttuurissa puhelimeen puhutaan kovaäänisesti myös julkisissa kulkuneuvoissa, eikä tällainen toimintamalli mahdollista töistä irrottautumista kotimatkoilla.

Etätyöllä on myös vaaransa. Kodit alkavat useasti näyttää työpaikan toimistoilta. Yksi ratkaisu ongelmaan voisi olla esimerkiksi kaksi matkapuhelinliittymää ja e- mail-osoitetta, toinen työelämää ja toinen siviilielämää varten. Etätyö vaikuttaa myös työntekijän sosiaalisiin suhteisiin siten, että normaali työyhteisössä tapahtuva työntekijöiden välinen kommunikointi ja vuorovaikutus vähenevät. Etätyötä tekevät työntekijät joutuvat irtautumaan työyhteisön työporukasta, ja työkavereiden tunteminen jää näin ollen hyvin pintapuoliseksi. (Heinonen 2004, 50–51.)

Tulevaisuus

Businessgurut, terapeutit ja psykologit suosittelevat yhä useammin hitautta työpaikoille, jotta vältyttäisiin loppuun palamisilta. Jopa hyvin kiivastahtisten alojen yritykset yrittävät auttaa työntekijöitään hidastamaan tahtia. Jotkut vievät vauhdin hidastamisen aivan äärimmäisyyksiin saakka ja ottavat työpäivän aikana nokkaunet. Töissä nukkuminen on suuri tabu, vaikka tutkimusten mukaan pienet noin 20 minuutin päiväunet voisivat lisätä energisyyttä ja tuottavuutta. Työpäivän aikana nukkuminen on kokemassa uutta tulemista. Sitä vauhdittavat riittävää unta puolustavat asiantuntijat.



Kuvio 5. Laatu / tehollinen työura. (Hakalan 2010, 188). mukaan.

5.4.8 Palkitsemisen negatiiviset vaikutukset

Palkitsemisen eri keinoja on kehitetty niin paljon, että voidaan puhua jo työntekijän sitouttamisessa juonittelusta. Palkkiot, etenemismahdollisuudet, bonukset, optiot, autoedut, matkat, firman lomaosakkeet ja niin edelleen ovat keinoja, joihin on sisällytetty paljon valtaa. Kun yritykseen tulee uusi johtaja, on yleistä, ettei hänen työaikaansa sovita mitenkään. Hänen työnsä oletetaan aina sisältävän jotain ilmaista organisaation näkökulmasta tarkasteltuna. Rekrytointi on onnistunut sitä paremmin, mitä enemmän

yritys saa houkuteltua johtajan sitouttamaan aikaansa ja mielellään myös vapaa-aikaansa yrityksen hyväksi. Jo vuonna 2000 suomalaisesimiehet tekivät yhden ylimääräisen työpäivän viikossa, kolmasosalla näistä esimiehistä oli jo 70-tuntinen työviikko. Nykyään tilanne on paljon pahempi. (Hakala 2010, 114–116).

Kun ihmiset ovat aiempaa tiiviimmin sitoutuneet työhönsä, on samalla läheisten huomioiminen ja huolenpito vähentynyt. Hakala (2010) kertoo tästä karmaisevan esimerkin. George Turklebaum oli työskennellyt vuosikymmeniä oikolukijana newyorkilaisessa kustannusyhtiössä. George oli saanut eräänä päivänä sydänkohtauksen työpisteessään. Työpiste oli avokonttori, jossa työskenteli 23 muuta työntekijää. Kuolinsyytutkijan mukaan Turklebaum oli ollut kuolleena työpisteessään viisi päivää, ennen kuin siivooja oli huomannut hänen kuolleen. Tämäkin paljastui siten, että siivooja oli halunnut tietää, työskenteleekö George Turklebaum myös tulevan viikonlopun, eikä saanut kysymykseensä puisteluista huolimatta vastausta. Yhteisöllisyyden surkeaa tilaa kuvaa se, että kukaan muu työntekijä ei ollut kiinnittänyt Turklebaumiin tai hänen vointiinsa minkäänlaista huomiota. Kuolleen työntekijän esimies selitteli tilannetta seuraavasti: ”George oli joka aamu aina ensimmäisenä paikalla. Hän myös lähti viimeisenä firmasta. Siihen vain oli totuttu. Niinpä kukaan ei pitänyt mitenkään merkillisenä, että hän istui samassa asennossa eikä virkannut mitään. Hän oli aina niin paneutunut töihinsä, ettei kukaan pitänyt sitä millään tavoin poikkeavana.” (emt. 29–31.)

Mielekäskin työ voi johtaa työperäiseen stressiin. Työmäärä ja suorituspaineet voivat johtaa loppuun palamiseen. Työn säännöttömyys ja työn fysiologiset tekijät voivat aiheuttaa myös väsymisen. Väsymys voi puolestaan aiheuttaa vakavia työtapaturmia. Edellä mainitut uhkaavat työuran jatkuvuutta. (Martimo 2010, 29.)

Elämää ei mielletä enää pelkäksi työn teoksi. Perhe-elämää ja harrastuksia on alettu arvostamaan. Kotiasiat ja työasiat pyritään pitämään erillään, vaikka tässä suhteessa tilanne on muuttumassa. Ansiotyö on edelleen osalle elämän keskeisin asia, silti kytkös vapaa-aikaan on varsin vahva. (Anttila 2006, 18–20.)

5.4.9 Downshifting

Downshifting on saanut alkunsa Yhdysvalloista. Sillä tarkoitetaan ylemmän keskiluokan vapaaehtoista muuttamista halvemmille asuinalueille. Downshifting tarkoittaa suomeksi vapaaehtoista elämän kohtuullistamista tai vapaaehtoista vaatimattomuutta. Sen tavoitteena on mielekkäämmän elämänrytmin saavuttaminen työntekoa, kuluttamista ja urakeskeisyyttä vähentämällä.

Kaikki haluavat onnellisen ja täyteläisen elämän. Yhteiskuntamme ja kulttuurimme ovat muokanneet elämäämme niin, että haluamme korkeamman ansiotason ja yhä enemmän materiaa ympärillemme. Ihmiset ovat perinteisesti tulleet onnellisiksi, kun he ovat saaneet tyydytettyä materialistiset tarpeensa. 60 prosenttia briteistä ei ole kyennyt ostamaan haluamiaan tuotteita, vaikka väestö Britanniassa on rikkaampaa kuin koskaan aiemmin. (Hamilton 2003, 2.)

Työntekijöiden jatkuva korkeamman palkan ja elintason tavoittelu on aiheuttanut sen, että ihmisten stressaantuneisuus, ylityöt ja velkaisuus ovat lisääntyneet. (emt. 2.) Downshiftingiin liittyvän asumismuodon muutoksen radikaalein versio on muuttaa asumaan kommuuneihin. Tämä on suosittua erityisesti tanskalaisten downshiftaajien keskuudessa. (emt. 9.) Useat downshiftaajat kokevat sosiaalista painetta päätöksestään. Heitä pidetään ”hulluina”, koska he luopuvat hyvistä tuloistaan. Useat taas ihailevat heidän rohkeuttaan tehdä muutos. Englannissa downshifting on saanut yhä enemmän kannatusta. Ihmiset haluavat kontrolloida elämäänsä yhä enemmän itse. British Market Research Bureaun teettämän tutkimuksen mukaan 25 prosenttia englantilaisista 30-59-ikäisistä aikuisista oli downshiftannut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Prosentuaalista määrää voidaan pitää korkeana verrattuna aikaisempiin arvioihin. Näyttää siis siltä, että sukupuolesta riippumatta 30–50- vuotiaat aikuiset, perheineen, oli heillä lapsia tai ei, ovat yhtä halukkaita muuttamaan elämäntyyliään. Tutkimus kumoaa myös uskomuksen, jonka mukaan downshiftaajat myyvät kaupunkiasuntonsa ja muuttavat maalle. Yhä todennäköisempää on löytää downshiftaaja kaupungista, naapurustosta. Englannissa on havaittu kolmekymppisten naisten olevan kaikkein halukkaimpia downshiftaamaan. Mielenkiintoista on kuitenkin se, että Hamiltonin mukaan downshiftingiä harrastetaan

uskonnollisesta vakaumuksesta riippumatta, eri uskontojen välillä ei ole poikkeavuutta downshiftingin suhteen. (emt. 7).

Suomalainen työelämä ei mahdollista downshiftaamista helposti. Useissa työpaikoissa esimerkiksi kesälomarahojen vaihtaminen vapaaseen ei onnistu, ja palkattoman vapaankin saaminen voi olla vaikeaa. Työstä on muodostunut eräänlainen vankila, josta ei pääse pois, ennen kuin on saavuttanut eläkeiän.

Täydellinen downshiftaus on mahdollista vain harvoille. Taloudellisesti riippumaton ihminen voi tehdä töitä, jos haluaa. Pelkästään downshiftausta harjoittavan henkilön on kuitenkin tehtävä töitä tullakseen toimeen.

Muutoksen taustalla on paitsi yhteiskunnan nuorille asettamien vaatimusten valtaisa kasvu, myös isompi arvomaailman muutos. Nykynuorilla on erilainen suhtautuminen työhön ja omistamiseen. Aikaisemmat sukupolvet ovat olleet materiakeskeisiä. Heille on ollut hyvin tärkeää omistaa jotain konkreettista. Näyttää vahvasti siltä, että nykynuorille on materiaa tärkeämpää osata esimerkiksi toimia sosiaalisessa mediassa ja hyödyntää sen verkostoja. (Huttunen et al. 2010, 105–106).

6 Tutkimustulokset

6.1 Tutkimustulosten esittely

Tulosten esittely tehdään kuvauskategorioittain. Kuhunkin kuvauskategoriaan sisältyy haastateltavien argumentteja sekä kirjallisuuteen pohjautuvia teoriaosuuksia. Larsson suosittaa kirjassaan esittämään kaksi lainausta, mutta esitän myös eräissä tapauksissa enemmänkin lainauksia, kun kyseessä on poikkeuksellisen kiinnostavia vastauksia. (Larsson 1986, 39). Kunkin merkityskategorian kohdalla käytetyistä suorista lainauksista osa on pitkiä. Syy siihen on se, että vain siten saadaan välittymään se kokonaisuus, jonka informantti on vastauksessaan kertonut. Samoja aineistositaatteja tullaan joissain kohdin käyttämään useamman kuin yhden kategorian tai kysymyksen kohdalla, koska joitain vastauksia on mahdollista tulkita useammasta kuin yhdestä näkökulmasta.

6.2 Ulkoinen palkitseminen

Luku käsittelee rahapalkitsemisesta. Aineistosta nousi luontevasti esiin viisi kuvauskategoriaa, joiden avulla rahapalkitsemisen tila on hahmotettavissa.

Ulkoinen palkitseminen ei ole pitkään motivoivaa (6.2.1)

Rahapalkitsemisen heikkoudet (6.2.2)

Rahapalkitsemisen vaihtoehtoja (6.2.3)

Autonomian lisääntyminen ja joustot (6.2.4)

Työpaikan henki (6.2.5)

6.2.1 Ulkoinen palkitseminen ei ole pitkään motivoivaa

Pelkkä rahapalkitseminen ei ole hyvä tapa palkita. Rahapalkitsemisen motivoiva vaikutus on lyhyt, eikä sitä muisteta pitkään. Rahapalkitseminen ei myöskään tunnu samalla tavalla palkitsemiselta, kuin jokin henkilökohtaisempi palkitsemisen keino.

Pienipalkkaisilla aloilla voi olla perusteltua käyttää rahapalkitsemista. Siellä se motivoi paremmin, koska ihmisten ansiotaso on muutoinkin alhainen. Rahapalkitsemisen ongelmana on myös se, että se mielletään helposti palkaksi, ei palkitsemiseksi. Tätä voidaan ehkäistä sillä, että tarjotaan rahapalkitsemisen rinnalle jotain muita palkitsemisen tapoja. Kuten edellä on jo todettu, Liun, Thomasin ja Zangin mukaan suurin työtyytyväisyyteen vaikuttava yksittäinen tekijä on kuitenkin rahapalkka. (Liu, Thomas, Zang 2010, 191.)

Raha ei silti ole tärkein motivaation lähde. Rahapalkitsemisen lisäksi työolot ja vapaa-aika nousevat tärkeään rooliin.

> *Rahan merkitys vähenee, rahalla on iso merkitys ihmiselle, mutta ei se saa olla se tärkein motivoinnin keino. Paljon on muuten tehty tutkimusta siitä, että raha motivoi hetken aikaa, kunnes saahaan taas lisää rahaa. Tässä hektisessä liike-elämässä työtahti on aika kova, ihminen arvostaa vapaa-aikaa yhä enemmän, työssä viihtyvyyttä ja sitä, että sulla on mukavaa olla töissä, sinne on mukava mennä, kivat työkaverit, kiva esimies, hyvä johtaminen, kun kulttuuri on kohallaan, niin se on paljon tärkeämpi asia kuin raha. Vaikka sulla on kuin hyvä liksa ja sua ...taa mennä joka päivä töihin, en minä tiedä, onko se sen väärtti? Ehkä sen rahan merkitys vähenee, kun on ollut kaikki optio-ohjelmat esillä, se on ollut negatiivisesti esillä. Ainakaan meillä firmassa se ei ole keskeisimpiä motivaation lähteitä. Toisaalta on yksilöllisiä eroja, myyjäthän on rahalla käyviä, hyvä myyjä on ahne. Et sinä pyri tekemään hyvää kauppaa, jos et saa siitä lisäprovikkaa, se pitää myyjän ahneena. Myyjät on yleensä semmosia, samalla hankintaorganisaatio on semmonen, joka on tottunu käsittelemään rahaa. Ne on enemmän rahaorjentoituneita ihmisiä. (H10)*

Palkitsemisella työntekijä palkitaan hyvästä työstä ja kannustetaan toimimaan jatkossakin hyvin. Kannustamalla henkilö voidaan saada valitsemaan sellaisia toimintatapoja, joita he eivät ilman kannustamista valitsisi. Siitä käytetään vertauksena keppejä ja porkkanoita, rangaistuksia ja palkkioita. (Kananen & Saari 2009, 159.) Näistä keppejä ei voi mieltää kannustamiseksi eikä varsinkaan palkitsemiseksi. Palkitsemisen kannustava vaikutus toimii silloin tehokkaimmin, kun työntekijä saa valita toimintamallinsa ilman ulkoista pakkoa.

Kuten aiemmin todettiin, voidaan kannustettava saada valitsemaan tai hän valitsee toimintavaihtoehdon ilman ulkoista pakkoa 1) omien preferenssiensä, kykyjensä ja halujensa mukaisesti tai 2) kannustajan tarkoitusperien mukaisesti tai 3) olosuhteita hyödyntävällä tavalla. (Kananen & Saari 2009, 160).

Rahan merkitys palkitsemisessa on yleisesti ottaen vähenevä.

> *Yhä useammat saavat kohtuullista paremman toimeentulon ja silloin se raha ei ole enää määrittävä tekijä, vaan se työn tarkoitus, onnistumisen elämykset ja vapaus päättää siitä, mitä teet. Matalapalkka-alalla ehdottomasti paras tapa palkita on raha, koska siitä on pula. Mutta jos mennään korkeampiin asiantuntijatehtäviin, niin palkitsemiseksi riittää se, että saa tehdä sitä, mistä pitää. (H3)*

Silti rahapalkitsemiseen suhtaudutaan siten, että se on kaiken palkitsemisen selkäranka. Muut palkitsemisen keinot ovat vahvistumassa.

> *Näen että se vastakin on koko palkitsemisen selkäranka, se tukiranka, jonka varaan koko palkitseminen rakennetaan. Muut palkitsemisjärjestelmät vastakin tulevat olemaan rahapalkkaa täydentäviä muotoja. Ei ehkä ihan niin merkityksellinen kuin aiemmin, nämä muut palkitsemisenmahdollisuudet kasvattavat kyllä merkittävyyttään, ei sen valta-asema vielä lähivuosikymmeniin ole horjumassa. (H2)*

6.2.2 Rahapalkitsemisen heikkoudet

Palkitsemista pelätään. Työpaikoilla vallitsee vielä tasapäistämisen ideologia. Syynä siihen voi olla kateus. Keskitytään enemmän siihen, että ketään ei palkittaisi toista enempää, sen sijaan että oltaisiin aidosti onnellisia toisen menestymisestä. Se, että ei haluta palkita menestyksestä, kertoo puolestaan sen, että työpaikan palkitsemiskäytännöt eivät ole kunnossa.

> *Edellisessä työpaikassani käytettiin palkitsemista, täällä tuntuu, että se on tosi vaikeaa. Olemme yrittäneet tällaista pienimuotoista palkitsemista hyvistä suorituksista, mutta henkilökunta kokee sen kiusallisena, jotenkin negatiivisena asiana, että nostetaan esille asioita, ikään kuin jotain teatterilippuja ja lounaita, ynnä muita tämmöisiä. Mutta sitten tällanen muu palkitseminen, esimerkiksi nostamalla esille hyviä suorituksia henkilöstökokouksissa tai muuten, niin niillä on ikään kuin hyväksyntä. Ja sitten taas jos ajatellaan palkallista palkitsemista, niin tässä organisaatiossa on, voisko sanoa, että tasapäistämisen leima tai tasapäistämisen ajattelu, että ei vaan niinku haluta sitä, että joku palkitaan palkallisesti hyvästä suorituksesta, sitä niinku vartioidaan et näin ei tapahdu. (H1)*

Rahapalkitsemisen laajempaa käyttöä ovat hillinneet tehokkaasti erityisesti virka- ja työehtosopimusjärjestelmät.

> *Palkan käyttäminen lisäpalkitsemiseen erittäin vaikeaa, sitä ei ole pystynyt viemään eteenpäin. Toisaalta työehtosopimusjärjestelmä ja virkaehtosopimusjärjestelmä rajoittavat tätä, sitä ei oikein pysty käyttämään. (H1)*

6.2.3 Rahapalkitsemisen vaihtoehtoja

Rahapalkitsemisen sijaan esineet tai muut konkreettiset palkitsemisen keinot koetaan hyviksi. Esimerkiksi viinipullo, jokin lahja tai yhteiset juhlat onnistumisen johdosta toimivat hyvinä palkitsemisen keinoina.

> *Kyllä tiedän, että toimialajohtajat ostavat muutaman viinipullon ja vietetään kekkerit onnistumisen merkiksi. Minusta se on ok. Se on erittäin hyvä juttu. (H1)*

Rahapalkitsemisen ulkopuolisia elementtejä voidaan käyttää tehokkaasti palkitsemisessa. Esimerkiksi henkilökuntaedut voivat olla onnistuneita. Niiden arvo rahallisesti mitattuna voi olla merkittävä.

> *Toki esim. henkilökuntaedut ovat merkittäviä, esimerkiksi edellinen työnantajani… siellä saa erittäin merkittävän edun, jos sen muuttaa rahaksi, siellä on niin paljon edullisemmat hinnat oman yrityksen tuotteista. Tämä varmasti on kans sellainen, jos tuotettava tuote on sellainen, jota voi käyttää tähän tarkoitukseen. (H2)*

Rahaa kyetään ottamaan vastaan lähes määrättömästi. Ehkä juuri senkään vuoksi raha ei ole hyvä palkitsemisen keino. Lisäansiot motivoivat vain hetken ja silloinkin vain sellaisia työntekijöitä, joiden ansiotaso on matala. Rahan heikkoa motivointiominaisuutta voidaan havainnollistaa Herzbergin motivaatioteorian avulla. Herzbergin mukaan huono peruspalkka lisää työtyytymättömyyttä, ja hyvänkin palkan motivaatiovaikutus on suhteellisen pieni. Rahalla tyydytetään vain alemman tason perustarpeita, ja kun tulot kasvavat, peruspalkan merkitys pienenee. (Herzberg et al. 1959, 82–83.)

