



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Anna Sjöholm

## **Kokonaispalkitseminen ja työn imu**

AMK opetushenkilöstön kokemuksia

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Henkilöstöjohtaminen pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Anna Sjöholm		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Kokonaispalkitseminen ja työn imu : AMK opetushenkilöstön kokemuksia		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Maria Järnlström		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä:</b>	77

---

**TIIVISTELMÄ:**

Ammattikorkeakoulut ovat Suomessa eläneet tiukkoja aikoja jo usean vuoden ajan. Rahoitusta on leikattu, mutta ammattikorkeakoulujen tärkeä alueellinen rooli osaavan työvoiman kouluttajana asettaa paineita laadukkaalle työelämälähtöiselle opetukselle niukkenevilla resurseilla. Opetushenkilöstön jaksamisen ja täten myös esimiestyön merkitys korostuu. Ammattikorkeakoulujen olisi tärkeää tukea opetushenkilöstön työn imua mahdollisimman tehokkaasti kokonaispalkitsemisen keinoin.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan ammattikorkeakoulujen kokonaispalkitsemisen yhteyttä opetushenkilöstön kokemaan työn imuun. Lisäksi selvitetään ammattikorkeakoulujen esimiestyön ja kokonaispalkitsemisen rakenteita ja käytänteitä. Tutkielman teoreettinen viitekehys tarkastelee kokonaispalkitsemista sisältäen aineellisen ja aineettoman palkitsemisen, työn imua, sekä ennen kaikkea näiden yhteyttä. Lisäksi tarkastellaan ammattikorkeakouluissa käytössä olevien työehtosopimusten kokonaispalkitsemiselle luomia raameja. Tutkimuskysymyksiä on luoda katsaus ammattikorkeakoulujen kokonaispalkitsemiseen ja esimiesrakenteisiin, sekä selvittää mitkä kokonaispalkitsemisen osa-alueet vaikuttavat eniten opetushenkilöstön kokemaan työn imuun.

Tutkielman empiirinen osa koostuu suomalaisten ammattikorkeakoulujen henkilöstöjohtajille lähetetyn kyselyn tuloksista, sekä Vaasan ammattikorkeakoulun ja Karelia ammattikorkeakoulun opetushenkilöstölle lähetetyn e-lomakekyselyn vastauksista. Empiiristä aineistoa analysoitiin laadullisesti ja tilastollisia menetelmiä kuten regressioanalyysiä hyödyntäen.

Tutkielman tuloksissa vahvistettiin kokonaispalkitsemisen ja koetun työn imun positiivinen yhteys. Yhteys havaittiin erityisesti vaikuttamismahdollisuuksien ja innostukseksi-nimetyön työn imun osa-alueen välillä. Ammattikorkeakoulujen tulisikin jatkossa kiinnittää erityistä huomiota aineettoman palkitsemisen kehittämiseen, mutta selvittää myös tulospalkitsemisen, sekä laadukkaiden tulospalkitsemisen kriteereiden käyttöön ottamisen mahdollisuutta.

---

**AVAINSANAT:** kokonaispalkitseminen, työn imu, ammattikorkeakoulu

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Ammattikorkeakoulut Suomessa	6
1.2	Tutkimuksen rakenne, toteutus ja tutkimuskysymykset	10
2	Palkitseminen osana henkilöstöjohtamista	12
2.1	Työehtosopimusten raamit AMK opetushenkilöstön palkitsemiselle	14
2.2	Kokonaispalkitseminen	19
2.2.1	Aineellinen palkitseminen	22
2.2.2	Aineeton palkitseminen	23
3	Työn imu	25
3.1	Lähikäsitteet	27
3.1.1	Työn voimavarat ja vaatimukset	28
3.1.2	Motivaatio	30
3.1.3	Työtyytyväisyys	30
3.2	Kokonaispalkitsemisen vaikutukset työnimuun	31
4	Tutkimusmenetelmät	35
4.1	Monimenetelmätutkimus	35
4.2	Tutkimusaineisto	35
4.3	Aineiston keruun menetelmät	36
4.4	Mittarit	37
4.5	Aineiston analyysit	38
4.5.1	T-testi	39
4.5.2	Faktorianalyysi käsitys kokonaispalkitsemisesta	40
4.5.3	Faktorianalyysi työn imu	41
5	Tutkimustulokset	43
5.1	Ammattikorkeakoulujen esimiesrakenteet ja palkitsemiskäytänteet	43
5.2	Kvantitatiivisen aineiston kuvaus	48
5.2.1	Kokonaispalkitsemisen ja työn imun regressioanalyysit	53

5.3	Kvalitatiivisen aineiston yhteenveto ja analyysi	57
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	64
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	64
6.2	Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi	67
	Lähteet	68
	Liitteet	73
	Liite 1. Sähköpostikyselyn kysymykset	73
	Liite 2. E-lomakekyselyn kysymykset	74

## **Kuviot**

<b>Kuvio 1.</b>	Palkitsemisen kokonaisuus	20
<b>Kuvio 2.</b>	Työn vaatimukset ja voimavarat -malli (Mukaiillen Demerouti, Bakker, Nachrciner & Schaufeli 2001.)	29
<b>Kuvio 3.</b>	Vastaajien ikäjakauma	48
<b>Kuvio 4.</b>	Vastaajien tittelit	49
<b>Kuvio 5.</b>	Vastaajien opetusalat	49
<b>Kuvio 6.</b>	Vastaajien kokemusvuodet	50

## **Taulukot**

<b>Taulukko 1.</b>	Ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstön peruspalkat, yksityisen opetusalan TES	14
<b>Taulukko 2.</b>	Taulukko 2. Ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstön vähimmäispalkat, AVAINOTES	15
<b>Taulukko 3.</b>	Opetushenkilöstön esimiestyön kartoitus	45
<b>Taulukko 4.</b>	Kokonaispalkitsemisen kartoitus	47
<b>Taulukko 5.</b>	Kokonaispalkitsemista tarkastelleet väittämät (1- 5)	51
<b>Taulukko 6.</b>	Työn imua tarkastelleet väittämät (0-6)	52
<b>Taulukko 7.</b>	Kokonaispalkitseminen omistautumisen selittäjänä	54
<b>Taulukko 8.</b>	Kokonaispalkitseminen uppoutumisen selittäjänä	55
<b>Taulukko 9.</b>	Kokonaispalkitseminen innostuksen selittäjänä	56