> *Kun katsoo, kuinka korkeiksi palkat voivat mennä, niin ei sellaista rajaa taida olla. Ihmisten ahneus tuntuu olevan sitä luokkaa, että jos tienaat 800 000 € vuodessa, niin yhdeksäs satatuhatta on erittäin tervetullut, ei siinä kauheesti rajaa ole. Se raja tulee enemmänkin siinä mielessä, että tuota kun ihminen saa vaikka kahden tonnin palkan tai kolmen tonnin palkan päälle parin sadan kuukausipalkkakorotuksen, niin se motivoi häntä ehkä kuukauden. Rahapalkka lakkaa tuottamasta lisämotivaatiota lähinnä Herzbergin motivaatioteoriaan liittyen. Minun havaintojeni mukaan palkan kasvattaminen ei motivoi kovin pitkän aikaa. (H2)*

6.2.4 Autonomian lisääntyminen ja joustot

Henkiset tekijät ja se, että saa tehdä työtä, josta pitää, ovat nousseet palkitsemisessa rahaa merkittävämmäksi. Työntekijä, joka hallitsee työnsä erityisen hyvin, voi valita palkitsemisensa muita paremmin. Tällaisia ammatteja ovat esimerkiksi tietyt korkeaa koulutusta tai asiantuntijuutta vaativat työt. Siltala (2004) mainitsee, että työn vaihtosuhteen hallinta lisää poliittista valtaa ja poliittisella vallalla on mahdollista vaikuttaa työn vaihtosuhteen ehtoihin. Työn hallinta lisää työntekijän psykologista autonomiaa, ja vastaavasti työn hallinnan menetys toimii päinvastoin.

> *Yhä useammat saavat kohtuullista paremman toimeentulon ja silloin se raha ei ole enää määrittävä tekijä, vaan se työn tarkoitus, onnistumisen elämykset ja vapaus päättää siitä, mitä teet. Matalapalkka-alalla ehdottomasti paras tapa palkita on raha, koska siitä on pula. Mutta jos mennään korkeampiin asiantuntijatehtäviin, niin palkitsemiseksi riittää se, että saa tehdä sitä, mistä pitää. (H3)*

> *Kyllä nämä henkiset tekijät ovat kaikkein vahvimpia. (H2)*

Työhön vaikuttamisen mahdollisuudet sekä joustot nähtiin rahapalkitsemista tukevina elementteinä. Rahaa pidetään keinona verrata itseään muihin ja arvottaa omaa asemaansa.

> *Mun mielestä rahapalkka ei menetä asemaansa vielä, rahapalkka osoittaa myös työntekijän ja tehtävien arvostuksen. Tämän rinnalla on oltava muita palkitsemisen keinoja. Jos on sellainen yritys, jolla on vain tarjota rahapalkka eikä esimerkiksi joustoja, niin se ei motivoi. Vastaavasti jos on pelkkiä joustoja ja huono palkka, niin sekään ei motivoi. Nämä yhdessä ovat nykypäivän trendi. (H4)*

> *Joustoja en ole havainnut olevan liikaa, mutta rahapalkassa olen havainnut tällaisia ilmiöitä. Rahapalkka tietyllä tasolla voi kääntyä jo itseään vastaankin. (H4)*

> *Kyllästymispisteen jälkeen motivaatio ei lisäänny rahalla. Tietyn rajan jälkeen se on vaan keino verrata itseään toisiin. (H5)*

6.2.5 Työpaikan henki

Työyhteisön hengen ja työpaikan kulttuurin katsottiin olevan tärkein tekijä työpaikoilla. Rahalla ei ole merkitystä, jos töihin ei ole mukava mennä. Palkitsemisessa käytetään kollektiivisia keinoja. Bonusjärjestelmäkin on sama johdon ja työntekijäportaan kesken. Kukaan ei saa bonuksia, mikäli hyvää tulosta ei saavuteta.

> *Tässä hektisessä liike-elämässä työtahti on aika kova, ihminen arvostaa vapaa-aikaa yhä enemmän, työssä viihtyvyyttä ja sitä, että sulla on mukavaa olla töissä, sinne on mukava mennä, kivat työkaverit, kiva esimies, hyvä johtaminen kun kulttuuri on kohallaan, niin se on paljon tärkeämpi asia kuin raha. Vaikka sulla on kuin hyvä liksa ja sua ..tuttaa mennä joka päivä töihin, en minä tiedä, onko se sen väärtti? Ehkä sen rahan merkitys vähenee, kun on ollut kaikki optio-ohjelmat esillä, se on ollut negatiivisesti esillä. Ainakaan meillä firmassa se ei ole keskeisimpiä motivaationlähteitä.*

> *Jos se on pelkkä raha, niin se on aika lyhyt motivaation lähde. Meillä on useantapaisia palkitsemisia. On yhteistä bonusjärjestelmää, jos tavoitteet saavutetaan. Talolla on yhteinen järjestelmä, jossa työntekijät ja johto saavat bonukset. Ja jos tavoitteita ei saavuteta, sitten ei tule bonuksia. Meillä on henkilökohtainen suorituksen arviointi, missä katotaan, että miten edellinen vuosi meni ja sen pohjalta on sitten se henkilökohtainen lisä siinä palkassa. Sen lisäksi kunnostautuneita palkitaan, jos on joku erityinen onnistuminen, siinä voi olla illalliskorttia, siinä voi olla myös muuta erikoispalkintoa, elokuvalippuja pyritään jakamaan mahdollisimman ahkerasti tai viinipulloja. (H10)*

Julkisen sektorin ja yksityisen sektorin edustajien välillä ei ole eroa rahapalkitsemiseen ja sen asemaan suhtautumisessa. Esineelliset palkitsemisen keinot toimivat hyvin, mutta myös joustot ja oman työn hallinnan paraneminen todettiin hyvinä keinoina. Tavalliseen arkeen liittyvä palkitseminen kuten kehuminen, kiitokset ja jotkin pienet juhlat onnistumisen merkiksi toimivat hyvin, mutta niitä ei vielä käytetä kovinkaan laajasti. Rahapal-

kitseminen toimii vahvimmin niissä tehtävissä, joissa ansiotulotasot ovat matalia.

6.3 Palkitsemisen eettisiä tekijöitä

Tämä luku käsittelee palkitsemisen tasapuolisuutta, suunnittelua, perusteita sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuutta. Aineistosta nousi esiin neljä kuvauskategoriaa, joiden avulla näitä palkitsemiseen liittyviä arvoja ja arvostuksia on mahdollista hahmottaa.

Palkitsemisen tasapuolisuus (6.3.1)
Palkitsemisen perusteet (6.3.2)
Palkitsemisen suunnittelu (6.3.3)
Palkitsemisen oikeudenmukaisuus (6.3.4)

6.3.1 Palkitsemisen tasapuolisuus

Palkitseminen ilmiönä ei ole tasapuolinen. Mikäli se sitä olisi, ei voitaisi puhua palkitsemisesta. Lisäksi sen motivoiva vaikutus katoaisi ja siitä tulisi selviö, joka kuuluu kaikille. Palkitsemisen perusteiden sen sijaan tulee olla tasapuolisia siinä mielessä, että ne ovat kaikkien saavutettavissa.

> *Meillä on konkreettinen esimerkki siitä, että työssään onnistuneille on annettu pieni bonus ja sitä eivät muutkaan, jotka jäivät ilman palkkiota, pitäneet kohtuuttomana. (H5)*

> *Palkitseminen määritelmällisesti ei voi olla tasapuolista, koska se perustuu johonkin suoritukseen. Se, että saa aina saman, siinä on kyse kuukausipalkasta, eli määritelmällisesti palkitseminen kohtelee eri aikoina eri tavalla. Palkitsemisen perusteiden on hyvä olla tasapuolisia, koska ihmiset ovat äärimmäisen herkkiä epäoikeudenmukaisuudelle. (H3)*

> *Vois esittää semmosen kysymyksen, että pitääkö palkitseminen olla tasapuolista. Hyvät suoritukset, menestyminen, tavoitteissa pysyminen, laadusta huolehtiminen, ne ovat semmoisia asioita, jotka erottaa ihmisiä. (H1)*

> *Kriteerit, joilla palkkioita myönnetään, on oltava läpinäkyvä. Palkkion on oltava myös kaikkien saatavilla. Meillä on ongelmana se, että meillä on täällä opettajia ja muuta henkilökuntaa. Opettajien työ on aika mukavasti mitattavissa, siitä saa paljon palautetta, siitä saa palautetta opiskelijoilta. Sellasta palkitsemisjärjestelmää, joka ottais huomioon kaikki henkilöstöryhmät, on pirun vaikeaa löytää. (H5)*

Ikäheimo et al. (2003, 236–237) mainitsee hyvän palkitsemisjärjestelmän tunnusmerkiksi mm. innovatiivisuuden. Innovatiivisuus voi kuitenkin unohtua palkitsemisessa usein. Yleensä hyvä keksintö palkitaan, mutta keksintöön johtanut aloite unohdetaan palkita. Esimerkiksi työpaikan kahvipöydässä tapahtuva keskustelutuokio on yleensä sellainen tilaisuus, jossa ideoista usein kuulee puhuttavan. Tällaisen kuullun idean käytäntöön viejä voi saada palkkion, vaikka ei itse ehkä olisi koskaan kyennyt oivaltamaan keksintöön johtanutta aloitetta.

> *Keksinnöistä palkitaan, aloitteista ei palkita. Tämä johtaa eriarvoisuuden kokemiseen. (H7)*

6.3.2 Palkitsemisen perusteet

Palkitsemisen perusteet nousevat onnistumiseen pyrittäessä keskeiseen rooliin. Perusteiden tulee olla yksimielisesti hyväksyttyjä, läpinäkyviä, avoimia ja kaikkien saavutettavissa. Mikäli näin ei ole, se kertoo organisaation johtamiskulttuurissa, vallitsevasta epäluottamuksesta ja epäterveestä organisaation ilmapiiristä. Kun palkitsemisen perusteet ovat kunnossa, mahdollistaa se palkitsemisen, joka tuntuu palkitsemiselta.

> *Se on jotenkin oikeudenmukaisessa suhteessa suoritteeseen, jonka henkilö yritykselle tekee. Se on sellaista, että samaa työtä tekevillä on keskenään sama palkitsen peruste. Se on oikaistavissa oleva, jos*

tehdään virheitä ja kaikkien osalta samanlainen, tämäntyyppisiä elementtejä siinä varmaan on. Mitä enemmän organisaatiossa on läpinäkyvyyttä, sitä enemmän se kertoo terveestä organisaatiokulttuurista. Mikäli asioita joudutaan piilottelemaan palkitsemisen osalta, kertoo se epäluottamuksesta organisaation sisällä ja kertoo myös epäluottamuksen kulttuurista organisaatiossa. Jos palkitseminen on reilua ja oikeudenmukaista, mitään syytä tällaiseen piilotteluun ei ole. (H2)

Tasapuolisuutta tarvitaan siinä vaiheessa, kun mitataan niitä palkitsemisen perusteita, tasapuolisuus ei tarkoita sitä, että kaikkia palkitaan. (H1)

Palkitsemisen perusteita asetettaessa on tärkeää huomata se, että asetetut tavoitteet ovat realistisia. On mahdollista, että esimerkiksi suuressa organisaatiossa tietyt yksiköt ”osaavat” luoda palkitsemiselle sellaiset perusteet, että tavoitteet ja sitä kautta palkitseminen on helposti saavutettavissa. Vastaavasti jokin toinen yksikkö voi asettaa omat palkitsemisensa perusteet niin korkealle, että niiden saavuttaminen on lähes mahdotonta.

Mielenkiintoista oli se, että ensimmäisen palkinnon voitti sellainen yksikkö, joka osasi neuvotella hyvin nämä tavoitteet sopivan alhaisiksi, sitten tällai stahnovilaisesti suhtautuva johtaja, joka halusi asettaa korkeat tavoitteet omalle toiminnalle, niin hävisikin siinä kisassa. Tämä on tasapainoilua tavoitteiden asettelun ja menestymisen välillä. (H2)

Suurissa kansainvälisesti toimivissa yrityksissä eri yksiköiden välinen toiminta voi vaikuttaa toisten menestykseen ja samalla mahdollisuuteen saavuttaa hyvästä työstä palkkio. Palkitsemisen kokonaisuus pitää hallita, jotta se ei käänny organisaation muita yksiköitä vastaan.

Mun mielestä palkitsemisen kriteerit ja mittarit eivät saa olla ristiriidassa toisiinsa. Esimerkiksi laatuyksikkö ja hankintayksikkö, hankintayksikkö palkitaan siitä, että ostaa halvemmalla ja laatuyksikkö palkitaan laadusta. Jos hankinta alkaa ostaa halvemmalla, niin se laatu kärsii. Niin eihän sulla voi olla mittaria, toinen porukka saa

bonukset, kun ne ostaa paskaa, ja toinen porukka menettää bonukset, kun paskaa on tullut taloon. (H10)

6.3.3 Palkitsemisen suunnittelu

Palkitsemisen suunnitteluprosessi auttaa työntekijää ymmärtämään ja tuntemaan työnsä paremmin. Ihmisten henkilökohtaiset tarpeet ovat usein myös erilaisia. Joku voi haluta työn ja perhe-elämän yhteensovittamista, toinen taas osallistua johonkin tiettyyn koulutukseen. Mielenkiintoista on myös se, että jos palkitaan vapaa-ajalla, on tehokkain ja paras työntekijä kaikkein vähiten työpaikalla.

Jos ajatellaan kollektiivisesti palkittavien kanssa, niin ehdottomasti. Ei pelkästään voida, vaan pitää suunnitella. Se on minusta yksi edellytys palkitsemisen onnistumiselle. Palkitseminen täytyy suunnitella työntekijöiden kanssa yhdessä, tämä vaikuttaa suoranaisesti myös siihen, miten työntekijä tuntee työnsä. (H3)

Henkilökohtaiset tarpeet ovat hyvin erilaisia. Joku haluaa tuntuvan rahallisen korvauksen, joku toinen haluaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista, joku voi haluta vaikkapa jonkun arvokkaan koulutuksen. Usein kun palkitaan, palkitaan vapaa-ajalla, jolloin joka tekee työnsä parhaiten, on kaikkein vähiten töissä. (H3)

Ihanteellista organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta on, että palkkausjärjestelmä kehitetään organisaation tarpeiden pohjalta. Mainittu seikka pätee myös palkitsemisen kohdalla, palkitsemisen tulisi tukea organisaation toimintaa ja tarpeita unohtamatta henkilöstöä.

Palkitsemisen suunnittelu on jossain suhteessa paradoksaalista. Siinä suunnitellaan tulevaa, mutta palkitseminen on seuraus menneestä.

Mielestäni palkitseminen on seuraus menneestä. (H7)

6.3.4 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Palkitsemisen etiikka lähtee siitä, että palkitseminen on oikeudenmukaista. Huonosti toimivat henkilökemiat voivat kuitenkin vääristää suoritusarvioinnin oikeudenmukisuutta.

> *Tämä johtuu yleensä virheellisistä arvioinneista ja siitä, että palkitseminen henkilöityy. Esim. henkilökemiat peittävät hyvän palkitsemisen arvoisen teon. (H8)*

Palkitseminen ei voi myöskään sisältää minkäänlaista salailua tai piilottelua.

> *Jos palkitseminen on reilua ja oikeudenmukaista, mitään syytä tällaiseen piilotteluun ei ole. (H2)*

Palkitseminen on joskus kärsinyt ylilyönneistä. Tällä hetkellä palkitsemisten maine on kärsinyt yritysjohtajien mittavista bonuksista ja eropaketeista. Keskustelu on saanut hyvää tarkoittavan palkitsemisen kuulostamaan negatiiviselta. Suurissa organisaatioissa toteutetut johdon optio-ohjelmat ovat heikentäneet työntekijöiden motivaatiota. Negatiivisuus, asenneongelmat ja kateus ovat haasteellisia attribuutteja palkitsemisessa.

> *Palkitsemisessa on tällä hetkellä tietynlaisia ylilyöntejä. Keskustelu painottuu tällä hetkellä yrityspalkitsemiseen ja johdon palkitsemiseen. (H6)*

> *Siinä pitää olla tietty tasapuolisuus, että ei käy niin kuin Nokialla, että optio-ohjelmat tappo motivaatiota muualta organisaatiosta. Eli jos siellä yrityksen johto nauttii optio-ohjelmista, joista lehdet kirjoittavat, mikään ei ole pahempaa kuin kiima ja kateus. Jumankauta, kun se nousee päähän ja laskeutuu housuihin, siitähän ei tule yhtään mitään. Jokaisella organisaatiolla on sama haaste, että jos siellä joku saa enemmän ja se koetaan epäoikeudenmukaiseksi, siitähän aletaan puhua kahvipöydässä ja siitä saattaa aiheutua isokin haaste. (H10)*

Näkemykset palkitsemisen perusteista olivat yhteneväisiä. Ensinnäkin niiden tulee olla tasapuoliset ja selkeät. Toiseksi palkitsemisen saavuttamisen tulee olla kaikille mahdollista ja realistista. Mikäli palkitseminen on kaikille itsestäänselvyys, ei se enää tuntuisi palkitsemiselta. Edelleen nähtiin, että palkitsemisen tulee olla muuntautumiskykyinen, jotta palkitseminen pysyisi paremmin ajan mukana. Palkitsemisen innovatiivisuuteen ja muuntautumiskykyisyyteen suhtautuivat positiivisimmin yksityisen sektorin organisaatioissa työskentelevät. Heidän suhtautumisensa oli avarakatseisempaa kuin julkisen sektorin edustajilla. Tämän taustalla voi olla julkisen puolen byrokraattinen perinne. Yksityisellä sektorilla on tapahtunut palkitsemisen ylilyöntejä.

6.4 Palkitsemisen joustavuus

Luku käsittelee joustojen mahdollisuutta palkitsemisessa. Joustoihin liittyviä kuvauskategorioita on neljä.

Työaikajoustot palkitsemisessa (6.4.1)

Etätyö palkitsemisessa (6.4.2)

Joustot rekrytointivaltteina (6.4.3)

Aikaan ja paikkaan sidottu työ (6.4.4)

6.4.1 Työaikajoustot palkitsemisessa

Työaikajoustot palkitsemisen keinoina ovat varsin laajasti käytössä. Tosin kaikki eivät miellä niitä välttämättä enää palkitsemiseksi. Joustot on koettu toimiviksi, ja ne ovat rekrytointivaltteja. Nykyajan työnhakijat osaavat vaatia joustoja, ja työnantajat ovat oppineet niitä myös tarjoamaan. Yksi sovellutus joustoista on etätyömahdollisuus. (Heinonen & Niskanen 2003, 6.)

Jouston hyväksyminen nojaa luottamukseen.

> *Työajan voi sovittaa aika hyvin omaan elämän rytmiin ja omiin henkilökohtaisiin menoihin, jopa harrastuksiin. Esimerkiksi yksinhuoltajilla voi olla vaikeaa päästä harrastuksiin ns. perinteisen työajan ulkopuolella, joten meillä on mahdollista käydä harrastamassa esimerkiksi aamupäivällä 8-9 tai vaikkapa ruokatunnilla, kunhan vaan hoitaa sitten työtehtävät. Joustot perustuvat siihen, että kaikki luottavat toisiinsa. Silloin jos esiintyy väärinkäytöksiä, ne heikentävät luottamusta. (H4)*

Työaikajoustoihin liittyvät väärinkäytösten mahdollisuudet heikentävät luottamusta. Väärinkäytösten ehkäisemiseksi työntekijöitä voidaan tarkkailla teknologian mahdollistamin keinoin. Heidän sähköpostinsa voi olla tarkkailun kohteena tai heitä seurataan internetin välityksellä. (Sennett 2002, 59–60.)

Joustot eivät vaikuta enää joustoilta, jos työntekijät kokevat olevansa tarkkailun kohteena. Vaikka joustot ovat laajasti käytössä, on myös organisaatioita, joissa joustot ovat vieras käsite. Esimerkiksi sellaisissa julkisen sektorin työpaikoissa, joissa hierarkiaa ja byrokratiaa esiintyy korostuneesti, joustot ovat lähes poissuljettu vaihtoehto. Joustoilla palkitsemisesta voidaan puhua silloin, kun joustaminen lähtee työntekijän tarpeista. Joustojen alkuperäinen idea on ollut se, että työnantajajärjestöt pyrkivät tehostamaan yritysten kilpailukykyä tuotteiden kysynnän mukaan. Silloin kun kysyntää ei ollut, työntekijöitä ei tarvittu, ja vastaavasti kysynnän noustessa työntekijöitä palkattiin lisää.

> *Varsin heikosti, järjestelmämme on niin vanhakantainen, kuin se vain nyky-Suomessa voi olla. Tietysti nämä perinteiset, työajan liukujutut ym. on käytössä, mutta kyllä joustamattomuus kuvaa parhaiten organisaatiotamme. (H8)*

> *Joustot olivat alun pitäen sitä, että työnantajajärjestöt pyrkivät saamaan yritysten kilpailukykyä paremmaksi. Tässä haettiin sitä, että tarjontaa joustettais tuotteiden kysynnän mukaan, jolloin joustojen rakentaminen lähti yrityksen tarpeista. Siinä vaiheessa kun joustot lähtevät henkilöstön tarpeista, voidaan puhua joustoista palkitsemisena. (H2)*

6.4.2 Etätyö palkitsemisessa

Etätyömahdollisuus voi olla vaikea puheenaihe.

> *Etätyö herättää toisinaan mielleyhtymiä laiskottelusta ja ehkäpä jopa vapaapäivästä, muutoin tälle ei järkevää perustetta ole, varsinkin kun etätyö olisi muutoin mahdollista toteuttaa. (H8)*

Kuten aiemmin on jo tuotu esille, voidaan etätyön asemesta käyttää termiä lähityö. Tämä tähdentää sitä, että työ sijaitsee lähellä työntekijää eikä korosta työn ja tekijän kaukaisuutta toisistaan. (Spinks 1995, 3). Hajasijoitetussa työnteon mallissa asiakas voi tulla itseään lähelle hajasijoitetun etätyöntekijän luo. Tällöin voidaan puhua lähietätyöstä. (Heinonen 1998, 11). Etätyön voi siis myös käsittää eri tavoin. Etätyön markkinoinnissa voisi olla merkityksellistä mainostaa sitä lähityönä.

Tulevaisuudessa kilpailukykyisimpiä firmoja ovat ne, jotka eivät sido toimintaansa kalliisiin rakennuksiin. Useimmiten riittäisi, että annetaan ihmisille nykyteknologian luomat mahdollisuudet työskennellä ajasta ja paikasta riippumattomasti.

Usein väitetään, että etätyön mahdollisuus on riippuvainen työntekijän osaamisesta. Samalla todetaan, että työntekijän kyvyillä organisoida työtään olisi merkitystä etätyön käyttöönotossa. Yksilötasolla henkilön sisäinen tai ulkoinen soveltuvuus etätyöhön vaikuttavat siis sen käyttöönottoon. Esimerkiksi työntekijän ammatti ja tehtävät ovat näitä ulkoisia tekijöitä.

Heinosen (1998, 24) mainitsema henkilökohtainen halukkuus ja motivaatio tehdä etätyötä eivät toteudu kaikissa tapauksissa. On organisaatioita, joissa etätyötä ei tehdä laisinkaan.

Perinteistä töiden kotiin viemistä ei lasketa etätyöksi. Etätyöllä tarkoitetaan sellaista työtä, joka korvaa varsinaisella työpaikalla suoritettavan työn. Etätyötä ei tule tarkastella ainoastaan palkansaajien näkökulmasta, kyseessä on laajempi yhteiskunnassa tapahtuva toimintatapojen muutos. (Heinonen 1998, 13).

> *Kyllä työaikaedut ovat palkitsemisen keinoja, sellainen kylläkin, jota käytetään kovin vähän luovasti. Työaikaetuina voi olla esimerkiksi, hyvin suoritetun projektin jälkeen annetaan päivä vapaata tai muuta vastaavaa. Tämä menee myös ikään kuin pikapalkitsemiseen ja mun*

käsittääkseni vanhoissa teollisuusorganisaatioissa tämä osattiin paremmin, kun hommat tuli tehdyksi, kellokortti juoksutettiin loppuun ja niin pois päin. Ehkä tämän käyttö on vaikeampaa, kun työajan ja oman ajan välinen raja on hämärtynyt. Tämä on palkitsemisen keino, jonka käytössä voisi yrittää olla vähän luovempi. (H2)

6.4.3 Joustot rekrytointivaltteina

Sennett (2002, 90) mainitsee, että työntekijöiden lojaalius työnantajia kohtaan on vähentynyt. Nykyään merkityksellisintä on se, että nouseeko työpaikkaa vaihdettaessa palkka vai ei.

Rekrytointitilanteissa työaikajoustojen merkitys on noussut voimakkaasti. On työpaikan kiinnostavuutta lisäävää tuoda esiin mahdollisuudet yhdistää työnteko muuhun elämään.

Ilman muuta on päivänselvää, että yritykset joutuvat panostamaan joustavuuteen. Ihmisille on yhä tärkeämpää yhdistää työ, harrastukset ja perhe-elämä. Yritykset, jotka eivät tarjoa joustoja jo rekrytoinneissa, saavat työntekijöikseen vain sen huonoimman aineksen. (H8)

Joo luulen, että ainakin kun nuorempi väki hakee töitä, sanotaan, että keski- ja korkeasti koulutettu nuori väki hakee sellaista työtä, jossa he voivat sovittaa työajan elämäntapojensa mukaisesti ja siinä mielessä työnantaja, joka pystyy tällaisia tarjoamaan, on se rekrytointivaltti työnantajalle. Minä luulen, että vähän vanhemmat ovat enemmän tottunet tällaiseen kahdeksan tunnin työaikaan, kello jostakin kello johonkin. (H2)

Halutulla työntekijällä on mahdollisuus kilpailuttaa eri työnantajia. Hän kykenee neuvottelemaan työnsä ehdoista. Myös mitä parempi ja tehokkaampi työntekijä on, sitä vähemmän hänen tarvitsee olla työpaikallaan.

Tämä on lisääntymässä, koska yhä useampi asiantuntija saa mahdollisuuden kilpailuttaa työnantajia. (H3)

> *Tämä toimii oikein hyvin, usein kun palkitaan, palkitaan vapaa-ajalla, jolloin joka tekee työnsä parhaiten, on kaikkein vähiten töissä. (H3)*

6.4.4 Aikaan ja paikkaan sidottu työ

Työn aikaan ja paikkaan sidonnaisuus vähenee jatkuvasti. Nykyään työmatkat ovat toteutettavissa siten, että työmatkan voi hyödyntää. Tähän työnantajat ovat yleisesti suopeita. On mielenkiintoista, että työmatkalla voi työskennellä, mutta samanaikaisesti etätyötä vieroksutaan. Junassa istuva työmatkalainenkaan ei ole työpaikallaan, mutta hänen työskentelyään katsotaan suopeammin, kuin jos hän työskentelisi kotisohvallaan tai kesämökkinsä laiturilla.

> *Joustoja käytetään rekrytoinneissa, kun ihmiset käyvät pitkien matkojen päästä töissä, pendelöidään jo 150–200 km, niin etätyömahdollisuus, jonka tietoteknologia mahdollistaa. Tän kautta työt on mahdollista tehdä silloin, kun huvittaa töitä tehdä. (H2)*

Palkitsemisen tarkoituksena on palkita ihmisiä hyvin tehdystä työstä ja siten tehostaa yrityksen tai organisaation toimintaa. Mikäli palkitseminen sitoo merkittävästi resursseja ja aiheuttaa paljon kuluja suhteessa siitä saatavaan hyötyyn, voidaan sen todeta epäonnistuneen.

> *Mitä enemmän joudutaan tekemään hallinnointia palkitsemisen osalta, silloin palkitsemisen onnistuminen tavallaan laskee. Hyvä palkitseminen edellyttää hyvää hallinnointia, mutta kylmän viileästi se kaikki työaika on pois yrityksen jalostusasteen parantamisesta. (H2)*

Kun työaikaedut, joustot ja etätyöt ovat jo laajasti käytössä, niillä palkitseminen on vaikeaa. Joustot herättävät kyllä useissa positiivisia mielleyhtymiä, mutta niihin voi liittyä myös ongelmia. Keskusteltaessa työnantaja ja työntekijä eivät ole tasaveroisessa suhteessa. Tavallisimmin työnantaja on vahvemmassa asemassa, tosin joitain poikkeuksiakin on. Erilaiset asian-

tuntijatehtävät tai jokin tietty ammattiryhmä voi olla sellainen, että työnantaja joutuu työntekijää heikompaan asemaan.

> *Ne ongelmat liittyy aina siihen, että työnantaja ja työntekijä eivät ole keskenään tasaveroisessa suhteessa. Sitten on joitakin asiantuntijoita, jotka ovat vahvemmassa asemassa suhteessa työnantajaan, ja periaatteessa voi valita, missä on töissä. Tällaisessa tasavertaisemmassa suhteessa joustavuus voi toimia paremmin. (H3)*

Lääkärit ovat hyvä esimerkki työntekijäryhmästä, joka voi neuvotella tehokkaasti työhönsä liittyvistä palkkauksen ulkopuolisista elementeistä.

Työaikajoustot ovat pääosin tehokkaassa käytössä. Työajoiltaan joustamattomissa organisaatioissa on usein vahva historiallinen toimintakulttuuri, joka johtaa siihen, että pitäydytään perinteissä. Tällaisia organisaatioita esiintyy varsinkin julkisella sektorilla. Joustamattomuuden ja julkisen sektorin välille ei silti voi vetää yhtäläisyysmerkkiä. On julkisia organisaatioita, joissa joustot ovat samalla tavalla käytössä kuin yksityisellä sektorilla. Kyseisten organisaatioiden työntekijät ovat korkeasti koulutettuja ja vaikeasti korvattavissa. Yksityisen sektorin organisaatioissa joustot ovat laajasti käytössä, ja niitä pyritään myös jatkuvasti kehittämään. Tulevaisuudessa tilanne voi olla se, että osassa yrityksistä ei ole toimitiloja lainkaan, ja työskentely tapahtuu silloin, kun työntekijä on tehokkaimmillaan. Työaikajoustot ovat nykyaikaa ja niillä palkitseminen mahdollista. Tulevaisuudessa työaikajoustot yleistyvät siinä määrin, että niitä ei enää mielletä palkitsemiseksi.

6.5 Palkitsemista rajaavat tekijät

Luvussa käsitellään organisaatioissaan johtavassa asemassa työskentelevien näkemyksiä siitä, onko palkitsemisen käyttö tehokasta. Aineistosta nousi esiin kaksi palkitsemisen käyttöä rajaavaa kuvauskategoriaa.

Palkitsemisen tehokasta käyttöä ehkäisevät tekijät (6.5.1)

Tavarapalkitseminen on verotuksellisesti järkevää (6.5.2)

6.5.1 Palkitsemisen tehokasta käyttöä ehkäisevät tekijät

Kuten aiemmin on tuotu esille, hyvä palkitsemisjärjestelmän tunnistaa siitä, että se on tarpeita vastaava, riittävä, oikeudenmukainen, innovatiivinen, yksinkertainen, sitova, aikajänteeltään sopiva, verotuksellisesti selkeä, yksimielisesti hyväksytty, joustava, kirjallisesti sovittu ja avoin. (Ikäheimo et al. 2003, 236–237.) Tunnusmerkistön täyttäminen on haastavaa. Merkittävän haasteen saavuttamiseen luo verottaja. Palkitsemista haluttaisiin käyttää totuttua monipuolisemmin, mutta tiukat virka- ja työehtosopimukset sekä verottaja rajoittavat palkitsemista tehokkaasti.

Esimerkiksi buffet-tyyppisen palkitsemisen laajempi käyttöönotto on vaikeaa. Tällaisen palkitsemisen perusajatuksena on se, että kukin saa valita itselleen soveltuvimman palkitsemisen. Tässä voidaan ajatella työntekijän olevan ikään kuin hotellin aamiaispöydässä, josta hän voi valita itseään eniten miellyttävät ruoat. Tällaista palkitsemista pidetään ideana erinomaisena, mutta vaikeasti toteutettavana. Silloin kun yksilö saa itse valita palkkionsa, on tyytyväisyyden taso todennäköisesti korkea. Nykyään joudutaan esimerkiksi lahjakortein palkitsemista välttämään verotuksellisista syistä.

> *Verottaja kieltää tämän. Verottaja on tässä suurin rajote. Me ei pystytä käyttään sitä, me käytettäis sitä. Verottaja tulkitsee tämän rahapalkkana ja työntekijä ei saa valita sitä palkkiota. Esimerkiksi sä et saa antaa esimerkiksi lahjakorttia urheiluliikkeeseen ja saat sieltä valita itsellesi sopivan tuotteen. Vaan se pitää ostaa ja antaa palkittavalle, vaikka se ei tarviskaan sitä. Verottaja tulkittee tämän lahjakorttiversion veronalaiseksi tuloksi. Tämä ois ideana aivan helkutin hyvä. Se ois hyvä, jos palkittava voi ite ottaa sen, silloinhan sä otat sen hyödyllisimmän. Kyllä sä tiedät itekki, jos menet syömään, sä otat sitä, mistä sä tykkäät. Et sä ota sellasta, mitä sä et tartte. Jos saat sen kuudennentoista kellon, niin ei se enää lämmitä. (H10)*

Verottajan lisäksi virka- ja työehtosopimukset rajaavat palkitsemista tehokkaasti.

> *Palkan käyttäminen lisäpalkitsemiseen erittäin vaikeaa, sitä ei ole pystynyt viemään eteenpäin. Kuntayhtymän johto seuraa sitä, mitkä*

ovat meidän palkat suhteessa toisen asteen koulutuksen palkkoihin. Toisaalta työehtosopimusjärjestelmä ja virkaehtosopimusjärjestelmä rajoittavat tätä, sitä ei oikein pysty käyttämään. (H1)

Kiitos ammattiliitojen osaamista ei voida palkita, vaikka tärkeä ammattiliittojen toiminnat toisaalta on. (H9)

Toisin kuin Hakala (2010, 114) väittää, palkitsemisen keinovalikoima ei ole saavuttanut saturaatiopistettä, sillä juuri se koetaan palkitsemisessa puutteelliseksi. Keinovalikoima tulisi saada sellaiseksi, että palkittava voisi itse palkita itsensä.

Verotuksen negatiivisia vaikutuksia palkitsemiseen yritetään välttää. Verotuksen lisäksi myös ammattijärjestöt suhtautuvat nuivasti palkitsemisen monipuoliseen ja laajenevaan käyttöön.

Aika vaikea on ajalla palkita, ainakin virkasuhteisten osalta järjestelmä on jäykkä ja niitä rajoja vartioidaan tarkoin, justiin ammattijärjestöt. (H1)

6.5.2 Tavarapalkitseminen on verotuksellisesti järkevää

Palkitsemisessa mietitään usein sitä, miten antava osapuoli pystyy antamaan palkkionsa mahdollisimman täysimääräisenä palkittavalle. Palkittava puolestaan haluaa palkkionsa mahdollisimman täysimääräisenä itselleen. Yhtenä toimivana keinona on käytetty sitä, että yrityksen omat tuotteet toimivat palkkioina. Elintarvikkeita jalostavassa yrityksessä oman firman tuotteita on kätevästi saatavilla, eikä niiden arvoa voi kukaan väheksyä edes palkitsemisessa.

Ne toimii siltä osin hyvin, kun niistä on molemmille jotain hyötyä, ja usein ikävä kyllä se hyöty tulee verotuksen kautta, että jos onnistutaan verotusta jommankumman osalta tällä tavalla välttämään, se on ollu se, minkä vuoksi tavarapalkitsemista on monessa kohtaa haettu ja yritetty. Siinä on ajateltu, että jos verottaja ottaa palkitsemisesta pienemmän siivun, niin voidaan antaa isompi sille palkittavalle. Toki esim. henkilökuntaedut ovat merkittäviä, esimerkiksi edellinen työnantajani ... siellä saa erittäin merkittävän edun, jos sen muut-

> *taa rahaksi, siellä on niin paljon edullisemmat hinnat oman yrityksen tuotteista. Tämä varmasti on kans sellainen, jos tuotettava tuote on sellainen, jota voi käyttää tähän tarkoitukseen. (H2)*

Verotukselliset tekijät rajaavat palkitsemisen kehittymistä eniten. Jokainen haastattelemani henkilö halusi käyttää palkitsemista tehokkaasti, mutta verotuksellisten tekijöiden vuoksi se koetaan vaikeaksi. Verotuksellisia esteitä esiintyi sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Innovatiivisuus vähenee palkitsemisessa verotuksen vuoksi. Myös sopimukset eri ammattijärjestöjen välillä vaikeuttavat palkitsemista. Palkitseminen näyttäytyy niin vaikeana, että on vaarana sivuuttaa se kokonaan.

Toisaalta palkitsemista halutaan käyttää aiempaa tehokkaammin. Ongelmia esiintyy kuitenkin siinä, että keinoja ja taitoa palkitsemiseen ei ole. Virhepalkitseminen pelottaa.

Yksityisellä sektorilla on laajempi keinovalikoima käytössä kuin julkisella sektorilla. Julkisen sektorin palkitseminen rajoittuu selvemmin opittuihin tapoihin ja tiettyihin hetkiin. Yksityisellä puolella palkitsemisen suhteen ollaan luovempia, mikä näkyy myös käytettävien palkitsemismuotojen määrässä.

6.6 Kiireettömyys palkitsemisessa

Luku käsittelee slow lifen mahdollisuuksia palkitsemisessa. Luvussa paneudutaan siihen, miten slow lifeä on mahdollista hyödyntää palkitsemisessa ja missä laajuudessa sitä jo käytetään. Slow lifeä palkitsemisessa avataan viiden kuvauskategorian avulla.

- Slow life palkitsemisen keinovalikoimassa (6.6.1)
- Arvomaailman merkitys (6.6.2)
- Leppoistaminen on haluttua (6.6.3)
- Kiireestä on saatu tarpeeksi (6.6.4)
- Rahan merkitys (6.6.5)

6.6.1 Slow life palkitsemisen keinovalikoimassa

Slow life -ideologia on monille vieras. Kun termi aukeaa, ihmiset pitävät sitä pääosin hyvänä ideana. Leppoistamista käytetään jo joissain organisaatioissa palkitsemisen keinona. Slow lifellä palkitseminen sopii erityisen hyvin nykyiseen kulttuuriin, jota sävyttää jatkuva kiire ja hektisyys. Niemelä (2012, 219) mainitsee, että länsimaisista ihmisistä melkein jokainen aikuinen kokee ainakin aika ajoin kiireen ja sen tuoman stressin.

Työyhteisöissä kuulee usein puhuttavan siitä, että tehdään sitä tai tätä, kun päästään eläkkeelle. Eläkeaikaan liittyvät aktiviteetit kuvaavat kiireettömyyttä, ajasta ja paikasta riippumattomuutta ja harrastamista.

Mikäli ihmisiä palkittaisiin antamalle heille mahdollisuus toteuttaa jo työuran aikana kiireettömyyttä ja vapautta, heillä ei ehkä olisi niin suuri kiire eläkkeelle. Niemelä (2012) otaksuu suomalaisten haluavan ainakin ajoittain irrottautua arjen rutiineista vain mökkeilemään, nauttimaan luonnosta ja retkeilemään kauaksi kaupungeista. (Niemelä 2012, 88.)

> *Tätä ideologiaa pitäisi hyödyntää ehdottomasti. Ihmisillä pitäisi olla mahdollista ottaa toisinaan esimerkiksi kahden kuukauden ajanjaksoja, jolloin tehtäisiin esimerkiksi 4-5 tunnin työpäiviä. On valtavasti esimerkkejä siitä, että työ on niin hektistä, että kotityöt, puutarhan hoidot jne. jäävät täysin retuperälle, perhe-elämästä ja parisuhteesta puhumattakaan. Tämä olisi saatava järjestettyä edellä mainitusti, ilman että ihmisen tarvitsisi ottaa tätä varten vuorotteluvapaata. Työelämän ulkopuolisten asioiden on oltava kunnossa. (H7)*

6.6.2 Arvomaailman merkitys

Anttilan (2006, 18–20) mukaan suomalaisessa työelämässä omaa panosta ja työn autonomiaa korostetaan lähes yksimielisesti. Elämä ei ole pelkästään työtä, etenkin perhe-elämä ja harrastukset nähdään nykypäivinä tärkeinä asioina. Koti ja työ pysyvät pääsääntöisesti erillään. Tilanne voi olla muuttumassa. Teknisten mahdollisuuksien parantuessa, työn ja kodin välinen erottelu on kaventunut.

Perhe-elämän ja harrastuksien lisäksi vapaa-ajan ja ystävien painoarvo ihmisten elämässä on lisääntymässä.

Slow life on moraalisiin arvoperusteisiin liittyvä seikka. Brundtlandin (1987) mukaan ihmiskunnan on kehitettävä uusia toimintamalleja ja ajattelutapoja sekä luotava uusia moraalisia arviointiperusteita ja käyttäytymismalleja, mikäli se haluamme edistyä maailmanlaajuisten ongelmien ratkaisussa.