## 1 Johdanto

Suomalaiset ammattikorkeakoulut ovat olleet viime vuosina jatkuvien säästötoimenpiteiden kohteina. Valtion rahoituksen vähentyessä ammattikorkeakoulujen toimintaa on pyritty tehostamaan kaikin keinoin mm. vähentämällä henkilöstöä ja muuttamalla opettajien työajan mitoitusta paikallista sopimista hyödyntämällä, samalla kun koulutusten sisällöiltä ja laadulta vaaditaan yhä enemmän ja enemmän. Ammattikorkeakouluista valmistuvalle, mahdollisimman osaavalle työvoimalle onkin Suomessa tällä hetkellä suuri tarve. Ammattikorkeakoulujen opettajat ja heidän esimiehensä ovat siis kovien paineiden alaisina. Hyvin itsenäisesti työtään tekevien opettajien tulee kyetä saamaan aikaan hyviä oppimistuloksia, sillä merkittävin osa ammattikorkeakoulujen rahoituksesta muodostuu niin sanotun rahoitusmallin mukaisesti, jossa oleellisin, suurimman osan rahoituksesta määräävä mittari on määrääjässä tutkintoon valmistuvien opiskelijoiden määrä. Toisaalta myös jatkuvasti kansainvälistyvä ja uusimpia teknologioita hyödyntävä työelämä vaatii ammattikorkeakouluista valmistuvilta opiskelijoilta entistäkin vahvempaa ja monipuolista osaamista.

Vuonna 2019 julkaistun suomalaisten ammattikorkeakoulujen muutosta tarkastelleen tutkimuksen mukaan ammattikorkeakoulujen henkilöstöllä oli monenlaisia epäriiluidenkokemuksia, jotka liittyivät vahvasti palkkausjärjestelmään, sekä sen yksityiskohtiin ja soveltamiseen, työn johtamiseen ja omiin kehittymismahdollisuuksiin, sekä oman asiantuntijuuden arvostukseen (Hakamäki, Mielityinen, Mäki & Vanhanen-Nuutinen, 2019, s. 74). Edellä kuvattujen ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstön ja heidän esimiestensä työtä koskevien haasteiden ja havaittujen mm. aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen liittyvien ongelmien vuoksi tämän tutkielman aiheena on ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstön kokonaispalkitsemisen sekä kokonaispalkitsemisen ja työniemun väliset havaittavat yhteydet.

Haasteellinen tilanne vaatii paljon ammattikorkeakoulujen esimiestyöltä, sillä opetushenkilöstö tulisi saada motivoituneeksi tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja innovatiivisesti aikana, jolloin resurssit pienenevät mutta työtä kohtaan asetetut vaatimukset

lisääntyvät. Tutkielmassa kartoitetaan opetushenkilöstön osalta ammattikorkeakoulujen esimiesrakennetta ja palkitsemiskäytäntöjä sisältäen niin aineellisen kuin aineettoman-kin palkitsemisen. Tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu kokonaispalkitsemisen sekä työn imun teorioihin. Lisäksi hyödynnetään aikaisempia työnimun ja palkitsemisen yhteyttä tarkastelleita tutkimuksia kuten Scott & McMullen (2010), Hulkko-Nyman, Sarti, Hakonen & Sweins (2012), sekä Kulikowski (2018).

Tämä tutkielma tulee tarjoamaan mielenkiintoisen yhteenvedon suomalaisten ammattikorkeakoulujen kokonaispalkitsemisesta, opetushenkilöstön esimiesrakenteesta, sekä toivottavasti antamaan selkeän käsityksen siitä, millaiseen palkitsemiseen ammattikorkeakouluissa tulisi panostaa, jotta sillä olisi mahdollisimman positiivinen vaikutus opetushenkilöstön kokemaan työnimukseen.

## **1.1 Ammattikorkeakoulut Suomessa**

Suomen korkeakoululaitos muodostuu yliopistoista ja ammattikorkeakouluista. Vuonna 2020 Suomessa on kaikkiaan 24 ammattikorkeakoulua (Arcada, Centria AMK, Diakonia-AMK, Haaga-Helia AMK, Humanistinen AMK, Hämeen AMK, Högskolan på Åland, Jyväskylän AMK, Kaakkois-Suomen AMK, Kajaanin AMK, Karelia-AMK, LAB AMK, Lapin AMK, Laurea-AMK, Metropolia AMK, Oulun AMK, Poliisiammattikorkeakoulu, Satakunnan AMK, Savonia-AMK, Seinäjoen AMK, Tampereen AMK, Turun AMK, Vaasan AMK, Yrkes-högskolan Novia), sekä 13 yliopistoa. Ammattikorkeakouluissa opiskelee kaikkiaan noin 145 000 opiskelijaa, joka on noin puolet Suomen kaikista korkeakouluopiskelijoista. Yleisimmin suoritettuja tutkintoja suomalaisissa ammattikorkeakouluissa ovat tradenomi, insinööri, sairaanhoitaja, sosionomi ja restonomi. Suomen palvelu-, sosiaali- ja terveysalojen korkeakoulutetuista kaikkiaan 80 prosenttia ovat opiskelleet ammattikorkeakouluissa, kun taas tekniikan ja kaupan aloilla toimivista korkeakoulutetuista noin puolella on ammattikorkeakoulututkinto. Ammattikorkeakoulut muodostavat siis äärimmäisen tärkeän osan suomalaista korkeakoululaitosta ja ne kouluttavat työntekijöitä aloille, joilla on todella kysyntää osaavasta työvoimasta. Tämä näkyy AMK- tai YAMK-

suorittaneiden työllistymisessä; vuosi valmistumisen jälkeen AMK-tutkinnon suorittaneista työelämässä on 80 prosenttia ja YAMK-tutkinnon suorittaneista 94 prosenttia. AMK-tutkinto tarjoaa hyvät mahdollisuudet myös opintojen jatkamiselle ja näin tekeekin noin neljä prosenttia valmistuneista (Ammattikorkeakoululaki & Arene 2019).

Ammattikorkeakoululain mukaan ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa opetusta, joka antaa valmiudet työelämän ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja työelämän kehittämiseen. Tärkeää on lisäksi tukea opiskelijan ammatillista kasvua ja mahdollistaa jatkuva oppiminen. Ammattikorkeakoulut tarjoavatkin jatkuvat oppimisen mahdollisuuksia mm. YAMK-koulutusten, muunto-, täydennys-, henkilöstö- ja erikoistumiskoulutusten muodossa. Lisäksi avoin ammattikorkeakouluopetus tarjoaa mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen tai tiettyyn alaan tutustumiseen. Ammattikorkeakouluilla on vahva alueellinen merkitys; niiden tehtävänä on omalla toiminta-alueella tarvittavien osaajien kouluttamisen lisäksi harjoittaa opetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää soveltavaa TKI-toimintaa. Vahva alueellinen merkitys korostuu myös valmistuneiden sijoittumisessa, sillä ammattikorkeakouluista valmistuneista keskimäärin 66 prosenttia jäävät töihin opiskelumaakuntaansa, kun yliopistojen vastaava luku on 55 prosenttia (Ammattikorkeakoululaki & Arene 2019).

Henkilöstöä suomalaisissa ammattikorkeakouluissa on n. 9661 henkilötyövuoden edestä ja henkilöstö jaetaan työehtosopimusten mukaan kahteen ryhmään; opetushenkilöstöön ja muuhun henkilöstöön, joihin kuuluvat mm. opiskelijapalveluiden ja korkeakoulujen hallinnon parissa työskentelevät. Ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstö koostuu korkeasti koulutetuista asiantuntijoista; suurimmalla osalla on ylempi korkeakoulututkinto ja osalla lisensiaatin tai tohtorin tutkinto. Suomalaisiin yliopistoihin verrattuna ammattikorkeakoulujen työelämälähtöisyys ja käytännönläheisyys korostuvat myös opettajien osaamisvaatimuksissa; ylemmän korkeakoulututkinnon lisäksi ammattikorkeakoulujen yliopettajilta, lehtoreilta ja tuntiopettajilta, jotka opettavat pääasiassa ammattiopin- toja vaaditaan vähintään kolmen vuoden opetettavaa alaa vastaava työkokemus. Lisäksi

vaaditaan pedagogisia opintoja ja pedagogista pätevyyttä. Työkokemusta ei kuitenkaan vaadita yhteisten aineiden opettajilta (Ammattikorkeakoululaki, Arene 2019).

Ammattikorkeakoulut ovat voittoa tavoittelemattomia osakeyhtiöitä ja niiden yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2017 noin 945 miljoonaa euroa, josta valtion rahoitus kattaa noin 83 prosenttia. Valtion rahoitus jaetaan ammattikorkeakouluille ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin mukaisesti, joten rahoitusmallin mittarit ohjaavat pitkälti ammattikorkeakoulujen toimintaa. Huomionarvoista on, että ammattikorkeakoulujen perusrahoitus on vuodesta 2012 vuoteen 2018 laskenut kokonaisuudessaan yli 150 miljoonalla eurolla (Hakamäki, Mielityinen, Mäki & Vanhanen-Nuutinen 2019, s. 9). Tämä on käytännössä tarkoittanut sitä, että rahoitusmallin mukaan ammattikorkeakoulujen kesken jaettava summa on vähentynyt vuosi vuodelta vuosien 2012-2018 aikana. Hyvätkään tulokset eivät siis ole taanneet ammattikorkeakouluille entisen kaltaista rahoituksen tasoa.

Vuonna 2017 voimaan tulleen rahoitusmallin mukaan suurin osa (79 %) ammattikorkeakoulujen rahoituksesta muodostuu koulutukseen liittyvistä mittareista. Näitä mittareita ovat (suluissa kyseisen mittarin mukaan määräytyvä rahoitusosuus): suoritettut tutkinnot (40 %), 55 opintopistettä suorittaneiden opiskelijoiden määrä (23 %), valmistuneiden työllisten määrä (4 %), avoimessa ammattikorkeakoulussa suoritettut opintopisteet sekä mm. erikoistumiskoulutukset tai maahanmuuttajien valmentava koulutus (5 %), ammatillisessa opettajakoulutuksessa suoritettut opinnot (2 %), opiskelijapalaute (3 %) ja kansainvälinen opiskelija- ja harjoittelijaliikkuvuus (2 %). Tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-toiminnan mittarit määrittävät kaikkiaan 15 % ammattikorkeakoulujen rahoituksen jakautumisesta. TKI-toiminnan mittareita ovat: ulkopuolinen TKI-toiminnan rahoitus (8 %), suoritettut ylemmät AMK-tutkinnot (4 %), julkaisut, taiteellinen toiminta, audiovisuaaliset aineistot ja tieto- ja viestintätekniset ohjelmat (2 %) ja henkilöstön kansainvälinen liikkuvuus (1 %). Muut koulutus- ja TK-poliittiset tavoitteet määrittelevät yhteensä 6 % rahoituksesta. Nämä mittarit ovat: ammattikorkeakoulujen strateginen rahoitus (5 %) ja alakohtainen rahoitus (1 %) (Arene 2019 & ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli & OKM tiedote 17.1.2019).

Ammattikorkeakoulujen uusi rahoitusmalli astuu voimaan vuonna 2021 ja siinä tutkintojen osuutta ammattikorkeakoulujen rahoituksessa kasvatetaan entisestä 40 prosentista 56 prosenttiin. Lisäksi ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan kokonaisrahoitusosuus kasvaa kahdella prosenttiyksiköllä. Myös jatkuvan oppimisen, työllistymisen ja kansainvälistymistä tukevan kilpaillun rahoituksen osuudet kasvavat. Uuden rahoitusmallin mittarit ovat ohjanneet ammattikorkeakoulujen toimintaa käytännössä jo vuonna 2020, sillä rahoitusmalliasetuksen mukaisesti ammattikorkeakoulujen mittarituloksissa huomioidaan kolmelta viimeisimmältä vuodelta kesäkuun alussa saatavilla olevat tilastot. Jo vuoden 2018 tulokset siis vaikuttavat siihen, millainen on ammattikorkeakoulun osuus uuden rahoitusmallin mukaisesta rahoituksesta sen astuessa voimaan vuoden 2021 alussa (Arene 2019 & ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli & OKM tiedote 17.1.2019 & OKM kirje 2017).