Ihmiskunnan kehityksessä on alkanut uusi vaihe. On sitouduttava uusiin arvoihin ja ihmisyyden tavoitteisiin. Kuten olen aiemmin tekstiosassa maininnut, Brundtlant sanoo viisauden ja inhimillisyyden olevan niitä totuuksia, joista ihmisenä olossa on kyse. (Brundtland 1987, 23.) Slow life voidaan nähdä yhteydessä Brundtlandin mainitsemiin näkökohtiin.

> *Se on arvokysymys ja silloin arvopohdinnat menevät yksilötasolle, miten arvottaa oman elämänsä. Suomalaisessa yhteiskunnassa työ on aika suuressa roolissa yksilön elämässä ja sitä työtä arvostetaan ja sitoutumista siihen työhön. Täytyy olla yksilöllinen perusta tällaiselle slow life -valinnalle. (H1)*

Em. arvoperusteiden lisäksi slow life voidaan nähdä olevan yhteydessä myös työn imuun. Hakasen mainitsemat työimun syvimmät piirteet eivät poissulje slow lifen keskeisintä sisältöä. Työn imu aiheuttaa parhaimmillaan sen, että työntekijä suhtautuu oman työnsä lisäksi myös koko työyhteisöön positiivisesti. (Hakanen 2004, 28.)

Esimerkkinä siitä, kun työ vie täydellisesti mennessään, voisi olla Mika Waltarin Sinuhe egyptiläisen kirjoitusprosessi. Kopomaan (2008, 6) mukaan kiireen ja työn imusta nauttivien lisäksi on ihmisiä, joihin vetoaa enemmän arjen rauhallisuus.

6.6.3 Kiireestä on saatu tarpeeksi

Slow life tulee lyömään itsensä vahvasti läpi palkitsemisen kentässä. Tällä hetkellä nykyiseen työelämään liittyy vahvasti kiire ja kilpailu, mutta viitteitä muutoksesta on kuitenkin jo olemassa.

> *Kuulostaa kiehtovalta, mutta voi olla vaikeaa toteuttaa. Tämä tulee lyömään kuitenkin vielä läpi, hitautta ja erityisesti huolellisuutta arvostetaan. Jos työpaikalla otettaisiin slow movement ohjenuorak-*

> *si, olisi sillä liian suuri kuilu vielä tähän nykyiseen työelämään. Sitä ehkä paheksuttaisiin vielä, mutta uskon, että sitä kohtaan ollaan menossa. Tuohon liittyen havaitsin maailman parhaan idean, jonka haluaisin ottaa käyttöön omassakin työpaikassa. Nuori IT-alan firma haki töihin pullantuoksuista mummoa pitämään insinööripojista huolta, vastaanottamaan vieraat, keittämään kahvit, leipomaan pullat ja ruoat pöytään ja tuomaan kotoista fiilistä työpaikalle. Rekrytointi-ilmoituksessa luki myös, että emme aio nitistää mummosta viimeisiäkin mehuja, tarkoituksena on nostaa työpaikan viihtyvyyttä. (H4)*

Downshiftingin idea on sukulaiskäsite slow lifelle. On mielenkiintoista, että Englannissa kolmekymppiset naiset ovat kaikkein halukkaimpia downshiftaamaan. Huomionarvoista on myös se, että uskonnollisella vakaumuksella ei ole merkitystä halukkuuteen downshiftata. (Hamilton 2003, 7). Huttunen et al. (2010) on Hamiltonin (2003) kanssa samoilla linjoilla siinä, että nykynuorilla on erilainen suhtautuminen työhön ja omistamiseen. Heille omistamista tärkeämpää on toimia sosiaalisessa mediassa ja hyödyntää sen mahdollisuuksia. (Huttunen et al. 2010, 105–106).

Slow lifen mahdollisuuksiin palkitsemisessa suhtauduttiin myönteisen odottavasti.

> *Vapaa-aikaidean hyödyntäminen tulisi kysymykseen. Eläkeasiaan liittyen työuran loppupäässä voisi olla muitakin vaihtoehtoja kuin olla sataprosenttisesti töissä tai sataprosenttisesti eläkkeellä. Luulen, että tämä liittyy ylipäätään työaikasääntelyyn. Yhteen aikaan uskottiin, että kahdeksan tunnin työaika on mennyttä ja että pystytään hoitamaan työt kuudessa tunnissa. Nyt puhutaan aika lailla päinvastaisesta asiasta. Näkisin, että tämä on mahdollista hyödyntää, ne parhaat käytännöt ovat vielä tulematta. Kun slow life valtaa alaa, niin ideoita sen hyödyntämiseksi tulee. Vielä se ei ole trendi. (H2)*

Kopomaa (2008, 31) mainitsee, että kaikille ei hitaus sovi. Slow life on hyvä palkitsemisen keino, mutta kaikissa organisaatioissa se ei ole vielä mahdollista.

> *Ilman muuta se on, vaikka se ei meillä ole mahdollista. Idea on suorastaan houkutteleva ja tarpeellinen hektisessä maailmassa. (H8)*

6.6.4 Rahan merkitys

Onko työelämässä esiintyvä jatkuva kilpailu ja tuottavuuden tehostaminen saanut ihmisten arvomaailmaan muutospaineita? Myönteinen suhtautuminen slow lifeen voisi johtua Hamiltonin (2003, 2) mukaan siitä, että työntekijöiden korkeamman palkan ja elintason tavoittelu on aiheuttanut ihmisten stressaantuneisuuden, ylitöiden sekä velkaisuuden lisääntymistä.

Jatkuvan kasvun tavoittelu panee epäilemään leppoistamisen mahdollisuuksia.

> *Olen sitä mieltä että slow lifeä pitää olla, itse harrastan pitkiä lounaita, viimeksi viime viikolla. Slow lifeen pitää olla työpäivän aikana mahdollisuus. Monikohan tähän suostuu, on isoja työpaikkoja, joissa ihmiset tekevät töitä ja kilpailevat toistensa kanssa. Jos toinen hidastelee, niin toinen tekee töitä ja hankkii samalla etua itselleen toisen kustannuksella. Se ei vain toimi joka paikassa. On tärkeää päästää välillä irti töistä. Ei sen pitkäkään aika tarvi olla, puol tuntiakin riittää. Vaikka jauhat paskaa. (H6)*

Allardt (1980, 18) on havainnut, että elämänlaatu on muutakin kuin pelkkää aineellista hyvää. Leppoistaminenkin lienee nykyään ja varsinkin tulevaisuudessa korkeassa kurssissa. Toisaalta jo muinaisessa Kreikassa koettiin työnteon olevan välttämätön haitta, joka piti ihmiset poissa muista tärkeistä toimista, esimerkiksi mietiskelystä ja lepäilystä. Tämä tarkoitti kuitenkin lähinnä vapaita miehiä, naiset ja alhaisessa yhteiskunnallisessa asemassa olevat miehet eli orjat joutuivat työskentelemään. (Siltala 2004, 23–24).

Benjamin Franklin, josta on ollut edellä puhe, oli yksi ensimmäisistä, joka ennusti levolle ja rentoutumiselle omistautuneen maailman tulemista. Myös Honorén (2006, 220–221) mielestä monet asiantuntijat ennustivat 1990-luvulla työnteon loppua, koska teollisuus valtasi maailmaa ja koneet tekivät työn. Tällöin pohdittiin mm. sitä, miten ihminen selviää tulevai-

suudessa vapaa-ajastaan ja ennustettiin ihmisistä tulevan moraalittomia ja laiskoja.

Työntekijän ja työnantajan välisen luottamuksen on oltava hyvä, jos slow lifeä sovelletaan palkitsemisessa.

> *On, tämä tarjoaa joustavuutta ja on saamassa lisää roolia tulevaisuudessa. Tämän toteutuminen vaatii hyvää hallintoa. Yhä useammalla on sellainen tilanne, että raha ei ole se määräävin tekijä. (H3)*

> *Slow lifeen liittyen Pohjoismaissa tehdään lyhyempää työpäivää kuin muualla. Viiden viikon kesäloma edustaa useille eurooppalaisille, amerikkalaisille ja aasialaisille slow lifea. Tämä on ehdottomasti tulevaisuutta, tähän täytyy panostaa. (H3)*

Slow lifeä pidettiin erinomaisena ideana palkitsemisen keinovalikoimassa. Yksityisellä sektorilla slow life nähdään jopa merkityksellisempänä kuin julkisen puolella. Julkisella sektorilla slow lifen toteuttaminen koetaan haastavampana kuin yksityisellä sektorilla. Tämä johtunee jäykistä organisaatiorakenteista. Slow lifeä ehkä siellä myös vielä osittain vierastetaan. Onko kyse siitä, että yksityisen sektorin työtahti on ollut jo niin kauan kovaa, että siellä on selkeämpi tilaus slow lifelle kuin julkisella puolella?

Kopomaa (2008) mainitsee, että slow life ja hitaus eivät sovi kaikille, koska slow life on arvoperusteinen asia. Jos työ on elämän keskeisin seikka, slow lifeä ei edes osata ajatella.

Nykyajan nuoret ovat usein tottuneet saamaan lähes kaiken haluamansa, joten heille työ ei ole väline saavuttaa jotain tiettyä. Nuorten elämässä harrastukset, kaverit, perhe-elämä ja vapaa-aika ovat usein keskeisessä roolissa. Tällaisille tulevaisuuden työntekijöille slow life voi olla keino pitää elämän osa-alueet tasapainossa. Työpaikoilla voi olla selviä periodeja, jolloin töitä tehdään paljon, ja aikoja, jolloin työtehtäviä ei ole merkittävästi. Näissä organisaatioissa on muodostunut käytännöksi se, että kiireisenä aikana töitä tehdään paljon ja leppoistamisen aika koittaa, kun työtehtävät vähenevät.

> *Joka tulee oppilaitokseen töihin, heidän täytyy hyväksyä se, että meillä on piikkejä, meillä on laaksoja. Paljon jyrkempiä piikkejä kuin työelämässä yleensä, ja paljon jyrkempiä laaksoja. Silloin kun lukukausi*

> *on päällä, me oletetaan, että tehdään se 40 tuntia viikossa vähintään. Silloin kun tällaista ei ole päällä, niin sitten lähet kotiis. (H5)*

6.7 Yrityspalkitsemisen haasteet

Luku käsittelee optiojärjestelmiä ja sitä lähellä olevien palkitsemiskeinojen käyttöä. Aineistosta nousi esiin kolme kuvauskategoriaa.

Optiojärjestelmien ongelmallisuus (6.7.1)

Sitouttaminen (6.7.2)

Optiojärjestelmien kehitystarpeita (6.7.3)

6.7.1 Optiojärjestelmien ongelmallisuus

Johdon kannustimet herättävät paljon keskustelua. Keskeisin puheenaihe on liittynyt siihen, että ovatko kannustimet millään tavalla perusteltuja. Kannustaakin pitäisi, mutta miten se tehdään siten, että se on samanaikaisesti eettistä ja tuottavaa? Yhteiskuntapolitiikassa oikeudenmukaisuus nähdään vastakkaisena arvona talouden tehokkuudelle. Ongelmallista on myös se, että oikeudenmukaisuutta pidetään riippumattomana talouden lainalaisuuksista. (Kananen & Saari 2009, 180.)

Optiojärjestelmien maine ei siis ole hyvä. Julkisuudessa esiin tulleet suuret optioetuisuudet ovat olleet sellaisia, jotka herättävät vieläkin negatiivisia mielleyhtymiä. Optiojärjestelmiin liittyy lyhytkestoinen ahneuden ja pikavoittojen tavoittelu. Järjestelmät eivät katso riittävän kauas vaan keskittyvät kvartaalikausittain mahdollisimman hyviin tuloksiin.

> *Heikkoutena voidaan mainita se, että mahdollistaa ansiotonta arvonnousua kansakunnan kustannuksella. (H7)*

Vääristä asioista palkitseminen ja väärin mitoitettu palkkio johtaa helposti sellaiseen toimintaan, joka ei ole omistajien etujen mukaista.

> *Tässä on pahoja ongelmia, esimerkiksi energiayhtiön toimitusjohtajien bonukset ja optiot. Jos tämä saadaan koko henkilöstöä käsittäväksi, niin silloin se on hyvä. Se on hyvä järjestelmä, jos se pelaa puhtaasti. (H6)*

Osakesidonnaisia palkitsemisjärjestelmiä on pidetty merkityksellisinä esimerkiksi Nokian menestyksen rakentamisessa. On kuitenkin myös esimerkkejä siitä, että osakesidonnainen palkitseminen on johtanut yrityksen epäonnistumiseen. (Ikäheimo et al. 2003, 8.) Nokiallakaan optiojärjestelmät eivät toimineet pelkästään yrityksen tavoitteita tukevasti.

> *Minusta heikkoudet on sitä, että se on lisänny eriarvoisuutta organisaatioissa ja ne ihmiset, jotka eivät ole mukana optio-ohjelmissa, niin eivät pärjää. En näe siinä oikein vahvuuksia, siinä joku tai jotkut ihmiset tienaavat helvetin hyvin, ja sillä johtajalla on helkutin huono asenne, jos optio-ohjelma pistää juokseen lujempaa. Kyllä mun mielestä, jos sä oot yhtiön toimitusjohtaja, niin palkka on se, mikä tekee sen pääjutun. Ja optio-ohjelma, mä kyllä ihmettelen, jos joku juoksee lujempaa optio-ohjelmalla. Jotkut voi olla toista mieltä, mutta mää en pysty juokseen yhtään kovempaa. Teen täysillä, rahapalkalla tätä työtä. Ja vaikka mikä optio-ohjelma olis, niin mistä sä lisäät niitä kierroksia? Sehän on makeeta, että saa lisää liksaa, mutta pitkässä juoksussa se ei ole hyvä. Mun mielestä Nokialle kävi, ku niistä optioista puhuttiin julkisuudessa ja sieltä osaajat lähti, on paljon entisiä nokialaisia, jotka on perustanu start-up-firmoja ja ne on puhunu siitä, että siellä tietty porukka pääsi sisälle optio-ohjelmiin ja osaajia jäi sen ulkopuolelle. Siinä menee justiin se raja, että kuka kuuluu optio-ohjelmiin ja kuka ei, niin vaikka on huippuosaajia, niin ne ei ookkaan siinä optio-ohjelmassa. Nehän sanoo, että minä meen tonne Applelle tekemään tai Samsungille. Siinä on puolensa ja puolensa, jos on oikein rahanahne ihminen, niin kait se auttaa. (H10)*

6.7.2 Sitouttaminen

Hyvä yritysjohto on yritykselle kallisarvoinen resurssi, joka on tärkeää sitouttaa tehtäväänsä, jotta yrityksen tuloksellisuus olisi jatkossakin taattu. Kannustimissa tulee kuitenkin olla jokin raja ja kohtuus. Aggressiivisimmat kannustinjärjestelmät mahdollistavat sen, että lyhytaikainenkin työskentely mahdollistaa taloudellisesti turvatun loppuelämän.

> *Optiojärjestelmät sitouttavat. Osakelahjat ovat hyvä palkitsemisen keino, se sekoittaa omistajuutta. (H3)*

Kaikkiin yrityksiin optiojärjestelmät eivät kuitenkaan sovellu. Ne eivät sovellu sellaisiin osakeyhtiöihin, joissa voittoa ei jaeta.

> *Tällä hetkellä tuo optiojärjestelmä ei ole realismia. Vaikka siirrytään osakeyhtiöjärjestelmään, niin tuossa opetus- ja kulttuuriministeriön viesteissä on selkeä viesti siitä, että perustetaan voittoa tavoittelematon osakeyhtiö. Se tarkoittaa, että ei ole jakamista optioina. Uskon niin, että tuo elementti ei ole meidän organisaatiossa tulevaisuudessakaan mahdollinen. Liiketoiminnassa näen sen ilman muuta kannustimena, mutta sekin pitää olla hyvin luotu, että se oikeasti kannustaa viemään sitä organisaatiota eteenpäin. Ja kannustaa yksilöitä kamppailemaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (H1)*

Kun henkilöillä on rahaa riittävästi, voi palkitsemisessa toimia myös jokin halvempi keino. Erilaiset kunniamerkit, arvonimet ja niiden tuoma julkisuus voidaan kokea merkitykselliseksi. (Ikäheimo et al. 2003, 18). Kunniamerkit eivät ole kuitenkaan enää se halutuin palkinto. Kunnia- ja arvomerkit liittyvät vanhoihin ja hierarkkisiin organisaatioihin. Niitä voidaan pitää myös näennäistoimintana, ikään kuin palkitsemisessa mentäisiin siitä, mistä aita on matalin.

> *Täyttä pelleilyä, tämä on vanhakantaista hierarkkisiin organisaatioihin kuuluvaa näennäispalkitsemista. Tästä on hyvä sketsikin Lapinlahden linnuilta: työntekijällä …tti työnteko, mutta kun tehtaan johtaja delegaatioineen laittoi miehen rintapieleen mitalin, niin ...tus katosi. Siinä oli hyvin ironisoitu tämä mitalijuttu. Minä miellän tä-*

män kunniamerkki- ja mitaliasian tällaisiin hyvin vanhakantaisiin, hierarkkisiin ja jäykkiin organisaatioihin, jotka eivät edusta nykypäivää eikä varsinkaan tulevaisuutta. (H4)

6.7.3 Optiojärjestelmien kehitystarpeita

Optiojärjestelmien ongelmana on se, että markkinavoimat voivat vaikuttaa niihin aiheettomasti. Yrityksen oma toiminta voi olla keskinkertaista tai huonoa, mutta markkinavoimat arvottavat yrityksen korkealle. Arvostuksen aiheettomasti saanut yritys palkitsee johtoryhmänsä ruhtinaallisin optiojärjestelmin, vaikka todellisuudessa tähän ei ole mitään syytä. Sama idea voi toimia myös toisin päin. Hyvää tulosta tekevä yritys ei ole pörssiarvoltaan korkealla, ja yrityksen johdolta jää saamatta sille todellisuudessa kuuluvat palkkiot.

Optiojärjestelmien heikkouksiksi katsotaan myös se, että järjestelmät ohjaavat yrityksen toimintaa lyhytjänteisesti. Kvartaalitaloudessa yritykset pyrkivät saavuttamaan mahdollisimman hyviä tuloksia lyhyellä aikajänteellä, jotta tulos ja osakekurssi saadaan näyttämään hyvältä. Yrityksen kehittyminen vaarantuu, jos se keskittyy lyhyen aikavälin tavoitteisiin.

Optiojärjestelmien suurimmat heikkoudet ovat minusta, niitä on kaksi, ensimmäinen liittyy siihen, että markkinavoimat, joihin sen yrityksen omalla toiminnalla ei ole juurikaan merkitystä, voi aiheuttaa sen, että palkitaan erittäin ruhtinaallisesti tai että hyvästä työstä huolimatta ei palkita. Näissä on paljon seikkoja, joihin sen yksittäisen henkilön vaikuttamismahdollisuudet ovat hyvin pienet. Toinen, mihin se on johtanut, on tämmöinen yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuuden rapautumiseen. Yrityksen kannalta vahvuus on ollut siinä, että se raha ei ole ollut suoraan yritykseltä pois, ja silti voi saada merkittävät palkkiot. Tällainen välillinen vahvuus siinä on ollut. Ne ovat voimakkaasti ohjanneet toimintaa, toisaalta sen heikkouspuoli on se, että se on saattanut johtaa tällaiseen kvartaaliajatteluun, panostamalla lyhyen aikavälin tulokseen, jolla yritetään saada tulos ja osakekurssi juuri sillä hetkellä korkeaksi. (H2)

> *Se fokusoi ihmisten tekemistä ja korostaa tuloksellisuutta, mikä on toimiva ratkaisu. Ongelma on se, että on vaikeaa asettaa mittareita, jotka ovat parhaita mahdollisia. Jos on kovasti kannustava optiojärjestelmä, niin kaikki muu tekeminen keskittyy siihen. Reagointi heikkoihin signaaleihin jää pois. Tällainen tekeminen rajaa liiaksi toimintaa. (H3)*

Optiojärjestelmien vahvuudet ovat osin samoja, kuin niiden heikkoudet. Tulos on kuitenkin keino mitata yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Optiojärjestelmien toivotaan kattavan koko yrityksen henkilöstön, sillä se korjaisi niissä havaittuja heikkouksia, varsinkin epäoikeudenmukaisuuden osalta.

> *Vahvuus on siinä, että se on sidottu tulokseen. Sitouttaminen on myös näiden järjestelmien vahvuus. Tässä on pahoja ongelmia, esimerkiksi energiayhtiön toimitusjohtajien bonukset ja optiot. Jos tämä saadaan koko henkilöstöä käsittäväksi, niin silloin se on hyvä. Se on hyvä järjestelmä, jos se pelaa puhtaasti. (H6)*

Pitkän aikajänteen tavoitteiden saavuttamisen ja yrityksen kehittämisen kannalta palkitsemisen, myös optiojärjestelmien, tulee olla koko henkilöstön kattava. Optiojärjestelmien arvon tulee olla tasa-arvoinen läpi organisaation.

> *Mä luulen, että se on mahollista pitkän aikajänteen tavotteen saavuttamisessa. Jonkulainen porkkana, mutta sen pitää olla reilu koko organisaatiota kohtaan, että tuloksista ei sitte johto nappaa koko tulosta. Ja henkilöstö, joka tekee sen tuloksen, ei jää nuolemaan pienempiä palkkioita. Optio-ohjelmia ei meijän taloon oo kovin herkästi tulossa. (H10)*

Palkitsemisen suuruutta optiojärjestelmissä on kritisoitu julkisuudessa. Rahan ja ansioiden vastaanottamisella ei ole rajoja. Ihminen on ahne. Rahan ja vaurauden kyky tuottaa lisämotivaatiota on rajallinen.

> *Rahapalkka lakkaa tuottamasta lisämotivaatiota lähinnä Herzbergin motivaatioteoriaan liittyen. Minun havaintojeni mukaan palkan kasvattaminen ei motivoi kovin pitkän aikaa. (H2)*

Optiojärjestelmissä nähdään enemmän negatiivisia kuin positiivisia ominaisuuksia. Mielenkiintoista on se, että myös yritys-sektorilla työskentelevien mielestä optiojärjestelmät eivät ole hyvä palkitsemisen muoto. Niiden maine on suorastaan surkea väärinkäytösten ja epäoikeudenmukaisuuksien takia. Julkisuudessa olleet tapaukset eivät ole suoranaisia väärinkäytöksiä, koska niissä on toimittu lain mukaisesti. Se, miten ihmiset kokevat suuret optioedut, onkin jo toinen seikka. Optiojärjestelmät nähdään sitouttamisen keinoina hyviksi, mutta pitkäjänteisyyden ja kauaskatsoisuuden kannalta heikoiksi.

6.8 Onnistunut palkitseminen

Luvussa käsitellään palkitsemiseen liittyviä pelkoja, niiden yleisyyttä ja sitä, mikä on palkitsevaa. Aineistosta nousi luontevasti esiin kolme palkitsemiseen soveltuvaa kuvauskategoriaa.

Palkitsemisen epäonnistuminen pelottaa (6.8.1)

Palkitsevuus on subjektiivinen kokemus (6.8.2)

Palkitsemisen yleisyys (6.8.3)

6.8.1 Palkitsemisen epäonnistuminen pelottaa

Palkitsemisessa liikutaan vaikean ja erittäin vaikean välimaastossa. Sitä haluttaisiin käyttää monipuolisemmin, mutta ei uskalleta mahdollisten epäonnistumisten vuoksi. Yksi syy tähän on se, että palkitsemisjärjestelmiä ei täysin tunneta eikä niitä vielä ole kelpuutettu johtamisen välineistöön. Pelätään, että palkitseminen aiheuttaa enemmän negatiivisuutta kuin positiivisuutta. Palkitseminen jää organisaatioissa sivurooliin vaikeutensa vuoksi, eikä sitä osata käyttää strategisen johtamisen välineenä.

Työpaikoilla palkitsemiseen liittyvät asiat on usein delegoitu HR-ammattilaisille. Samanaikaisesti yrityksen johto ei välttämättä edes tiedä, millä tasolla yrityksen palkitsemisasiat ovat. Johtajat eivät välttämättä aina näe palkitsemisen mahdollisuuksia strategisessa johtamisessa. Onnistuneen palkitsemisen tunnusmerkki on se, että se tuottaa enemmän positiivisuutta kuin negatiivisuutta.

> *Meidän organisaatiossamme palkitseminen on erittäin vaikea asia. Edellisessä työpaikassani käytettiin palkitsemista, täällä tuntuu, että se on tosi vaikeaa. Olemme yrittäneet tällaista pienimuotoista palkitsemista hyvistä suorituksista, mutta henkilökunta kokee sen kiusallisena, jotenkin negatiivisena asiana, että nostetaan esille asioita, ikään kuin jotain teatterilippuja ja lounaita ynnä muita tämmöisiä. Mutta sitten tällanen muu palkitseminen esimerkiksi nostamalla esille hyviä suorituksia henkilöstökokouksissa tai muuten, niin niillä on ikään kuin hyväksyntä. Ja sitten taas jos ajatellaan palkallista palkitsemista, niin tässä organisaatiossa on, voisko sanoa, että tasapäistämisen leima tai tasapäistämisen ajattelu, että ei vaan niinku haluta sitä, että joku palkitaan palkallisesti hyvästä suorituksesta, sitä niin ku vartioidaan et näin ei tapahdu. Organisatorisella tasolla, siinä me ollaan menty pikkusen eteenpäin. Ensinnäkin meillä on uus strategia, jossa on kirjattu tuloskortin neljällä osa-alueella selkeästi se, että mitkä ovat ne strategiset valinnat. Strategiasta on johdettu tuloskortti tälle meidän sopimuskaudelle, joka on nyt kolme vuotta, nykyinen päättyy vuonna 2012, jatkuu sitten 13 vuoden loppuun ministeriön päätöksellä. Tuloskortin tulosalueille alueilta tai kehittämistehtävistä, niistä johto valittee vuosittain muutaman 2-3-4 painoalaa, johon kyseisen vuoden aikana kiinnitetään huomiota ja niitä viedään eteenpäin ja niille sitten määritellään tulosmittarit. Me on tehty tulossopimus noitten yksiköitten kanssa ja siihen on sitte kiinnitetty palkitsemisen elementtejä. Se on niinku toista vuotta menossa, viime vuosi oli ensimmäinen vuosi ja muutamalla yksinkertaisella mittarilla mitataan valmistumiset ja läpäisyt, työllistyminen ja henkilöstön hyvinvointi jne. Niitten perusteella sitten yksikkö palkitaan. Tulosyksikkö saa itse päättää, miten käyttää sen palkkionsa. Tällä tavalla me on pyritty siihen, että palkitseminen on väline saavuttaa niissä*

meidän strategiassa määriteltyjä asioita, joita me viemme eteenpäin. Eli pyritään oikeasti kytkemään se palkitseminen siihen strategian toteuttamiseen. Se on aika vaatimatonta, mutta se on hyväksytty, nimenomaan tällasella organisatorisella tasolla, mutta sitten kun mennään henkilökohtaselle tasolle, niin se on selkeästi vaikeampaa se palkitseminen. (H1)

Minun mielestäni se sellainen asia, jota säännellään lainsäädännön puitteissa ja sitä ei ole kytketty strategiseen johtamiseen juurikaan. Se on enemmänkin sellainen HR-funktio ja se on jätetty HR-ammattilaisten varaan, joten linjaorganisaatio yrityksissä ei osaa nähdä edes koko asian mahdollisuuksia. (H2)

6.8.2 Palkitsevuus on subjektiivinen kokemus

Työsopimuksessa työntekijä antaa työpanoksensa tietyllä hinnalla työnantajan käyttöön. Työ on sopimus työntekijän ja työnantajan välisestä vaihtosuhteesta. Vaihtosuhteessa on viime kädessä kyse yksittäisen henkilön tulkinnasta. Tämä tulkinta tarkoittaa sitä, että palkitsemista on se, mitä työntekijä pitää palkitsevana. Scheinin mukaan palkitsemista on se, minkä henkilö kokee palkitsevaksi. Tämä on tärkeä huomio, koska on myös mahdollista kuvitella palkitsevansa onnistumatta siinä laisinkaan. (Schein 1965, 40.) Scheinin päätelmän perusteella voidaan todeta, että palkitseminen on suunniteltava yhdessä palkittavien kanssa

Se ois hyvä, jos palkittava voi ite ottaa sen, silloinhan sä otat sen hyödyllisimmän. Kyllä sä tiedät itekki jos menet syömään, sä otat sitä, mistä sä tykkäät. Et sä ota sellasta, mitä sä et tartte. Jos saat sen kuudennentoista kellon, niin ei se enää lämmitä. (H10)

Palkitsemisjärjestelmän tulee olla suunniteltu kullekin yritykselle, jotta vältytään kuvatun kaltaiselta virhepalkitsemiselta. Huonosti onnistunut palkitseminen muistettaneen onnistunutta palkitsemista pidempään.

Ikäheimon et al. (2003, 256) näkemykseen voi yhtyä siinä, että palkitsemisjärjestelmän tulee olla tehty räätälin työnä kullekin yritykselle ja johtajalle. Järjestelmien luominen edellyttää erilaisten palkitsemismuoto-

jen hyvää hallintaa. Mitä monimutkaisempi organisaatio on kyseessä, sitä vaativampaa on rakentaa sille toimiva palkitsemisjärjestelmä.

> *Se, että jouluna jaetaan kaikille sama paketti, ei sitä pidä kukaan minään. Palkitseminen täytyy olla hyvin henkilökohtaista. (H7)*

6.8.3 Palkitsemisen yleisyys

Palkitsemista käytetään joissain työpaikoissa hyvinkin paljon, mutta vielä on työpaikkoja, joissa palkitsemista ei käytetä ollenkaan. Suurimmat erot ovat siinä, toimiiko yritys julkisella vai yksityisellä sektorilla. Yksityisen sektorin organisaatioissa palkitseminen on monipuolista ja innovatiivista. Siellä selvästikin pyritään palkitsemaan eikä tekemään palkitsemisesta pelkkää suoritusta. Yksityisellä sektorilla palkitseminen voi tapahtua periaatteessa milloin tahansa, kunhan siihen vain on jokin todellinen syy. Julkisen sektorin organisaatioissa palkitseminen on sidottu huomattavasti tarkemmin tiettyihin päiviin ja hetkiin, jolloin palkitaan. Yleensä nämä hetket ovat esimerkiksi itsenäisyyspäivä, organisaation vuosipäivä tai muu vastaava vuosittainen merkittävä hetki.

Mitä vanhakantaisempi ja hierarkkisempi organisaatio on, sitä mielikuvituksettomammin siellä harjoitetaan palkitsemista. Tyypillinen palkitsemisen muoto vanhoissa organisaatioissa on se, että siellä jaetaan mitaleita ja kunniamerkkejä. Ne toimivat palkitsemisen välineenä parhaiten vanhoihin ihmisiin. Kunniamerkkejä pidetään vanhakantaisena ja jopa näennäispalkitsemisena. Kunniamerkit ja mitalit edustavat kuitenkin palkitsemista eri tavalla kuin muut keinot. Merkit ja mitalit ovat esillä usein julkisissa tilaisuuksissa. Merkkejä kantava osoittaa niillä muille, miten on tullut arvostetuksi ja palkituksi työuransa aikana. Samankaltainen ilmiö esiintyy johdon suurissa palkoissa ja palkkioissa. Niillä ei ole ihmisen toimeentuloon käytännön merkitystä, mutta niillä arvotetaan oma asema muihin nähden.

> *Jos työelämästä puhutaan, niin on paikkoja, jossa sitä ei harrasteta lainkaan, ja on paikkoja, jossa sitä käytetään hyvinkin paljon. Se on väline saada ihmiset tekemään paremmin, tai sitten enemmän. (H3)*

Minä miellän tämän kunniamerkki- ja mitaliasian tällaisiin hyvin vanhakantaisiin, hierarkkisiin ja jäykkiin organisaatioihin, jotka eivät edusta nykypäivää eikä varsinkaan tulevaisuutta. (H4)

Mulle ei niillä räniköillä ole mitään merkitystä. Tämä riippuu persoonasta ja on varmaan ikäkysymys. Jos sulla tulee ikää, niin ehkä sä alat niitä arvostaa. Minä olen ehkä liian nuori siihen, että mulla ois mitään kunniamerkkejä. Voi sillä olla ehkä joku rooli. Ei kaikki tartte merkkejä esimerkiksi linnanjuhlissa, mutta toisaalta ei niitä piettäis, jos ne ei olis merkityksellisiä. Linnanjuhlissa merkkejä näkee, mutta kyllä niitä kantavat enimmäkseen vanhat ihmiset. (H10)

Aiemmin 100 000 mk kuukaudessa tienaava tyyppi oli tosi iso herra, mutta nykyään markkinatalouden myötä 17 000 € kuukaudessa tienaava on melko nolla jätkä. (H6)

Neuvottelihan Räikkönenki viimeseen asti, että sai hyvän liksan. Joku jääkiekkoilija sano, että hän rakastaa tätä lajia niin paljon, että hän pelaa yhdeksällä miljoonalla yhtä paljon ku kymmenellä miljoonalla. Vaikka miljoonalla tiputtaa palkkaa, niin kyllä silti haluaa pelata tätä. Pelaisko se viidellä miljoonalla, todennäköisesti pelais. Enemmän se on arvomaailma juttu, että sillä rahapalkalla tulee huippuurheilussa se arvostus, että ootko Tiger Woods ja ranking-ykkönen ennemmin, ku tarvitset sen rahan. (H10)

Jos työelämästä puhutaan, niin on paikkoja, jossa sitä ei harrasteta lainkaan, ja on paikkoja, jossa sitä käytetään hyvinkin paljon. Se on väline saada ihmiset tekemään paremmin, tai sitten enemmän. (H3)

Palkitsemisessa tapahtuvia mahdollisia epäonnistumisia halutaan välttää organisaatioista riippumatta. Yleisenä pelkona on se, että palkitseminen kääntyy itseään vastaan ja tuottaa mahdollisesti palkittavalle dismotivaatiota.

Julkisen sektorin palkitseminen on luonteeltaan tiettyihin hetkiin ja päivämääriin sidotumpaa kuin yksityisellä sektorilla. Yksityisen sektorin palkitseminen on kekseliäämpää ja innovatiivisempaa kuin julkisella sektorilla. Julkisen sektorin palkitseminen tehdään ikään kuin turvallisesti

ja opituin menetelmin. Vanhat opitut palkitsemisen käytännöt poistavat mahdollisuuden epäonnistumisilta palkitsemisessa. Tosin tällainen palkitseminen ei ole kovinkaan kekseliästä eikä yllätyksellistä.

Yksityisellä sektorilla palkitseminen ei ole samalla tavalla tiettyihin hetkiin tai päivämääriin sidottua kuin julkisella puolella. Yksityisellä sektorilla palkitsemisessa koetaan erityisen vaikeaksi se, että palkitsemisen keinovalikoimaa rajaa tehokkaasti verottaja. Poikkeaviakin näkemyksiä esiintyy. On myös kokemuksia siitä, että palkitsemisessa ei ole mitään erityisen vaikeaa tai ongelmallista.

6.9 Palkitseminen ja työurat

Luku käsittelee palkitsemisen vaikutuksia työuriin. Siinä käydään läpi, miten palkitseminen vaikuttaa työurien pituuksiin, tuleeko työuran olla nousujohteinen loppuun saakka ja ovatko palkitsemisen avustuksella jatketut työurat olleet tehokkaita. Näiden pohjalta nousi esiin neljä kuvauskategoriaa, joiden avulla palkitsemisen vaikutukset ja tarpeet työuriin on hahmotettavissa.

- Palkitsemisen vaikutukset työurien jatkumiseen (6.9.1)
- Joustavasti eläkkeelle (6.9.2)
- Työuran nousujohteisuus (6.9.3)
- Jatketun työuran tehokkuus (6.9.4)

6.9.1 Palkitsemisen vaikutukset työurien jatkumiseen

Taylorismin ajatuksena on se, että työntekijä on lähtökohtaisesti laiska. Taylorismin tavoitteena oli pienentää työvoimakustannuksia jaottelemalla työtehtävät pieniin osiin, ja mitata nämä työn osaset tarkasti. Toinen tavoite tässä tieteellisessä työnjohto-opissa oli se, että näin tekemällä kyettiin pitämään yllä johdon valvontavaltaa. (Thompson 1989, 24.)

Taylorismi on varma keino saada ihmiset eläköitymään mahdollisimman aikaisin eli päättämään työuransa ennen eläkeikää. Tiukasti säädelty työ ja oletus siitä, että työntekijä on lähtökohtaisesti laiska, tappaa motivaation varmasti.

Oikeanlainen palkitseminen on keino luoda motivaatiota ja jatkaa työuraa. Palkitsemisella ei kuitenkaan voida korvata työoloja, jos ne ovat dismotivaatiota luovia. Ehkä tällaisessa tilanteessa työolojen ja käytäntöjen uudelleenjärjestely koettaisiin palkitsemisena.

Työolot ovat jopa palkitsemista merkityksellisempiä työurien jatkamisen kannalta. Ihmisten henkinen ja fyysinen kunto ovat myös keskeisiä, kun mietitään työurien jatkamista.

> *Työurien pidentämistä pidennetään jo tällä hetkellä palkitsemisella, sillä ne, jotka ovat ylimääräistä töissä, annetaan porkkanana parempaa palkkaa. Mutta on suorastaan pakko jatkaa työuria, ja siinä on myös palkitseminen tärkeänä osa-alueena. Pitempiä työuria ei saavuteta mielestäni korostamalla palkkaa, jos henkilöstö sairastaa tai on muuten huonokuntoinen, vaan ensisijaisesti työssäkäyvät parempaan kuntoon ja sitten katsotaan muita elementtejä. On hyvin vaikeaa nostaa työuraa pelkällä rahalla, jos porukka voi jo pahoin kolmekymmentävuotiaana. (H9)*

Itseohjautuvuuden ja luovuuden kannalta Kevätsalon mainitsemat esimerkit taylorismista ovat historiaa.

Kuten aiemmin on mainittu ”johtajien osalle tulee mm. yhdistää yhteen kaikki ne tiedot, jotka olivat aikaisemmin yksityisten työntekijöiden yksityisomaisuutta, luokitella ne ja järjestää taulukoihin, laatia näistä sääntöjä, lakeja ja kaavoja työmiehen jokapäiväisen työnteon avuksi”. (Kevätsalo 1999, 67.)

Taylor piti myös tärkeänä sitä, että työntekijät saavat työstään kirjallisen ohjeen, jossa on kerrottuna työn tarkka kuvaus työkalujen käsittelyä myöten. (emt. 67.)

Erityisesti työaikajoustoilla palkitseminen nousee merkitykselliseen rooliin työurien loppuvaiheessa. Työhön liittyvien perusasioiden on kuitenkin oltava kunnossa, pelkällä palkitsemisella ei voi korvata mielekästä ja motivoivaa työtä. Palkitseminen sillä, että saavuttaa suuremman eläke-

kertymän, on myös ollut toimiva järjestelmä. Suuremman eläkekertymän tavoittelu näkyy jo nyt ihmisten työssäoloajoissa.

> *Tämä on ollut tehokasta, tänä vuonna (2011) työssäoloaika on jatkunut puolella vuodella. (H3)*

Palkitsemisen keinoin jatketut työurat eivät toimi kaikilla, sillä työurat ovat yksilökohtainen asia. Osa työntekijöistä odottaa eläkettä jo vuosia ennen tulevaa eläkettään. On muistettava, että liian kauaskantoiset suunnitelmat saattavat muuttua matkan varrella.