Koska kaikkien Suomen ammattikorkeakoulujen toiminnassa korostuvat vahvasti työelämälähtöisyys ja alueellinen vaikuttavuus ja koska ammattikorkeakoulujen rahoitus muodostuu pääasiassa ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin kriteereiden mukaisesti, on kiintoisaa nähdä, korostuvatko nämä tekijät ammattikorkeakoulujen kokonaispalkitsemisessa. Toisaalta rahoitusmalliin aika-ajoin tehtävät muutokset varmasti vaikeuttavat sen hyödyntämistä osana korkeakoulujen palkitsemisstrategiaa. Myös ammattikorkeakoulujen toimintaympäristön muutokset, niiden laajeneva TKI-toiminta ja korkeakoulujen välinen kiristynyt kilpailu asettavat kovia vaatimuksia henkilöstön osaamiselle ja osaamisen kehittämiseksi. On mielenkiintoista selvittää, millaisia työehtosopimusten minimivaatimuksista eroavia kokonaispalkitsemisen keinoja ammattikorkeakoulut ovat löytäneet motivoitakseen henkilöstöä ylläpitämään ja kehittämään omaa osaamistaan, sekä sitouttaakseen heidät organisaatioon.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne, toteutus ja tutkimuskysymykset

Tutkielman johdannossa esitellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, sekä kuvaillaan tutkimuksen toteutustapa. Johdannon kappaleessa 1.1. esitellään ammattikorkeakoulujen asemaa osana Suomen korkeakoululaitosta, sekä kuvaillaan niiden toiminnan ja henkilöstön kohtaamia haasteita. Kappaleessa kaksi tutustutaan ammattikorkeakouluissa käytettävien työehtosopimusten palkitsemiselle asettamiin raameihin, sekä käsitellään kokonaispalkitsemista osana henkilöstöjohtamista. Työn imun käsitteeseen ja sen eri ulottuvuuksiin syvennyttään kappaleessa kolme. Kappale 3.1. esittelee työn imun -käsitteen lähikäsitteitä ja niiden määritelmiä. Kokonaispalkitsemisen ja työn imun yhteyttä aiempien tutkimusten kautta tarkastellaan kappaleessa 3.2. Tutkimusmenetelmät kappaleessa kuvataan tutkimuksen aineistonkeruun menetelmät, kuvataan tutkimuksessa käytetyt mittarit, pohditaan kerätyn aineiston vahvuuksia ja puutteita. Lisäksi kuvataan aineistolle tehtyjä analyyseja. Viidennessä kappaleessa esitellään ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia, ja kappaleessa kuusi esitellään johtopäätöksiä tutkimuksen tulosten pohjalta.

Tämän tutkielman tavoitteena on luoda katsaus ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstön esimiesrakenteisiin ja kokonaispalkitsemiseen, sekä määritellä ne kokonaispalkitsemisen keinot, jotka tehokkaimmin vaikuttavat opetushenkilöstön kokemaan työnimunaan. Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Millaisia palkitsemiskäytäntöjä noudatetaan?
- Minkä tyyppiset kokonaispalkitsemisen käytännöt koetaan eniten työn imua lisääviksi palkitsemiskeinoiksi opetushenkilöstön kokemusten pohjalta?

Tutkimuksen hypoteesit muodostuvat aiempien tutkimusten ja teorian pohjalta. Ensimmäinen hypoteesi on, että ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstön kokeman kokonaispalkitsemisen tason ja työnimun välillä on havaittavissa positiivinen yhteys. Tutkimuksen toinen hypoteesi on, että aineettoman palkitsemisen rooli työnimua lisäävänä tekijänä on aineellista palkitsemista suurempi. Mikäli nämä tutkimushypoteesit

vahvistetaan empiirisen aineiston analyysin myötä, on tutkimustulokset syytä huomioida ammattikorkeakoulujen palkitsemiskäytännöissä ja esimiestyössä.

## 2 Palkitseminen osana henkilöstöjohtamista

Ammattikorkeakoulujen opettajat ovat korkeasti koulutettuja asiantuntijoita, jotka toteuttavat koulujen opetussuunnitelmia osoitettujen resurssien puitteissa hyvin itsenäisesti omaa työtään suunnitellen. Ammattikorkeakoulujen rahoitusleikkauksien seurauksena opettajien opintopistekohtaista resursointia on laajalti vähennetty, jolloin myös oman työn ja ajankäytön suunnittelun rooli on korostunut entisestään. Myös korkeakoulujen välinen kiristynyt kilpailu menestyksestä rahoitusmallin mittareissa, sekä paineet lisätä ammattikorkeakoulujen TKI-toimintaa asettavat paineita opetushenkilöstölle. Tilanne aiheuttaa haasteita ammattikorkeakoulujen esimiestyölle. Opetushenkilöstö tulisi saada motivoitua tekemään työnsä entistä paremmin rajallisten resurssien puitteissa; esimerkiksi palkankorotuksiin erilaisten tulospalkkioiden muodossa ei vuosia jatkuneiden rahoitusleikkausten vuoksi useinkaan ole ollut mahdollisuutta. Toisaalta ammattikorkeakouluissa noudatettavat työehtosopimukset määrittelevät melko tarkasti opetushenkilöstön palkkatason, jolloin suuret työehtosopimuksista poikkeavat erot palkkatasoissa ovat suomalaisissa ammattikorkeakouluissa todennäköisesti melko harvinaisia.

Henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu ammattikorkeakoulujen kaltaisessa osaamis- ja painotteisessa organisaatiossa etenkin haasteellisina aikoina. Henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa palkitsemiseen ja henkilöstön kokemaan työn imuun mm. aineettoman palkitsemisen keinoin (esim. positiivisen palautteen antaminen) ja välillisen aineellisen palkitsemisen keinoin (esim. kouluttautumisen tai uralla etenemismahdollisuuksien tarjoaminen). Kaajas, Luoma, Nordlund ja Troberg painottavat, että erityisesti asiantuntijoita motivoi pelkän rahan lisäksi myös työ itsessään, siitä saatu palaute, sekä oppiminen ja riittävät haasteet. Lisäksi on tärkeää, että oma työ koetaan merkitykselliseksi. Strategisessa kokonaispalkitsemisessa tulee huomioida palkitsemisen oikeudenmukaisuus, se että palkitsemisjärjestelmä ymmärretään ja että siitä tiedotetaan henkilöstön keskuudessa, palkitsemisen kehittäminen, henkilöstön tyytyväisyys palkitsemiseen, palkitsemisjärjestelmän strateginen ohjaavuus, sen vaikutukset työilmapiiriin, yhteistyön ja osaamisen jakamiseen, sekä mahdolliset palkitsemisen kuormittavat vaikutukset. On tärkeää ymmärtää, että kokonaispalkitsemisella voidaan merkittävästi vaikuttaa

työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja heidän oman osaamisensa käyttämiseen ja suuntaamiseen ja lopulta koko organisaation menestykseen (2004, s. 9 – 11). Lisäksi Jari Hakasen mukaan on todettu, että koettua työn imua lisäävät työn voimavarat kuten työn itsenäisyys ja kehittävyys. Myös työyhteisön sekä esimiehen tuki ja arvostus voivat lisätä myös työntekijän motivaatiota (2009, s. 12).

Strategisella kokonaispalkitsemisella tulisi olla merkittävä rooli myös osana ammattikorkeakoulujen henkilöstöjohtamista, sillä Rantamäki ym. mukaan palkitseminen voidaan nähdä johtamisen välineenä, jonka avulla organisaation strategiset tavoitteet konkretisoidaan henkilöstölle ja muutetaan täten myös toiminnallisiksi tavoitteiksi. Palkitsemiskriteereiden kautta henkilöstölle selviää, mitä heiltä odotetaan ja mihin suuntaan toimintaa pyritään ohjaamaan. Lisäksi palkitseminen yleensä herättää ihmisten mielenkiinnon organisaation strategiaa, arvoja tai tavoitteita paremmin. Palkitsemisen siis tulisi kuvastaa sitä, millaista toimintaa organisaatiossa toivotaan ja arvostetaan, mutta toisaalta hyvä kokonaispalkitseminenkaan ei korvaa esimiestä eikä hyvää johtamista. Toimivalla palkitsemisjärjestelmällä on merkitystä myös henkilöstön työhyvinvointiin, sillä selvät tavoitteet ja työstä saatu palaute ovat oleellisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Esimiehen antama palaute auttaa työntekijää ohjaamaan toimintaansa toivottuun suuntaan ja toisaalta saa aikaan merkityksellisyyden tunteen; minun työtäni arvostetaan. Tavoitepalkkiojärjestelmät puolestaan auttavat tavoitteiden asettamisessa ja toisaalta tarjoavat myös mahdollisuuksia palautteen antamiseen ja saamiseen. (Rantamäki, Kauhanen, Kolari 2006, s. 16 – 34.) Toisaalta Hakonen ym. toteavat, että strateginen palkitseminen aiheuttaa usein haasteita, sillä johtoryhmien puheista huolimatta arjen muutokset ottavat aikansa ja täten myös palkitseminen muuttuu usein liian hitaasti voidakseen aidosti olla strategista. Heidän mukaansa palkitsemisen suurimmat vielä hyödyntämättömät mahdollisuudet liittyvätkin sen vielä vahvempaan kytkemiseen organisaation strategiaan ja johtamiseen ja koko palkitsemisen toimivuuden parantamiseen. Palkitsemisen vaikuttaessa väkisinkin organisaation toimintaan, tulisi sen vaikutuksia hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti positiivisella tavalla niin, että palkitseminen ohjaisi organisaation toimintaa sen strategian mukaiseen suuntaan. Mikäli näin ei ole, kannattaa muutos

aloittaa nopeasti, sillä muutoksen siirtyminen käytäntöön tapahtuu hitaasti. (Hakonen N & A, Hulkko-Nyman, Ylikorkala 2014, s. 49 – 50).

## 2.1 Työehtosopimusten raamit AMK opetushenkilöstön palkitsemiselle

Suomalaiset ammattikorkeakoulut jakautuvat kahden eri työehtosopimuksen piiriin. Suurin osa (14 kaikkiaan 24 ammattikorkeakoulusta) kuuluvat Sivistystyönantajien alaisen Yksityisen opetusalan työehtosopimuksen piiriin ja loput kymmenen ammattikorkeakoulua kuuluvat Avaintyönantajat AVAINTA ry:n työehtosopimuksen piiriin. On selvää, että työehtosopimukset muodostavat ammattikorkeakoulujen aineellisen palkitsemisen perustan, sillä työsopimuslain mukaan kunkin organisaation noudattama työehtosopimus määrittelee palkitsemisen minimiehdot. Toisaalta työehtosopimuksen asettamista raameista voidaan poiketa työntekijöiden eduksi (Työsopimuslaki 7 §.).

Aluksi tarkastellaan työehtosopimusten määrittelemiä peruspalkkoja, sekä aineelliseen palkitsemiseen liittyviä vähimmäisehtoja. Voimassa oleva yksityisen opetusalan työehtosopimus on solmittu aikavälille 1.3.2018-31.3.2021. Avaintyönantajat AVAINOTA ry:n opetusalan työehtosopimus AVAINOTES on solmittu aikavälille 1.2.2018–31.3.2020. Ammattikorkeakoulujen yliopettajien ja lehtoreiden palkat määritellään yksityisen opetusalan työehtosopimuksessa taulukon 1 mukaisesti.

**Taulukko 1.** Ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstön peruspalkat, yksityisen opetusalan TES

	yliopettaja	lehtori	saatavuuslisä (yliopettaja)	saatavuuslisä (lehtori)
alkupalkka	3768,92	3383,25	0,229	0,277
5 vuoden jälkeen	4067,81	3647,82	0,213	0,262
10 vuoden jälkeen	4527,3	4007,23	0,165	0,23
15 vuoden jälkeen	5081,79	4512,88	0,131	0,181
20 vuoden jälkeen	5346,12	4710,88	0,131	0,185

Taulukko 1 esittelee lisäksi työehtosopimuksen mukaisen työkokemusvuosiin perustuvan lisän karttumisen, sekä tekniikan ja liikenteen koulutusalojen opettajille maksettavan saatavuuslisän määrän (peruspalkka kerrottuna taulukossa ilmoitetulla kertoimella).

Ammattikorkeakoulujen yliopettajien ja lehtoreiden palkat määritellään AVAINOTES työehtosopimuksessa taulukon 2 mukaisesti.