> *Tapauskohtainen, yksilökohtainen. On varmaan huipputyyppejä, jotka tekee antaumuksella pyyteetöntä työtä, vaikka ne ois seitkytviis. Ja sitten on ihmisiä, jotka alkaa jo viis vuotta ennen sitä eläkettä rakentaan jo sitä eläköitymistä ja tähtäävät eläkeputkeen. Riippuu varmaan, mitä teet ja missä oot töissä. Ei mulla oo mitään yleismaailmallista kuvaa… Paljon on ihmisiä, jotka alkaa jo oottaa eläkettä paria vuotta ennen, että kohta tässä ollaan eläkkeellä. Ihmisten pitäis keskittyä siihen, että teet sitä, mitä teet tänään, etkä rupea hirveästi rakenteleen kahden vuoden päähän. Tilanne saattaa muuttua. (H10)*

Työnteon lopettamisen ikä mielletään helposti vain työntekijää itseään koskettavaksi. Tosiasia on kuitenkin, että sen vaikutuspiiriin kuuluu paljon yhteiskunnallisia sektoreita. Vaikutukset ulottuvat eläketurvaan. Jokaisen työntekijän yksilökohtainen työkykyisyyden arviointi on todettu liian vaivalloiseksi menetelmäksi ihmisten työkykyisyyden arvioinnissa. Niinpä sen tilalle on tullut työnteon lopettamisen ikäperuste. Ikäperusteisesta ja toimeentulon antavasta eläkkeestä on muodostunut elämänkulkua jäsentävä instituutio. (Kananen & Saari 2009, 226.)

Kuten edellä on mainittu, aikoinaan Saksassa eläkeikä asetettiin huomattavasti keskimääräistä elinikää korkeammaksi. Myöhemmin trendi on ollut se, että mitä pitempään ja terveempänä eletään, sitä aikaisemmin työnteko lopetetaan. Tätä ilmiötä alettiin kutsua varhaiseksi lähdöksi tai työnjätöksi (early exit) (emt.)

6.9.2 Joustavasti eläkkeelle

On paljon työntekijöitä, jotka haluavat työskennellä mahdollisimman pitkään mutta siten, että työstä on mahdollista irrottautua pidemmiksi ajanjaksoiksi. Osa työntekijöistä puolestaan haluaa eläköityä mahdollisimman aikaisin, aikaisemmin, kuin on säädetty. Osa työntekijöistä on jo työikäisenä merkittävästi huonommassa kunnossa kuin suuri osa jo eläköityneistä, mutta he eivät pääse sairauseläkkeelle eivätkä saa muunlaistakaan mahdollisuutta työtaakan keventämiseen.

Näiden esimerkkien valossa on järkevää tarkastella sitä, miten joustavat eläkeratkaisut saataisiin koskemaan myös tavallisia työntekijöitä. Joustavia eläkeratkaisuja on jo nähty johtavassa asemassa työskentelevillä, mutta tavallisten työntekijöiden kohdalla ne ovat harvinaisia. Ratkaisujen yleistymisen rajoittavana tekijänä on verottaja.

> *Tällä on ollut varmasti vaikutuksia, tällä joustavalla eläkkeellelähtöajalla. Vielä suurempi vaikutus on minusta ollut sillä, että pystytään joustavasti tekemään sen jälkeen kun olet jäänyt eläkkeelle, voit rauhassa tehdä töitä, verotus ei siitä erityisesti rankaise. Toinen olisi sellainen, että oisi enemmän mahdollisuuksia muidenkin kuin suurten johtajien kohdalla yksilöllisillä lisäeläkeratkaisuilla. (H2)*

Työurien kohdalla yksilöllisten tarpeiden huomioiminen vaatii yhteiskunnallisia ratkaisuja eläköitymiseen liittyen. Lawler (1996) mainitsee, että toimintajärjestelmää kehitettäessä on huolehdittava, että jokaista osajärjestelmää muutetaan uutta tilannetta vastaavaksi. Usein kehittäminen toteutetaan muuttamalla vain joitain osajärjestelmiä, ja monissa tapauksissa palkitseminen mielletään muusta toiminnasta irralliseksi. (Lawler 1996, 56).

6.9.3 Työuran nousujohteisuus

Työuran ei siis tarvitse olla nousujohteinen uran loppuun saakka. Loppupuolella voi tulla kysymykseen asiantuntijan rooli, jossa ollaan hieman syrjässä ”operatiivisesta toiminnasta”. Kansainvälisesti toimivan yrityksen johtajana toimineen mukaan työuran tulee muistuttaa Gaussin käyrää.

> *En usko, että ainakaan tulevaisuudessa tässä on mitään säännönmukaisuutta. Se varmaan tulee vaihtelemaan. Todennäköisesti kaikkein korkein asema tulee olemaan siinä viidenkymmenen ikävuoden tietämillä. Taloudellisesti työura tulee olemaan kuin Gaussin käyrä. Työpaikkoja vaihdetaan usein. Korkein ansiotaso lienee siinä viidenkymmenen ikävuoden tietämillä. Tähän kehitykseen vaikuttaa ihmisten varallisuus. Tällä hetkellä useilla yli viiskymppisillä on merkittäviä varallisuuksia, joten sen jälkeen palkkatyön ansiotaso ei ole enää niin merkityksellinen. (H3)*

Osa puolestaan kaipaa nousevaa työuraa.

> *Mulle ehottomasti nouseva, mä rutinoitusin, jos olisin vain yhessä työssä. En oo hirveän titteliorjentoitunut ihminen, teen sitä, mikä tuntuu hyvältä. Se on tietenki, jos voit valita, ei kenenkään kannata tehä semmosta hirveesti, jos se koko aika ...ttaa. Se on kuitenki aika lyhyt tämä elämä, että jos käyt 30 vuotta töissä semmosessa työssä, että se ottaa pattiin koko ajan. Tietenki sun pitää tekeen leivän eteen, mutta sun täytyy pyrkiä kouluttautuun ja opiskella sitten, että löytyis semmonen, joka vois olla parempi. Toisaalta eihän ideaalinen maailma oo sellanen, että jokainen sais tehä sitä, mistä tykkää. Josku joudut tekeen paskamaisia asioita ja on mullaki ollut paskoja hommia ja ei tämäkään oo aina kuitenkaan herkkujobi. (H10)*

Työurien jatkamiseen liittyen on erikoista, että silloin, kun ihmiset tarvitsevat eniten rahaa, siitä on pula. Vastaavasti kun asunnot on maksettu ja lapset kasvatettu, on ansiotaso suurimmillaan. Työura- ja palkkakehitys ovat väärin päin.

> *Palkallisesti tilanne olisi oikeasti parempi, jos nuoret perheelliset, asuntovelalliset saisivat kunnon palkkaa. Nyt on siten, että vanhat, joilla on jo kaikkea, tienaavat eniten. Urallisestikin tässä voisi olla uuden ajattelun paikka. Nuoret ja idearikkaat vaikuttaviin asemiin ja vanhojen kokemuksen ääni siihen höysteeksi. (H8)*

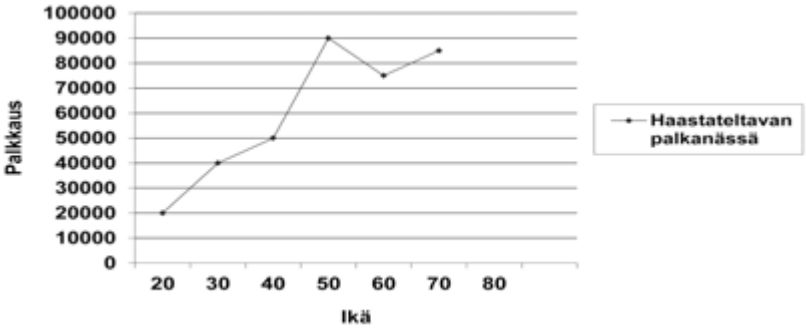
Työuralla kehittymiseen ja vaativampiin tehtäviin sijoittumisen esteenä voi olla se, että työntekijä on liian hyvä nykyisessä työssään. Hyvästä työnte-

kijästä on vaikeaa luopua, joten häntä ei mielellään päästetä tehtävästään pois. On siis ”vaarallista” työskennellä liian hyvin.

> *Tässä olen törmännyt myös sellaiseen, että jonkun esimiehen alaisuudessa erittäin hyvin toiminutta työntekijää ollaan haluttomia päästämään urallaan eteenpäin. Sitä organisaatiot ovat passivoineet ihmisiä, hyvästä suorituksesta huolimatta ei pääse eteenpäin, kun oma esimies kokee sut niin tärkeäksi. (H2)*

Nouseva työura on useimmiten se perinteisin ja toistaiseksi tavoitelluin tila.

> *Mä näkisin, että nouseva on hyvä juttu. Niin kauan kuin ihmisellä on työuraa, niin on hyvä olla jotain tavoitteita. Se hyödyttää myös työnantajaa, että ihminen pyrkii toimimaan tehtävässään niin, että hän on potentiaalinen siihen seuraavaan tehtävään. En tarkoita tässä, että hierarkkisesti mennään portaita eteenpäin, se voi tarkoittaa myös horisontaalisesti sijoittumista toisenlaisiin tehtäviin. Esimerkiksi mentorointiin loppuvaiheessa työuraa. Näkisin niin, että nouseva työura olisi hyvä sekä henkilöstön että yrityksen kannalta. Ansiotason kehitys voisi olla sellainen, että silloin kun rahaa tarvitsee paljon, sitä myös tulisi paljon. Vastaavasti kun kaikki on maksettu, ansiotasokin voisi olla pienempi. Tämä toimisi ainoastaan sellaisissa tapauksissa, joissa henkilöstö olisi pitkään saman firman palveluksessa, esimerkiksi Japanissa. Muutoin töissä olisivat vain nuoret ja vaarit! (H7)*



Kuvio 6. Haastateltavan kuvaus palkan kehityskäyrästä

6.9.4 Jatketun työuran tehokkuus

Kannustinjärjestelmin jatketut työurat ovat tehokkaita, mikäli työ koetaan motivoivaksi ja mielekkääksi. Pelkkä kannustin voi kyllä motivoida jatkamaan työuraa, mutta silloin työn tehokkuus kärsii. Työntekijä tarvitsee ulkoisen motivaatiotekijän rinnalle myös sisäisen, jotta jatketusta työurasta tulisi tehokas.

> *Tässä on ollut tapauksia ihan laidasta laitaan. Jos työntekijä on pelkästään rahan takia, niin se ei välttämättä ole tehokasta. (H3)*

Tärkeää työurien jatkamisen kannalta on se, kuinka hyvin ihmiset saadaan motivoiduksi tekemään pidempiä työuria. Pelkkä raha riittää siihen huonosti.

> *Ei ole. Kokemuksieni mukaan nämä henkilöt ovat kehityksen jarruja, jotka eivät anna nuorille, innokkaille, innovatiivisille toiminta mahdollisuuksia. Nämä ”kalkkikset” ovat usein juuri siinä asemassa, jossa vaikutetaan eniten. (H8)*

Työn sisältö on rahaa tehokkaampi kannustin jatkaa työuria. On kuitenkin paljon työtehtäviä, joiden sisältöön on vaikeaa vaikuttaa. Tällaisissa tehtävissä toimii paremmin esimerkiksi se, että työntekijä voi keventää työtaakkaansa työuran viimeisinä vuosina.

> *Tässä on ollut tapauksia ihan laidasta laitaan. Jos työntekijä on pelkästään rahan takia, niin se ei välttämättä ole tehokasta. (H3)*

> *Ne ovat olleet erittäin tehokkaita. Ne, jotka ovat olleet väsyneitä ja ovat halunneet eläkkeelle, niin ovat kyllä sitten jääneetkin eläkkeelle. Ne, jotka jatkavat työuraansa, ovat keskimääräistä tuottavampia työntekijöitä työnantajalle, he ovat motivoituneita, ja ne, jotka haluavat pois, lähtevät. (H2)*

> *Palkkaus ei pelkästään riitä vaan kyllä se on se työn sisältö. (H6)*

Ne, jotka haluavat jäädä eläkkeelle, eläköityvät kyllä ajallaan. Siihen on vaikeaa vaikuttaa palkitsemisella. Työuran jatkaminen palkitsemalla tai kan-

nustamalla voi olla tuloksellisesti tuhoisaa. Työuraansa väsyneet ihmiset haluavat eläkkeelle, ja sen myös toteuttavat. Vastaavasti sitä vapaaehtoisesti jatkavat ovat keskimääräistä tuottavampia työntekijöitä. Jatkettujen työurien heikko kohta on siis sitoutuminen.

Työssä jaksamiseen ja työurien jatkumiseen vaikuttaa voimakkaasti se, kokeeko ihminen työnsä merkityksellisenä, ymmärtääkö hän sen ja kykeneekö hän vaikuttamaan työhönsä liittyviin asioihin.

> *Ne ovat olleet erittäin tehokkaita. Ne, jotka ovat olleet väsyneitä ja ovat halunneet eläkkeelle, niin ovat kyllä sitten jääneetkin eläkkeelle. Ne, jotka jatkavat työuraansa, ovat keskimääräistä tuottavampia työntekijöitä työnantajalle, he ovat motivoituneita, ja ne, jotka haluavat pois, lähtevät. (H2)*

Jatketuissa työurissa sitoutuminen voi olla heikkoa.

> *Ihmisen halu eläkkeelle on ollut niin suurta, että se ei ole oikein näkynyt tehokkaana. Työtä jaksetaan tehdä vain, kun se maistuu todella hyvältä, ja heti kun vastustaa, ollaan jo jäämässä eläkkeelle. Kokemukseni mukaan jatketuissa työurissa sitoutuminen on heikkoa. (H4)*

> *Jaksamiseen vaikuttaa eniten se, että ihminen voi kokea oman työnsä merkityksellisenä, ymmärtää sen ja pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin asioihin. Palkitsemisella voidaan näihin kaikkiin vaikuttaa merkittävästi. Kyllä se korreloi suoraan. (H2)*

Työntekijöiden asema ja kohtelu on muuttunut paljon tultaessa taylorismin aikakaudelta nykyaikaan. Taylorismin kaudella työntekijöillä ei ollut paljon oikeuksia päättää työnsä sisällöstä tai työuransa pituudesta. Bismarckin aikaisessa Saksassa työurat olivat käytännössä ihmisen elämän mittaisia, koska eläköitymisikä oli säädetty korkeammaksi, kuin tuon ajan ihmisten odotettu elinikä oli.

Suomessa on käyty kiivasta keskustelua työurien pidentämisestä. Ihmisiä on kannustettu jatkamaan työuriaan, mikä näkyykin jo nyt työurien pidentymisinä. Yleisen lakisääteisen eläkeiän nostoa sen sijaan vastustetaan laajasti.

Haastattelemani julkisen että yritysmaailman edustajat kokevat kannustimin jatketut työurat tehokkaiksi. Ongelmia työurien jatkamisissa voi tulla siinä, onko ihminen sisäisesti motivoitunut työhönsä vai ei. Esimerkkejä jatkettujen työurien tehoista on laidasta laitaan. Esimerkkejä on siitä, että ihmiset pystyvät työskentelemään hyvinkin vanhoiksi, mutta vastaavasti osa työntekijöistä haluaa eläköityä mahdollisimman aikaisin. Nykyään early exit -ilmiö on ollut pitkään trendinä.

Julkisen sektorin edustajat näkivät jatketut työurat tehottomampina kuin yksityisen sektorin edustajat. Kaikki totesivat jatkettujen työurien haittaavan nuorten työllistymistä ja sijoittumista tärkeisiin tehtäviin. Myös uusien innovaatioiden ja käytäntöjen saattaminen työelämään vaarantuu jatkettujen työurien vuoksi.

Palkitsemisella ja kannustamisella ei voida motivoida jokaista jatkamaan työuraansa. Ne, jotka haluavat tosissaan jäädä eläkkeelle, sen myös tekevät. Kannustimin jatketuissa työurissa on vaarana se, että rahallisten korvausten innoittamana jatketaan työuraa, vaikka itse työ ei enää kiinnosta ollenkaan. Jatkettujen työurien kannalta keskeisintä on se, että itse työ on mielekästä ja motivoivaa.

Työurien halutaan yleisesti olevan nousujohteisia. Työuran katsotaan voivan olla loppupäässä myös laskeva. Palkkauksenkaan ei tarvitse olla välttämättä jatkuvasti nousujohteinen. Kokonaisuudessaan keskeisintä työurien jatkamisen kannalta on ihmisten oma halu ja motivaatio. Pakottamalla jatketut työurat eivät sen sijaan ole kannattavia kenenkään mielestä.

7 Johtopäätöksiä

7.1 Tutkimukseni luotettavuuden arviointia

Validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa puhutaan käsitteistä reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimuksessa mitataan sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. Laadullisessa tutkimuksessa validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen välistä yhteensopivuutta. Esimerkiksi haastatteluihin liittyen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että haastateltavat ymmärtävät kysymyksen, kuten tutkija on tarkoittanut, ja vastaavat siihen sen mukaisesti.

Hirsijärven et al. (1997, 214) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa yleisesti se, että tutkimusprosessi ja siihen liittyvät seikat kuvataan mahdollisimman tarkasti. Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessin seikkaperäisesti ja johdonmukaisesti. Raportoin tutkimuksen tulokset siten, että haastatteluun osallistuneiden tunnistaminen on mahdotonta.

Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Milesin ja Hubermanin (1994, 278) mukaan sisäisellä validiteetilla viitataan varsinaisen tutkimuksen tekovaiheen validiuteen, tulosten vastaavuuteen ja osuvuuteen sekä teoreettisten käsitteiden loogiseen suhteeseen. Ulkoinen validiteetti viittaa tulosten arviointivaiheen merkittävyyteen, yleistettävyyteen sekä teoreettisen aineiston ja johtopäätösten suhteeseen.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointia voidaan tehdä tutkimusprosessin tarkastelun ohella totuudellisuuden, sovellettavuuden, pysyvyyden ja neutraaliuden näkökulmista. (vrt. Guba et al. 1994, 113–114; Tuomi & Sarajärvi 2002, 136–137).

Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä pidetään subjektiivisuutta, jolloin tulosten yleistettävyys on myös kriittisen arvioinnin kohteena. Sovellettavuus tarkoittaa sitä, voidaanko saatuja tuloksia hyödyntää vastaavan ilmiön tarkastelussa toisissa olosuhteissa. Tulosten hyödynnettävyys

mahdollistuu mahdollisimman havainnollisella raportoinnilla. Tutkimuksen pysyvyyden arviointi tarkoittaa tutkimustilanteiden, tutkimusmenetelmän ja analyysitavan toimivuuden tarkastelua. Tutkimuksen neutraalius tarkoittaa puolestaan sitä, voidaanko jotain toista analysointikeinoa käyttämällä päätyä vastaaviin tutkimustuloksiin.

Validiteettia arvioitaessa on syytä kiinnittää huomiota vähintäänkin seuraaviin arviointiperusteisiin: aineiston merkittävyyteen ja yhteiskunnalliseen tai kulttuuriseen paikkaan, aineiston riittävyyteen, analyysin kattavuuteen ja analyysin arvioitavuuteen ja toistettavuuteen. (Mäkelä 1990, 47–59.) Ruohotien (1996) mukaan uskottavuuden lisäämiseksi tutkimuksen tekijällä tulee olla jatkuva havainnointi ja pysyvä kontakti tutkittavaan ilmiöön. Hänen on käytävä kollegakeskusteluja, ja hänellä on oltava käytössään myös tarkistusmateriaaleja. Tutkimukseni aikana kollegakeskustelut olivat päivittäisiä. Tuhannet puhelut ja keskustelutuokiot toisen palkitsemista tutkivan tutkijan (KL Juha Eskelinen) kanssa olivat antoisia ja kehittivät kykyä tarkastella aihetta myös tutkijakollegan esittämistä näkökulmista.

Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen. Analyysin metodina on käytetty Ference Martonin kehittämää fenomenografista metodia, jonka tavoitteena on kuvata, analysoida ja ymmärtää kokemuksia. Fenomenografia on empiiristä tutkimista ihmisten erilaisista tavoista kokea, havaita, vangita ja ymmärtää tai luoda mielikuvaa eri ilmiöistä ja niiden suhteista meitä ympäröivässä elämismaailmassa (mm. Marton 1981; 1988; 1994; Uljens 1989; Gröhn 1992; Ahonen 1996; Häkkinen 1996). Tiedonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua. Teemahaastattelun käyttö täytti myös sen laadullisen tutkimuksen vaatimuksen, että tutkijan on tematisoitava tutkimuskohteensa.

Käytin tutkimuksessani paljon haastateltavien suoria sitaatteja. Sitaattien runsaalla käytöllä olen halunnut myös vaikuttaa työni luotettavuuden arviointiin. Osa haastateltavien suorista lainauksista on pitkiä. Häkkinen (1996, 48) suosittelee näin tehtävän, jotta tutkittavan ilmiön kokonaisuus tulisi riittävän luotettavasti esiin.

Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetillä tarkoitetaan sitä, miten luotettavasti se on vapaa satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. (Varto 1992, 103–104.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimus on koko ajan arvioinnin alla, joten satunnaisuudet ja epäoleelliset tekijät karsiutuivat tutkimusprosessin aikana pois. Lincoln & Cuba (1985) toteavat tutkimuksen luotettavuudella tarkoitettavan tutkimustulosten ja tutkittavan todellisuuden mahdollisimman hyvää vastaavuutta. Tutkija on tutkimuksensa keskeinen työväline, joten tutkittavan aiheen tai ilmiön läheisyys voi aiheuttaa sen, että tutkimus ei ole uskottava. Tässä tapauksessa niin ei ollut, vaikka Niikko (2003, 40) pitää lähes mahdottomana sitä, että tutkija pystyisi täysin sulkemaan omat näkemyksensä tutkimustilanteessa. Tutkittava aihe ei ollut itselleni niin läheinen, että tutkimukseni luotettavuus olisi voinut siitä kärsiä. Kuitenkin esimerkiksi Eskolan ja Suorannan (2005, 35) mukaan on mahdollista tehdä tutkimusta myös hyvin läheisestäkin aiheesta. Heidän mukaan tutkimuksen teksti on osoitus tutkimuksen viimekäteisestä luotettavuudesta. (emt. 219–220).

7.2 Ajankohtaisuuden ja merkittävyyden sekä tulevaisuuden arviointia

Palkitsemisella on pyritty saamaan ihmisiä työskentelemään tehokkaammin ja siten tuottamaan yrityksille ja yhteisöille enemmän. Kyse on siis siitä, että palkitsemisella kyettäisiin saavuttamaan vähemmällä enemmän. Palkitseminen ja ihmisten kannustaminen on aiheuttanut sopulilaumamaisen ilmiön. Ihmiset pyrkivät töiden lisäksi myös arjessa olemaan aiempaa tehokkaampia ja aikaansaavempia.

Nyt, kun lähes kaikki pyrkivät toimimaan tehokkaammin, unohdetaan usein se, miksi näin toimitaan tai mikä on toimintamme päämäärä. Ilmiö on aiheuttanut myös sen, että jatkuvalle tehostamiselle tarvitaan vastavoimia. Työuupuminen, loppuunpalamiset, masentumiset ja monet muut tehokkuuden äärirajoilla työskenteleville tyypilliset sairaudet ovat yleistyneet. On aika palkita ihmisiä siten, että heidän tehokkuutensa ja toimintakykynsä säilyvät.

Urheilumaailmassa urheilijat pyrkivät mahdollisimman maksimaaliseen suoritukseen. Päästäkseen huippukuntoon urheilijat treenaavat kovaa, tehokkaasti ja paljon. Yhtään olympiamitalia tai maailmanennätystä ei ole kuitenkaan saavutettu ilman, että harjoittelun ja levon suhde olisi ollut oikea. Urheilussa on fyysisen suorituskyvyn lisäksi keskeistä myös se, miten hyvin urheilijan psyyke on mukana suorituksessa. Urheilijan on siis pidettävä huolta sekä fyysisestä että psyykkisestä kunnostaan, jotta hyvät suoritukset mahdollistuisivat. Myös tavalliset työntekijät kuormittuvat työssään fyysisesti ja psyykkisesti, ja tästä kuormituksesta heidän on palauduttava aivan kuten urheilijoiden.

Yhteiskunnassamme käydään aktiivista keskustelua työurien pidentämisestä. Osa haluaa nostaa eläkeikää, toiset vaativat parempia työolosuhteita. Molempien päämääränä on työurien jatkaminen. On kuitenkin selvää, että työurien on jatkuttava samassa suhteessa kuin ihmisten odotettu elinikä. Se, miten työuria saadaan jatkumaan, onkin jo toinen asia. Tehdäänkö se pakolla vai palkitsemalla? Pakko kuulostaa huonolta työntekijöiden motivoimisen ja tehokkaan työsuorituksen kannalta. Sen sijaan palkitsemiseen liittyy paljon positiivisia ja motivaatiota lisääviä elementtejä. Useat ihmiset haaveilevat jo ennen keski-ikää siitä, mitä he tekevät eläkkeellä.

Yleensä eläkkeellä olon haaveiluissa puhutaan kiireettömästä ja harrastuskeskeisestä ajasta. Palkitseminen työuran aikana siten, että työntekijät kokevat mahdollisuuden olla kiireettömiä ja harrastaa haluamiaan aktiviteetteja, toimii useimpien kohdalla. Tällaiset työurat ovat tehokkuuden ja tulosten valossa parempia kuin pakottamalla jatketut. Palkitsemisella on siis mahdollisuus vaikuttaa yhteiskunnallisiin kysymyksiin.

Jatkotutkimusaiheita

Jatkotutkimusaiheet voisivat olla sellaisia, joissa selvitetään johtavassa asemassa olevien lisäksi suoritusportaan työntekijöiden näkemyksiä palkitsemisesta. Lisäksi olisi tärkeää selvittää se, miten laki ja virkaehtosopimukset taipuvat tutkimuksessa esiin tuotuihin uusiin palkitsemisen keinoihin. Ammattijärjestöjen näkemykset asiaan olisivat myös tutkimisen arvoisia.

7.3 Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksessani oli tarkoituksena hakea vastauksia kysymyksiin, mikä on palkitsemisen todellisuus johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta, mitä palkitsemisesta ajatellaan tällä hetkellä, millaisia kehitystarpeita palkitsemisella on ja koetaanko oikeanlaisella palkitsemisella olevan vaikutusmahdollisuuksia tuleviin työmarkkinoiden haasteisiin.

Palkitseminen koetaan niin vaikeaksi, että se on vaarassa jäädä sivurooliin. Jokainen haastattelemani henkilö halusi käyttää palkitsemista aiempaa tehokkaammin. Ongelmia esiintyi kuitenkin siinä, että keinoja ja taitoa palkitsemisen kehittämiseen ei ole. Palkitsemiseen ei uskalleta täysin uppoutua. Virhepalkitsemista pelätään. Hakalan (2010) maininta siitä, että palkitsemisen keinoja olisi kehitetty paljon, ei tämän tutkimukseni perusteella saa tukea. Haastattelemani henkilöt kokivat palkitsemisen keinovalikoiman olevan suppea. Yksityisen sektorin edustajien näkemykset olivat laajempia, kuin julkisen sektorin edustajilla. Julkisen sektorin palkitseminen rajoittuu selvemmin opittuihin tapoihin ja tiettyihin hetkiin. Yksityisellä sektorilla ollaan jonkin verran luovempia, mikä näkyy mm. käytettävien palkitsemismuotojen määrässä.

Rahapalkitsemisen asema on edelleen vahva. Se on perinteinen palkitsemisen muoto, joka toimii parhaiten matalapalkka-aloilla. On kuitenkin esimerkkejä upporikkaista, joille raha kelpaa. Rahapalkitseminen koetaan persoonattomaksi ja mielikuvituksettomaksi keinoksi. Sen tilalle halutaan muita paremmin motivoivia palkitsemisen keinoja. Esineelliset palkitsemisen keinot toimivat tällaisina hyvin, samoin joustot ja oman työn hallinnan mahdollisuus nousivat voimakkaimmin esiin rahapalkitsemista paremmin motivoivina keinoina. Tavalliseen arkeen liittyvä palkitseminen on myös tärkeää motivoinnin kannalta. Kehut, kiitokset ja jotkin pienet juhlat onnistumisen merkiksi toimivat hyvin, mutta niitä ei vielä käytetä kovinkaan laajasti. Bonukset ja rahalliset palkitsemiset ovat myös keino verrata itseään muihin.

Tutkimukseni perusteella palkitsemisen perusteiden tulee olla tasapuolisia ja selkeitä. Palkitsemisen saavuttamisen täytyy olla kaikille mahdollista ja realistista. Palkitsemisjärjestelmän täytyy olla lisäksi vaihteleva. Jokaiselle työntekijälle kohdistuva tasapuolinen palkkio muistuttaisi liiaksi palkkaa, eikä näin ollen olisi palkitsemista.

Toimivan palkitsemisen idea on, että se on yllätyksellistä ja perustuu poikkeuksellisen hyvään suoritukseen, joka täyttää palkitsemisen kriteeristön. Palkitsemisen keinovalikoima koetaan suppeaksi. Sen innovatiivisuutta rajaavat tehokkaasti verotukselliset tekijät. Jokainen haastattelemani henkilö halusi käyttää palkitsemista tehokkaasti, mutta verotuksellisten tekijöiden vuoksi se koetaan vaikeaksi. Verotuksellisia haasteita nähtiin sekä julkisella että yksityisellä sektorilla.

Tulosten perusteella palkitsemisen tulee olla muuntautumiskykyinen, jotta se pysyisi paremmin ajan mukana. Palkitsemisen innovatiivisuuteen ja muuntautumiskykyisyyteen suhtautuivat muita positiivisemmin yksityisellä sektorilla työskentelevät. Heidän näkemyksensä olivat jonkin verran avarakatseisempaa kuin julkisen sektorin edustajilla. Yksityisellä puolella tapahtuneet ylilyönnit ovat aiheuttaneet sen, että palkitsemiseen liittyy negatiivisia mielleyhtymiä. Näitä lähinnä pörssimaailmassa esiintyneitä esimerkkejä paheksuivat kaikki. Negatiivisia palkitsemiseen liittyviä uutisointeja on seurattu tarkasti, ja ne ovat heikentäneet palkitsemisten mainetta.

Optiojärjestelmissä nähdäänkin enemmän negatiivisia kuin positiivisia ominaisuuksia. Mielenkiintoista on se, että myös yrityssektorilla toimivien näkemysten mukaan optiojärjestelmät eivät ole hyvä palkitsemisen muoto. Huomioitava seikka on kuitenkin se, että julkisuudessa olleet tapaukset eivät ole rikoksia. Niissä on toimittu lain mukaisesti. Se, miten ihmiset kokevat optioedut onkin jo toinen seikka. Optiojärjestelmät koetaan sitouttamisen keinoina hyviksi mutta pitkäjänteisyyden ja kauaskatsoisuuden kannalta heikoiksi.

Työaikajoustot ovat yksityisellä puolella käytössä laajasti. Julkisella sektorilla esiintyy joustamattomuutta. Tästä ei voida kuitenkaan tehdä suoraa päätelmää siitä, että julkisella sektorilla ei joustoja käytettäisi. On olemassa julkisen sektorin organisaatioita, joissa joustot ovat tehokkaasti käytössä. Kyseisten organisaatioiden työntekijät ovat korkeasti koulutettuja ja vaikeasti korvattavissa.

Yksityisellä sektorilla työaikajoustoja pyritään myös jatkuvasti kehittämään. On tärkeää huomata se, että tietyissä tehtävissä työaikajoustot eivät toimi työtehtävän luonteen vuoksi. On kuitenkin tehtäviä, joissa aikaan ja paikkaan sidonnaisuus ei ole merkityksellistä. Kansainvälisissä pörssiyhtiöissä työskennellyt informantti esitti vision siitä, että tulevaisuudessa tehokkaimmissa yrityksissä ei ole toimitiloja lainkaan. Tällaisissa yrityksissä

työskentely tapahtuu paikasta riippumatta ja silloin, kun työntekijä on tehokkaimmillaan.

Työaikajoustot mielletään nykyään myös jo rekrytointivalteiksi. Mikäli työnantaja ei kykene tarjoamaan jouston mahdollisuuksia, on vaarana, että kyseinen työantaja saa heikoimman työntekijäaineksen. Ne organisaatiot, joissa työaikajoustoja ei koeta rekrytointivaltteina, toimivat tämän aineiston perusteella julkisella sektorilla. Mitä hierarkkisempi ja vanhakantaisempi organisaatio on, sitä heikommin joustot tulevat kysymykseen palkitsemisen keinoina. Työaikajoustot ovat nykyaikaa ja nousevat yhä keskeisempään rooliin. Niillä voidaan vielä palkita, mutta tulevaisuudessa niitä enää mielletä sellaisiksi.

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, miten slow life toimisi tai toimii palkitsemisen välineenä. Leppoistaminen arvioitiin erinomaiseksi ideaksi. Eroa ei ollut siinä, edustiko informantti julkista vai yksityistä sektoria. Yksityisen sektorin edustajat näkivät slow lifen jopa merkityksellisempänä kuin julkisen sektorin edustajat. Julkisella sektorilla slow lifen toteuttaminen nähtiin haastavampana kuin yksityisellä sektorilla. Tämä johtunee jäykistä organisaatiorakenteista. Slow lifeä ehkä pelätään. Syy tähän voi olla se, että yksityisen sektorin työtahti on ollut jo kauan kovaa. Siellä on selkeämpi tilaus slow lifelle kuin julkisella puolella.

Kopomaa (2008) mainitsee, että slow life ja hitaus eivät sovi kaikille. Haastattelemistani henkilöistä kukaan ei maininnut, että slow life ei sopisi heille tai ihmisille yleensä. Se on kuitenkin pitkälti arvoperusteinen asia, joka sopii toisille paremmin. Osalle ihmisistä työ on elämän keskeisin seikka, eikä slow lifeä edes osata ajatella.

Nykyajan nuoret ovat haaste palkitsemiselle. He ovat tottuneet saamaan kaiken haluamansa, joten työ ei ole heille keino saavuttaa jotain tiettyä. Nuorten elämässä harrastukset, kaverit, perhe-elämä ja vapaa-aika ovat keskeisimmässä roolissa. Tällaisille työntekijöille slow life voi olla keino pitää elämän kaikki osa-alueet tasapainossa. Kahden haastattelemani henkilön organisaatiossa on selviä periodeja, jolloin töitä tehdään paljon, ja vastaavasti on aikoja, jolloin työtehtäviä ei ole merkittävästi. Näissä organisaatioissa on muodostunut käytännöksi se, että kiireisenä aikana töitä tehdään paljon, ja leppoistamisen aika koittaa, kun työtehtävät vähenevät.

Epäonnistumisia palkitsemisessa halutaan välttää organisaatioista riippumatta. Pelkona on se, että palkitseminen kääntyy itseään vastaan ja tuot-

taa mahdollisesti palkittavalle dismotivaatiota. Julkisen sektorin puolelta nousi epäonnistuminen voimakkaammin esiin kuin yksityisen sektorin haastateltavien vastauksissa.

Julkisen sektorin palkitseminen on luonteeltaan enemmän tiettyihin hetkiin ja päivämääriin sidottua kuin yksityisellä sektorilla. Yksityisen sektorin palkitseminen on puolestaan kekseliäämpää ja innovatiivisempaa kuin julkisella sektorilla. Julkisen sektorin palkitseminen tehdään turvallisesti ja opituin menetelmin. Vanhat tutut käytännöt vähentävät epäonnistumisen riskiä. Tällainen palkitseminen ei ole kovin kekseliästä eikä yllätyksellistä. Yksityisen sektorin palkitseminen ei ole samalla tavalla tiettyihin hetkiin tai päivämääriin sidottua kuin julkisella puolella.

Suomessa on käyty vilkasta keskustelua työurien pidentämisestä. Ihmisiä on kannustettu jatkamaan, ja se näkyy nyt työurien pidentymisinä. Jatketut työurat koetaan positiivisiksi.

Ongelmia työurien jatkamisissa voi tulla siinä, onko ihminen sisäisesti motivoitunut työhönsä vai ei. Esimerkkejä on siitä, että ihmiset pystyvät työskentelemään tehokkaasti hyvinkin vanhoiksi, mutta vastaavasti osa työntekijöistä haluaa eläköityä mahdollisimman aikaisin.

Julkisen sektorin edustajat näkivät jatketut työurat tehottomampina kuin yksityisen sektorin edustajat. Jatkettujen työurien nähtiin haittaavan nuorten työllistymistä ja sijoittumista tärkeisiin tehtäviin. Myös uusien innovaatioiden ja käytäntöjen saattaminen työelämään vaarantuu jatkettujen työurien vuoksi.

Palkitsemisella ja kannustamisella ei voida motivoida jokaista työntekijää jatkamaan työuraansa. Ne, jotka haluavat ehdottomasti jäädä eläkkeelle, sen myös tekevät. Kannustimin jatketuissa työurissa piilee vaarana se, että esimerkiksi rahallisten korvausten innoittamana jatketaan työuraa, vaikka itse työ ei enää kiinnosta ollenkaan. Kaikki haastattelemani henkilöt olivat sitä mieltä, että jatkettujen työurien kannalta keskeisintä on se, että itse työ on mielekästä ja motivoivaa.

Työurien halutaan yleisesti olevan nousujohteisia. Mahdollisena nähtiin myös, että työura voisi olla loppupäässä laskeva. Edelleen nähtiin, ettei palkkauksenkaan tarvitse olla välttämättä jatkuvasti nousujohteinen. Kokonaisuudessaan keskeisintä työurien jatkamisen kannalta on ihmisten oma halu ja motivaatio. Pakottamalla jatketut työurat eivät ole kannattavia kenenkään kannalta.

Lähteet

Acker, J. 1990. Samanarvoinen työ. Tutkimus työelämän sukupuolistuneista rakenteista. Tampere: Vastapaino.

Ahonen, S. 1995. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen, S. Saari. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjayhtymä.

Airaksinen, T. 1993. Ammattien etiikan filosofiset perusteet. Teoksessa T. Airaksinen (toim.), Ammattien ja ansaitsemisen etiikka. Helsinki: Yliopistopaino. (19–60).

Alajoutsijärvi, K. Huonoin yritysjohtaja pani Suomen maksamaan 13 miljardia. Kaleva 31.1.2011.

Allardt, E. 1980. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Helsinki: WSOY.

Allardt, E., Littunen, Y. 1975. Sosiologian perusteet. Helsinki: WSOY.

Alkula, T. & Pöntinen, S. & Ylöstalo, P.1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY.

Anon. 1992. Työnarviointityöryhmä. Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen. Työnarviointityöryhmän loppuraportti. Valtion painatuskeskus. Helsinki: VAPK-kustannus.

Anon. 1995. Kansainvälinen vastuumme. 1995. Suomen malli. Rooman klubin Suomen komitea. Helsinki: WSOY.

Anon. 1996. Kannustavaan palkkaukseen. Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen. Helsinki: Edita.

Anon. 2006a. Julkinen sektori työnantajana. Helsinki: Edita Prima Oy.

Anon. 2006b. Työperäistä stressiä koskeva puitesopimus. http://www.akava.fi/files/661/SOPIMUSTEKSTIKAANNOS_03042006.pdf [3.11.2010]

Anon. 2010. Victor kohtuuden asialla. Helsingin Sanomat 26.9.2010, E1 ja E2.

Anon. 2012. Johdanto palkitsemiseen. http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/ [10.3.2012]

Anon. 2014. Toimiva työyhteisö. http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/toimiva-tyoyhteiso/ [20.3.2014]

Anttila, J. 2006. Kiire yhteiskuntamme uhkana. Helsinki: Sähköinsinööriliitto.

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi Oy.

Antonakis, J., Avolio, B.J. & Sivasubramaniam, N. 2003. Context and Leadership. An Examination of the Nine-factor Full-range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. Leadership Quartely 14. (261–295).

Aristoteles. 2005. Nikomakhoksen etiikka. Helsinki: Gaudeamus.

Armstrong, M. & Brown, D. 1998. Relating competencies to pay: The UK experience. Compensations and Benefits Review, 30. (28–39).

Asplund, R., Maliranta, M. 2006. Koulutuksen taloudelliset vaikutukset. Helsinki: Edita.

Asplund, R. & Lilja, R. (toim.) 2010. Kohti samapalkkaisuutta palkkausjärjestelmiä kehittämällä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Barnard, A., McCosker, H. & Gerber, R. 1999. Phenomenography: A qualitive research approach for exploring understanding in health care. Qualitative Health Research. 9. (212–267).

Bandyk, M. 2010. How to Launch Your Career In a Lousy Economy. The high stakes of first jobs. U.S.News & World Report. http://money.usnews.com/money/careers/articles/2010/04/19/the-high-stakes-of-first-jobs. [4.7.2011]

Bass, B.M. & Riggio, R.E. 2006. Transformational Leadership. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Berger, P.L. & Luckmann, T. 2003. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma. Helsinki: Gaudeamus.

Bowden, J. 1995. Phenomenographic research: some methodological issues. Nordisk Pedagogik. 15. (145).

Brundtland, G-H. 1987. Teoksessa. Our Common Future: The World Commission on Environment and Development. Oxford: Oxford University Press.