**Taulukko 2.** Ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstön vähimmäispalkat, AVAINOTES

<b>Yliopettaja, vähimmäispalkat</b>	<b>1. luokka</b>	<b>2. luokka</b>
Alkuspalkka	4174,52	4154,08
5 palveluvuoden jälkeen	4307,27	4286,17
10 palveluvuoden jälkeen	4673,16	4650,26
15 palveluvuoden jälkeen	5173,01	5147,65
20 palveluvuoden jälkeen	5507,82	5480,83
<b>Lehtori ja tuntiopettaja, vähimmäispalkat</b>	<b>1. luokka</b>	<b>2. luokka</b>
Alkuspalkka	3603,44	3585,79
5 palveluvuoden jälkeen	3799,55	3780,93
10 palveluvuoden jälkeen	4148,7	4128,38
15 palveluvuoden jälkeen	4557,66	4535,33
20 palveluvuoden jälkeen	4799,21	4775,69

Taulukko 2 esittelee lisäksi työehtosopimuksen mukaisen työkokemusvuosiin perustuvan lisän karttumisen, sekä kaksi eri toimipaikkojen sijainnin mukaista kalleusluokkaa. Ensimmäiseen kalleusluokitukseen kuuluvat Enontekiö, Espoo, Helsinki, Hyrynsalmi, Hyvinkää, Hämeenlinna, Ii, Inari, Joensuu, Jyväskylä, Järvenpää, Kauniainen, Kemi, Kemijärvi, Keminmaa, Kerava, Kirkkonummi, Kittilä, Kolari, Kuhmo, Kuopio, Kuusamo, Muonio, Oulu, Pelkosenniemi, Pello, Posio, Ranua, Ristijärvi, Rovaniemi, Salla, Savukoski, Simo, Sodankylä, Tampere, Tervola, Tornio, Utsjoki, Vaasa, Vantaa ja Ylitornio kaikkien muiden Suomen kuntien kuuluessa toiseen kalleusluokkaan.

Molemmat työehtosopimukset määrittelevät kaksi sopimuskauden aikana maksettavaa yleiskorotusta, joilla korotetaan henkilökohtaisia- sekä taulukkopalkkoja. Yksityisen opetusalan TES määrittelee lisäksi kaksi paikallista erää, joiden jakamisesta mainitaan, että työnantajan tulee jakaa ne henkilökohtaisen suorituksen palkitsemista tukevalla tavalla

kummankin henkilöstöryhmän osalta erikseen, ja että työnantajan on neuvoteltava luottamusmiehen kanssa ennen erän jakamista. AIVANOTES mainitsee yhdestä paikallisesta järjestelyerästä, joka on 1,0 % jäsenyhteisön työehtosopimuksen piiriin kuuluvien työntekijöiden palkkasummasta. AVAINOTES:n mukaan järjestelyerää kohdennettaessa tulee pyrkiä kehittämään palkkausjärjestelmiä sekä korjaamaan paikallisia palkkausepäkohtia.

Vuosityöajan (1624 h) ylittävästä työaikasunnitelman mukaisesta työstä mainitaan yksityisen opetusalan työehtosopimuksessa, että jokaiselta tunnilta maksetaan palkka, joka saadaan jakamalla vuosipalkka luvulla 1600. AVAINOTA TES mukaan vastaava korvaus lasketaan kertomalla varsinainen palkka 12:lla ja jakamalla tulos 1600:lla.

Opettajan henkilökohtainen palkka ja saatavuuslisä määritellään yksityisen opetusalan TES:in mukaan työtehtävien vaativuuden, opettajan ammattitaidon ja työsuorituksen lisäksi myös esimerkiksi paikkakunnan ja ammattialan yleisen palkkatason mukaan. Lisäksi yksityisen opetusalan TES:in mukaan henkilökohtaiseen palkkaan vaikuttavat työnantajan palkkauspolitiikka, opettajan henkilökohtainen ammatinhallinta, työtulokset, aikaisempi kokemus ja työmarkkinoilla vallitseva kysynnän ja tarjonnan tasapaino. Tekniikan ja liikenteen koulutusosalalle sijoitetuille opettajille ja yliopettajille maksettava saatavuuslisä muodostaa osan henkilökohtaisesta palkasta. Saatavuuslisän vähimmäismäärä lasketaan kertomalla työehtosopimuksen mukainen peruspalkka taulukossa 1 mainitulla kertoimella. Myös AVAINOTES muistuttaa, että työnantaja voi määritellä opettajan henkilökohtaisen peruspalkan AVAINOTES:n edellyttämää vähimmäispalkkaa suuremmaksi. Peruspalkkaa arvioitaessa tulee AVAINOTES:n mukaan huomioida kyseisen ammattialan työvoiman saatavuus sekä paikkakunnan ja ammattialan yleiseen palkkatasoon liittyvät ongelmat. AVAINOTES:n mukaan tekniikan alan opettajille lasketaan saatavuuslisä, mikäli opettajan tehtäviin kuuluu pääosin järjestää ammattiopintoja, joihin luetaan myös tekniikan matematiikka, fysiikka ja kemia, joihin ammattiaineiden syvällisempi opetus perustuu. Tekniikan alan saatavuuslisä lasketaan yliopettajan tai lehtorin vähimmäispalkasta kertomalla vähimmäispalkka sopimusmääräyksen mukaisella kertoimella. Tekniikan alan saatavuuslisää ei enää makseta opettajan siirtyessä hoitamaan toisia tehtäviä,

joissa hän ei enää pääosin opeta tekniikan alan ammattiaineita tai tekniikan matematiikkaa, fysiikkaa tai kemiaa.

Molemmat työehtosopimukset määrittelevät korvauksen epämukavasta työajasta siten, että kello 18-07 väliselle ajalle työaikasunnitelmassa määrätystä työstä maksetaan työaikakorvaus, joka on vähintään 30 % vuosityöajan ylittävstä työstä maksettavasta tuntipalkasta. AVAINTA TES määrittelee lisäksi, että viikonlopuksi tai arkipyhäksi työaikasunnitelmassa määrätty työ korvataan viikonloppu/arkipyhäpäivällä, jonka suuruus on viikonloppu-/arkipyhäpäivältä vähintään 50 prosenttia vuosityöajan ylittävstä työstä maksettavasta tuntipalkasta. Edellä mainituista työaikakorvauksista voidaan kuitenkin molempien työehtosopimusten mukaan sopia työnantajan ja opettajan välillä myös toisin.

Kumpikin työehtosopimus mainitsee epäpätevyysalennuksen, joka koskee opettajia, joilla ei ole kelpoisuusehdoissa määriteltyä täyttä pätevyyttä. Epäpätevyysvähennys voidaan tehdä lehtorille, yliopettajalle tai päätoimiselle tuntiopettajalle ja tällöin vähimmäispalkka on 6-20 % taulukossa 1 tai 2 mainittuja opettajien peruspalkkoja alempi.

Kielilisän maksaminen opettajalle, jonka tehtävät kaksikielisessä kunnassa edellyttävät molempien kotimaisen kielen hallintaa on mainittu molemmissa työehtosopimuksissa. Yksityisen opetusalan TES:in mukainen korvaus hyvästä suullisesta kielitaidosta on 19,37 euroa/kk, ja hyvästä suullisesta ja kirjallisesta kielitaidosta 24,85 euroa/kk. Täydellisesti molemmat kotimaiset kielet hallitsevalle opettajalle voidaan kielilisänä maksaa 38,69 euroa/kk. AVAINOTES sopimuksen mukaiset vastaavat korvaukset ovat hyvästä suullisesta taidosta 19,87 euroa/kk, hyvästä suullisesta ja kirjallisesta taidosta 25,49 euroa/kk ja täydellisestä hallinnasta 39,69 euroa/kk. Molemmat työehtosopimukset määrittelevät myös kielitaitolisän suuruuden. Kielitaitolisää maksetaan, mikäli opettajan tehtävien hoitamiseksi on huomattavaa etua muun kuin äidinkielen tasosta. On kuitenkin syytä huomioda, ettei kielitaitolisää makseta, mikäli opettajan tehtävä edellyttää nimenomaan vieraan kielen taitoa. Kielilisän maksaminen edellyttää myös kielitutkinnon suorittamista ja lisän määrä riippuu yksityisen opetusalan TES:n mukaan suoritettua kielitutkinnon

tasosta seuraavasti: perustaso 19,37 €/kk, keskitaso 38,69 €/kk ja ylin taso 75, 26 €/kk. AVAINOTES:n mukaiset vastaavat lisät ovat: perustaso 19,87 €/kk, keskitaso 39,69 €/kk ja ylin taso 77,24 €/kk.

Seuraavat työehtosopimuksissa määritellyt vuosityöaika, itsemäärättävän työn määrää ja vapaajaksoja koskevat, ei kuitenkaan suoraan palkanmääräytymiseen liittyvät kohdat, ovat myös tärkeä osa kokonaispalkitsemista. Opettajan vuosityöajan määritellään sekä yksityisen opetusalan että AVAINOTA työehtosopimuksissa olevan 1624 tuntia lukuvuodessa. Tästä muilla kuin tekniikan ja liikenteen alan opettajilla 406 tunnin osalta opettaja saa itse valita työn ajan ja paikan. Tekniikan ja liikenteen alan opettajilla vastaava tuntimäärä on 609 tuntia molempien ammattikorkeakouluissa käytössä olevien työehtosopimusten mukaan. Opettajien työajan käyttö määritellään molempien työehtosopimusten mukaan lukuvuoden, lukukauden tai palvelussuhteen alussa tehtävässä työaikasuunnitelmassa. AVAINOTA TES määrittelee lisäksi, että työaikasuunnitelman tulee sisältää opetus- ja ohjaustyön määrän, opettajan muut tehtävät sekä vapaajaksot. Molemmat työehtosopimukset määräävät, että ja työaikasuunnitelman toteuttamista tulee seurata säännöllisesti. AVAINOTA TES:in mukaan, mikäli vahvistettua työaikasuunnitelmaa on tarvetta muuttaa työkauden aikana, tulee se tehdä poistamalla opettajalle määrättyjä tehtäviä ja työaika tai vaihtamalla määrättyjä tehtäviä toisiin tai määräämällä lisätehtäviä ja työaika. Yksityisen opetusalan TES toteaa vain, että mikäli työtehtävät tai työhön käytetty aika on työaikasuunnitelmassa arvioitu virheellisesti, tulee työaikasuunnitelmaan tehdä tarvittavat muutokset, sillä sen tulee aina vastata todellista työajan käyttöä.

Yksityisenopetusalan TES määrittelee opettajille kaksi vapaajaksoa, joihin työnantaja ei saa sijoittaa työaika. Kahdeksan viikon vapaajakso tulee antaa 2.5.-30.9. välisenä aikana ja toinen neljän viikon vapaajakso 1.10.-30.4. välisenä aikana. Molempien työehtosopimusten mukaisesti kahdeksan viikon vapaajakso voidaan antaa enintään kahdessa erässä, kun taas neljän viikon vapaajakso voidaan tarvittaessa jakaa enintään neljään erilliseen jaksoon. Kuitenkin opettajan suostumuksella vapaiden sijoitusajankohdista ja jaksotuksista voidaan sopia toisinkin molempien työehtosopimusten mukaan. Myös AVAINOTA

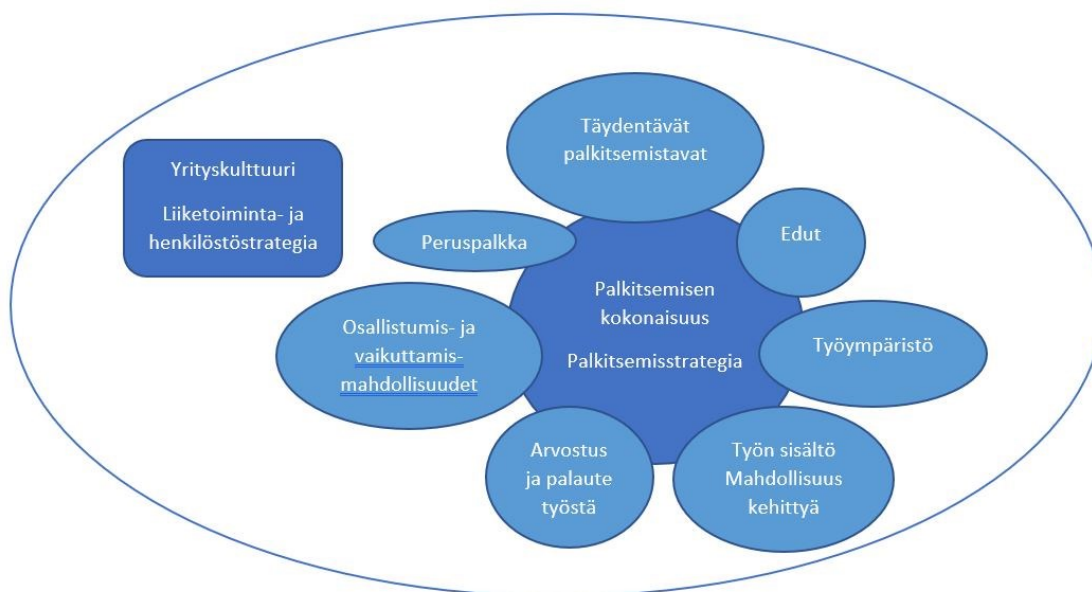
TES:in mukaan kahdeksan viikon vapaajakso tulee antaa 2.5.-30.9. välisenä aikana mutta neljän viikon vapaajakso voidaan sijoittaa mihin tahansa 2.5.-30.9. ajanjakson ulkopuolelle.