Böckerman, P. 2000. Schumpeter ja luova tuho. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.

Csikszentmihàlyi, M. 2005. Flow. – Elämän virta. Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Helsinki: Rasalas-Kustannus.

Dickson, M.W., Smith, D.B., Grojean, M.W. & Ehrhart, M. 2001. An organizational climate regardind ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them. The Leadership Quarterly. 12. (197–217).

Dostoyevsky, F. 1911. The House of the Dead or Prison Life in Siberia. London: J.M. Dent & Sons Ltd and in New York by E.P. Dutton & Co.

Eriksson M. 2006. Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen, J., Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen yliopisto. (230–231).

Esping-Andersen, G. (with D. Gallie, A. Hemerijck, and J. Myles) 2002a. Why We Need a New Welfare State. Oxford: Oxford University Press.

Eskola, J & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Falck, A. 1997. Työn vaativuus, suoritus ja tulos palkkauksen perusteina. Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Working paper no 7/1997. Espoo: Libella Painopalvelu Oy.

Festinger, L. 1962. A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford: Stanford University Press.

Fontana, A. & Frey, J. H. 2000. From structured questions to negotiated text. In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research (2nd edition) (645-672). Thousand Oaks: Sage.

Franklin, B. 2006. Not your usual founding father. selected readings from Benjamin Franklin / Edmund S. Morgan ed. New Haven, Conn: Yale University Press.

Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. 1992. Compensation, organizational strategy and firm performance. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.

Gosden, T. Pedersen, L. and Torgerson, D. How should we pay doctors? A systematic review of salary payments and their effect on doctor behaviour. Oxford Journals Medicine Volume 92 Number 1 Q J Med 1999; 92. (47-55).

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. 1994.Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (toim.) Handbook of qualitative research. Sage. (105-117).

Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. Helsinki: WSOY.

Gröhn, T. 1992. Fenomenografinen tutkimusote. Teoksessa T. Gröhn & J. Jussila (toim.) Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. Helsinki: Yliopistopaino. (1–19).

Hakala, J.T. 2010. Pakattu aika. Kiireen imusta haalittuun hidasteluun. Jyväskylä: Gummerus.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun : työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Hakonen, A., Salimäki, A., Hulkko, K. 2005. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa. Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.

Hakonen, N. 2003. Strateginen palkitseminen käytännössä. Seminaariesitys 11.12.2003.http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Niilo11122003NH.pdf [21.12.2009]

Hamilton, C. 2003a, Overconsumption in Britain: A culture of middle-class complaint, Discussion paper no. 57, September. Canberra: The Australia Institute.

Handolin, V-V. 2004. Systeemiälykäs palkitseminen. Aalto yliopisto. www.systemsintelligence.tkk.fi/handolin.doc-V [8.8.2011]

Hankamäki, J. 2010. Rolextariaatin rintaprenikat. http://jukkahankamaki.blogspot.fi/2010/12/rolextariaatin-rintaprenikat.html [14.8.2011]

Harvey, D. 2008. Uusliberalismin lyhyt historia. Tampere: Vastapaino.

Heinonen, S. 1998. Suomalaisen etätyöpotentiaalin analyysi. Helsinki: Edita.

Heinonen, S. 2004. Tulevaisuuden työnteosta. Vanhat paradoksit ja uusi paradigma. Helsinki: Toimihenkilöunioni.

Heinonen, S. 2009. Tulevaisuudentutkimuksen kesäseminaari. (Sirkka Heinonen. Tulevaisuudentutkimuksen kesäseminaari. 21.8.2009.www.futurasociety.fi/seminaarit/kesasem2009/Heinonen_alustus_Evo2009.pdf [4.7.2011]

Heinonen, S., Niskanen, S. 2003. Etätyö työssäjaksamisen tukena. Kokemuksia toimihenkilöunionin TU ry:n etäkokeilusta. Helsinki: TYKE.

Helakorpi, S. 1999. Opinnäytetyö ja tutkimustoiminta ammattikorkeakoulussa. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opettajakorkeakoulun julkaisuja D:118. Hämeenlinna.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. 1959. The Motivation to Work. New York: Wiley.

Hietaniemi, T. (toim.) 1987. Aiheita Weberistä. Max Weber modernista rationaalisuudesta, uskonnosta, oikeudesta ja yhteiskuntaluokista. Helsinki: Tutkijaliitto.

Hiilamo, H. 10.10.2010. Yhteiskunnan kahtiajako lietsoo muukalaisvihaa. Helsingin Sanomat. c12.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Honoré, C. 2006. Slow: elä hitaammin. Helsinki: Bazar Kustannus Oy.

Honoré, C. 2010. Perhe paineessa. Manifesti riittävän vanhemmuuden puolesta. Helsinki: Bazar Kustannus Oy.

Horowitz, M.J. 2011. Stress Response Syndromes: PTSD, Grief, Adjustment, and Dissociative Disorders. United Kingdom, Plymouth: Jason Aronson Publishers, Inc.

Hull, J.C. 1997. Options, Futures, and Other Derivatives. Third Edition. Vienna, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.

Hutter, H-P., Moshammer, H. & Wallner, P. & Kundi, M. 2006. Occupation and environmen tal medicine, Institute of Environmental health. Vienna: Medical University.

Huttunen, K., Autio, M. & Strand, T. 2010. Sukupolvet kamppailevat kulutusihanteista (Generations are contesting consumer ideals). Teoksessa Sukupolvien välinen ohipuhuminen. Anttila, A-H., Kuusisaari, K. & Puhakka, T. (toim.) Nuorten elinolot vuosikirja 2010. (105–118). Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos & Valtion nuorisoasiain neuvottelukunta.

Huuhtanen, M., Jämsén, S., Maaniemi, J., Lahti, C., Karppinen, V. 2005. Palkkausuudistus valtiosektorilla. Espoo: Helsingin yliopisto.

Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. Kasvatus 37. (162–173).

Hyyppä, M. & Liikanen, H-L. 2005. Kulttuuri ja terveys. Helsinki: Edita.

Hyötyläinen, M., Manninen, J., Nikulainen, K., Ohtonen, V., Siltala, J. 2010. Uuskasvua ymmärtämässä –kutsu kestävään tuottavuuteen. Helsinki: TeliaSonera.

Häkkinen, K. 1996. Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 21. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Härmä, M. & Nupponen, T. (toim.) 2002. Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitra.

Ikonen-Varila, M. 2005. Muuttaako työelämä moraalia vai moraali työelämää? Teoksessa Ahokas, M., Lähteenoja, S., Myyny, L., & Pirttilä-Backman, A-M (toim.). Arvot, moraali ja yhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus.

Ikäheimo, S., Löyttyniemi, T., Tainio, R. 2003. Ylimmänjohdon palkitsemisjärjestelmät. Hyvä saa palkkansa? Jyväskylä: Talentum.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: STM & TTL.

Ito, Mizuko & Okabe, Daisuke & Matsuda, Misa. (toim.) 2005. Personal, Portable, Pedestrian – Mobile Phones in Japanese Life. Cambridge: MIT Press.

Jalas, M. 2006. Busy, Wise and Idle Time a Study of the Temporalities of Comsumption in the Environmental Debate. Helsinki: School of Economics.

Jordan, B. 2008. Welfare and well-being. Social value in public policy. Bristol: University of Bristol. The Policy Press.

Julkunen, R. & Pärnänen, A. 2005. Uusi ikäsopimus. SoPhi 100. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Julkunen, R. 2009. Ikäpolitiikka. Kuinka työurien pidentämisestä tuli keskeinen sosiaalipolitiikan tavoite? Teoksessa Kananen, J. & Saari, J. (toim.) Ajatuksen voima. Helsinki: Minerva. (221–259).

Jungner, M. 2010. Teoksessa: Uuskasvua ymmärtämässä–kutsu kestävään tuottavuuteen. Helsinki: TeliaSonera.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 1996. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kalenoja, H. & Kallberg, H. 2006. Liikennetekniikan perusteet TTY. Liikenne- ja kuljetustekniikka, Opintomoniste 41. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Kananen, J. & Saari, J. (toim.) 2009. Ajatuksen voima. Ideat hyvinvointivaltion uudistamisessa. Helsinki: Minerva.

Kauppinen, T. 2005. Suomen työmarkkinamalli. Helsinki: WSOY.

Kauppinen, K. (toim.) 1/2005. Työ ja ihminen. Työ, perhe ja elämän moninaisuus 1. Tampere: Juvenes Print.

Kevätsalo, K. 1999. Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Tampere: Vastapaino.

Kiianmaa, S. 2009. Työn hyväksikäyttö. Onnellisuuden tavoittelijan opas työelämään. Helsinki: Vehmas Assembly.

Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. (68–84).

Knoflacher, H. 1995. Kaupungin ja liikenteen harmonia. Vapaus autolla ajamisen pakosta. Suomeksi toimittaneet Jarmo Kalanti ja Pekka Rytilä. Helsinki: Liikennesuunnittelun Seura ry.

Kopomaa, T. 2008. Leppoistamisen tekniikat. Helsinki: Otava.

Kopra, Y. 2010. Palkkaerojen puolustaja. Helsingin Sanomat. Yrjö Kopran haastattelu. (D3).6.3.2010.

Kosonen, P. 1979. Suomalainen kapitalismi. tutkimus yhteiskunnallisesta kehityksestä ja sen ristiriidoista sodanjälkeisessä Suomessa. Helsinki: Love Kirjat.

Kotler, P., Armstrong, G. 1990. Marketing an Introduction, Second Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kovàcs, G. 2007. Joseph A. Schumpeter`s Theory of Social and Economic Evolution A Reconstruction and Critique. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2004. Moderni rahoitus. Helsinki: WSOY.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita.

Lakka, J. 2005. Fenomenografinen tutkimussuuntaus. Helsingin yliopisto. Jatkokoulutusseminaari 9.3.2005.

Laaksonen, H. 2002. Työyhteisöjen hyvinvointi. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Larsson, S. 1986. Kvalitativ analys – exemplet fenomenografi. Lund: Studentlitteratur.

Lawler, E.E. ja Logic Corporation (1996) From the Ground Up: Six Principles for Building the New LogicCorporation. San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series.

Ledford, G.E. and Heneman, R. L. 2000. Pay for Skills, Knowledge and Competencies, Teoksessa: Berger L. A and Berger D. R. (Eds.) The Compensation Handbook. (143–156). New York: McGraw-Hill.

Lehtinen, T. 2008. Palkansaajan ostovoima 2000-luvulla. Verot, tulot ja ostovoima. (www.veronmaksajat.fi Teemu Lehtinen 11.4.2008.) [16.6.2010]

Lehtomaa, M. 2009. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa T. (toim.) Kokemuksen tutkimus–merkitys, tulkinta ja ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopisto. (163–194).

Lincoln, Y. & Cuba, E. 1985. Naturalistic Inquiry. Beverly Hills: Sage.

Liu, X., Thomas, S., Zhang, L. 2010. College quality, earnings, and jobsatisfaction: Evidence from recent college graduates. Journal of Labor Research, 31(2), (183–201).

Lukkarinen, H. 2001. Ihmisten kokemukset hoitotieteellisenä tutkimusilmiönä: Fenomenologinen lähestymistapa. Teoksessa S. Janhonen & M. Nikkonen (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: Wsoy. (116–158).

Luomanen, J. 2008. Fear and intimitation at work. Research report to the Finnish Evironment Fund. Tampere: University of Tampere.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2014. Työolobarometri. Syksy 2013. TEM raportteja 5/2014. Ennakkotietoja. Helsinki: Työ-ja elinkeinoministeriö.

Löfström, E. 2005. Intuition and Analysis at Work. The role of cognitive style in experiences of work contexts. Helsinki: Helsinki University Press.

Mamia, T. 1996. New Public Management-julkisen sektorin uudet johtamisopit. http://www.uta.fi/~tero.mamia/opetus/luennot/ts_9.pdf [9.9.2009]

Martimo, K-P., Antti-Poika, M., Uitti, J. (toim.) 2010. Työstä terveyttä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Marton, F. 1981. Phemomenography – Describing conceptions of the world around us. Instructional science. 10. (177–200).

Marton, F. 1988. Phenomenography: Exploring different conceptions of reality. In D. Fetterman, (ed.) Qalitative approachers to evaluation in education. New York: Praeger. (176–205).

Marton, F. 1995. Cognosco ergo sum. Reflections on reflections. Nordisk Pedagogik 15 (3). (165–180).

Marton, F. & Booth, S. 1997. Learning and awareness. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Mauno, S. & Virolainen, M. 1996. Työntekijät organisaatiomuutoksessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Mays, N. & Pope, C. 1995. Qualitative research: rigour and qualitative research. British Medical Journal 311 (8). (109–112).

Meadows, D-H. et al. 1972. The Limits to Growth. A Report for the Club of Rome`s Project of the Predicament of Mankind. New York: Universe Books.

Miles, M. & Huberman, M. 1994. Qualitative Data Analysis. Thousand Oaks. Sage.

Moisio, E. 2005. Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen - kolme tapauskuvausta. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Moisio, E–L. 2006. Sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon suorittaneiden kokemukset sairaanhoitajakoulutuksesta ammattikorkeakoulussa ja yleisten ammattitaitovalmiuksien kehittymisestä Sairaanhoitajaksi aikuiskoulutuksessa. Turku: Turun yliopisto.

Moisio, E., Sweins, C., Salimäki, A. 1:2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Forssa: Työsuojelurahasto.

Myles, J. 2003. Where have all the sociologists gone? Explaining income inequality. Canadian Journal of Sociology, 28. (553–560).

Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysiperusteet. Teoksessa Mäkelä Klaus (toim): Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.

Niemelä, T. 2012. Quo vadis Homo sapiens : luonnonrauha ja sen uhanalaisuus inarilaisnuorten käsityksissä. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Nieminen, A. 1955. Mitä on sosiaalipolitiikka? : tutkimus sosiaalipolitiikan käsitteen ja järjestelmän kehityksestä. Helsinki: WSOY.

Nilles, J.M. 1988. Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. State of California: Elsevier Science Ltd.

Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 85. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Niskanen, S. 2009. Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa T. (toim.) Kokemuksen tutkimus – merkitys, tulkinta ja ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopisto. (89–111).

Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K., Kuula, T. & Vartiainen, M. 1999. Miten tulospalkkaus Suomessa toimii? Espoo: Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.

Patomäki, H. 1999. Tobinin veron toteutus. Kohti oikeudenmukaisempaa ja demokraattisempaa globaalia taloutta. Helsinki: Hakapaino Oy.

Patomäki, H. 2005. Yliopisto OYJ. Tulosjohtamisen ongelmat –ja vaihtoehto. Helsinki: Hakapaino Oy.

Patomäki, H. 2007. Uusliberalismi Suomessa. Lyhyt historia ja tulevaisuuden vaihtoehdot. Helsinki: WSOY.

Paukkala, E. & Peltonen, P. 2002. Uudet palkkausjärjestelmät valtionhallinnossa. Helsinki: Valtiontalouden tarkastusvirasto.

Pehrman, T. 2011. Paremmin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Rovaniemi: Lapland University Press.

Pekkarinen, J. 1998. (toim.) Takaisin täystyöllisyyteen. Lähivuosien talouspolitiikan suunta. Helsinki: Työväen Sivistysliitto.

Polit, D.F. & Hungler, B.P. 1987. Nursing research: Principles and methods. Philadelphia, J.B. Lippincott Company.

Rajala, R. 1982. Työmotivaation ja ammatin ongelmien yhteydet työtyytyväisyyteen: tutkimus peruskoulun ja lukion eräiden opettajaryhmien työtyytyväisyydestä ja sen sisäisistä ja ulkoisista edellytyksistä. Rovaniemi: Lapin korkeakoulu.

Rauhala, L. 1983. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Jyväskylä: Gummerus.

Rimpelä, M. 2014. Dosentti suorasuu. Noste 1/2014. (1). http://www.nosteessa.fi/arkisto/dosentti-suorasuu.html [28.2.2014]

Rod, N-H., Vahtera, J., Westerlund, H., Kivimäki, M., Zins, M., Goldberg, M., Lange, T. 2010. Sleep Disturbances and Cause-Specific Mortality: Results From the GAZEL Cohort Study American Journal of Epidemology. December 30, 2010. (1–9).

Routio, P. 1990. Hermeneuttinen tulkinta. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto.

Ruohotie, P. 1990. Kannustava johtaminen. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ruohotie, P. 1996. Proffessional Growth and Development in Organizations. Teoksessa Ruohotie, P. & Grimmet, P. (toim.) Professional Growth and Development. Saarijärvi. (419–445).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. [14.3.2011]

Saarnio, A., Puttonen, V., Eronen, A. 2000. Omistajalähtöinen johtaminen. Porvoo: Bookwell.

Saastamoinen, K. 1998. Eurooppalainen liberalismi. Etiikka, talous, politiikka. Jyväskylä: Atena kustannus oy.

Salimäki, A. & Nylander, M. 2006. Uuden palkkausjärjestelmän mahdollisuudet ja haasteet Teknillisessä korkeakoulussa. Henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä käyttöönoton valmistelusta keväällä 2005. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Salmi, I. 2011. Esimiesten käsityksiä työntekijöiden välisten ristiriitojen onnistuneista ratkaisukeinoista. Rovaniemi: Lapland University Press.

Salmimies, P. & Salmimies, R. 1998. Esimiehen arkipsykologiaa. Helsinki: WSOY.

Salminen, J. 1967. Pelare av eld. Helsinki: WSOY.

Sarlin, T. (toim.) 2006. Hiljaisuutta etsimässä. Helsinki: Karisto.

Schein, E.H. 1965. Organizational Psychology. New Jersey: Prentice-Hall.

Schumpeter, J. 1987. Capitalism, Socialism and Democracy. Unwin Paperbacks.

Sennett, R. 2002. Työn uusi järjestys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Shionoya, Y., Nishizawa, T. 2008. Marshall and Schumpeter on Evolution. Cornwall: MPG Books.

Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Silverman, D. 2001. Interpreting qualitative data. methods for analysing talk, text and interaction. London: Sage.

Spinks, W. 1995. Recent Trends in Japanese Telework. An Overview and a Comparison of Japanese and North American Satellite Offices. Tampere 20.10.1995.

Steinberg, R. & Haignere, L. 1987. Radical Challenges in a Liberal World: The Mixed Success of Comparable Worth.Gender and Society, 1. No. 4. (466–475).

Strauss, A. & Corbin, J. 1994. Grounded theory methodology: An Overview. In: Denzin NK & Lincoln YS (eds) Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks. Sage. (85–273).

Suominen, M., Tarkka, J. 1991. Rahoituspalveluiden markkinat ja tuotanto Suomessa. Helsinki: Suomen Pankki.

Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H., Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Tammi.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari. S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tarumo, S. & Maaniemi, J. 2004. Teoksessa. Korkeakoulutieto. Valtion ohjaus ja korkeakoulujen johtaminen. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/lehdet/Korkeakoulutieto/kktieto2_04.pdf [19.3.2014]

Taylor, L.L. 2010. Competition and Teacher Pay. Economic Inquiry; Jul2010, Vol 48 Issue 3. (603–620).

Tervakari, A-M. 2005. Hypermedia. Hypermedian jatko-opintoseminaari. TTY. (http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Tervakari180305.pdfTTY/Hypermedia/Hypermedian jatko-opintoseminaari A-M. Ter-vakari 18.03.2005) [5.2.2011]

Thompson, P. 1989. The Nature of Work, An introduction to debates on the labour process, Second Edition. London: Macmillan.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomola, J. 2009. (http://www.hs.fi/viivijawagner/1135243668624) [20.1.2010]

Uljens, M. 1989. Fenomenografi – forskning om uppfattningar. Lund: Studentlitteratur.

Vainio, T. 2008. Hallitusneuvos Tuomo Vainion haastattelu 14.2.2008.

Vanhala, S. 1999. Henkilöstöjohtaminen eettisten haasteiden edessä. http://lta.hse.fi/1999/2/lta199902a8.pdf [12.3.2013]

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

Vartiainen, M. & Sweins, T. (2002) Henkilöstörahastot Suomessa - toimivuus ja kannustevaikutukset. Työpoliittinen tutkimus 243. Helsinki: Työministeriö.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Virkkala, J. 2006. UPJ nostaa yliopistoväen palkkatasoa. Acatiimi 6/06. (28–31).

Waltz, C.F., et al. 2001. Measuring Nursing Performance in Practice, Education, and Research. New York: Springer Publishing.