Ammattikorkeakouluissa käytössä olevat työehtosopimukset erosivat toisistaan selkeästi kahdessa seuraavassa kohdassa. Kieltenopettajien palkka määräytyy yksityisen opetusalan TES:in mukaan sen koulutusalan mukaisesti, johon opettaja on sijoitettuna. AVAINOTES taas ei erikseen mainitse kieltenopettajien palkan määräytymisestä. On kuitenkin huomionarvoista, että tekniikan alan saatavuuslisä ei AVAINOTES:n mukaan koske kieltenopettajia, sillä tekniikan alan saatavuuslisä on määritelty koskemaan ainoastaan tekniikan ammattiaineiden tai tekniikan matematiikan, fysiikan ja kemian opettajia. Toinen ero koski tohtorin- ja lisensiaatintutkinnosta maksettavaa lisää. Yksityisen opetusalan työehtosopimuksessa määritellään tohtorin- ja lisensiaatintutkinnosta maksettava lisä (tohtorin tutkinnon suorittaneella vähimmäispalkka 4 % korkeampi ja lisensiaatintutkinnon suorittaneella 2 %). AVAINOTES ei mainitse vastaavia lisiä ollenkaan (Yksityisen opetusalan työehtosopimus 2018, Avaintyönantajat AVAINOTA ry:n opetusalan työehtosopimus 2018).

## **2.2 Kokonaispalkitseminen**

Kokonaispalkitseminen on ilmiönä hyvin moninainen ja sitä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista ja eri tieteenalojen taholta. Suosituimmat näkökulmat ovat Hakosen & Nylanderin mukaan psykologinen ja taloustieteellinen näkökulma, joista psykologinen näkökulma keskittyy palkitsemisen yksilötaosiin vaikutuksiin kuten esimerkiksi motivaatioon ja sitoutumiseen, sekä toisaalta yksilöllisten välisiin eroihin ja erojen syihin näissä vaikutuksissa. Taloustieteellinen näkökulma on puolestaan kiinnostunut eri organisaatioiden palkitsemisjärjestelmistä ja käytänteistä sekä näiden yhteyksistä organisaatioiden tunnuslukuihin ja menestykseen. Palkitsemisen vaikutukset ovat moninaisia mutta kun sillä saavutetaan organisaation toiminnan kannalta toivottuja tuloksia ja kun henkilöstö on palkitsemiseen tyytyväinen, voidaan palkitsemiskäytänteiden todeta olevan

toimivia. Palkitsemista tarkasteltaessa on tärkeää muistaa, että siihen vaikuttaa vahvasti organisaation toimintaympäristö, vallitseva taloustilanne, johtaminen, sekä maan lait ja eri alojen työehtosopimukset. Toisaalta nämä vaikuttavat aina myös henkilöstön palkitsemista kohtaan asettamiin odotuksiin ja toiveisiin. Tärkeää on, että käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä on perusteltu; miksi kyseistä järjestelmää käytetään organisaatiossa ja mitä sillä halutaan saavuttaa (Hakonen & Nylander 2015, s. 11 – 15).



**Kuvio 1.** Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Ylikorkala & Sweins 2015.)

Kuvio 1 esittelee palkitsemisen eri osa-alueita ja palkitsemisen laajaa kokonaisuutta. Ylikorkala ym. määrittelevät kokonaispalkitsemisen sisältävän kaiken aineellisen ja aineettoman palkitsemisen, jota organisaatio tarjoaa työntekijöilleen vastineeksi heidän osamisestaan, ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan. Edellä mainitut psykologiset palkitsemiskeinot lasketaan tässä jaottelussa aineettomaan palkitsemiseen ja rahalliset palkitsemiskeinot aineelliseen palkitsemiseen. Kokonaispalkitsemisessä on Ylikorkalan ym. mukaan kyse vaihtosuhteesta ja johtamisen välineestä. Kokonaispalkitsemisen kirjo on laaja, sillä yksilöt voivat kokea palkitseviksi ja merkityksellisiksi hyvinkin erilaiset asiat, olemmehan kaikki erilaisia. Toisaalta erilaisia palkitsemiskeinoja on mahdollista keksiä lähes rajattomasti. Nykyisin yleisimmin käytössä oleva jaottelu jakaa

kokonaispalkitsemisen aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen (Ylikorkala, Hakonen A, Hakonen N & Hulkko-Nyman 2018, s. 28).

Salmela-Aro, K., ja Nurmi, J-E korostavat osaltaan palkitsemisen olevan hyvin monisyinen ilmiö, jonka lopputulokset voivat olla yllättäviäkin. He muistuttavat, että ulkoinen palkitseminen vaikuttaa usein koettuun itsemääräämisoikeuteen, joka puolestaan motivaatiotutkimuksessa on noussut yhdeksi keskeiseksi yksilöä motivoivaksi voimaksi. Ulkoisen palkitsemisen on jopa havaittu usein heikentävän työhön sitoutumista ja vähentävän työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Autonomiata tukevan työympäristön, jossa vältetään työntekijää kontrolloivaa kulttuuria ja kieltä, on havaittu lisäävän työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja edistävän työssä suoriutumista, sekä oppimista ja sopeutumista. Kontrolloivan työympäristön, jossa kiire, takarajat ja määräily ovat arkipäivää, taas on todettu vähentävän työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Salmela-Aro ja Nurmi korostavatkin, että palkitsemisjärjestelmiä kehitettäessä on syytä huomioida ulkoisten palkitsemiskeinojen mahdolliset negatiiviset vaikutukset työntekijöiden innostukseen ja sisäiseen motivaatioon. He muistuttavat, että tutkimusten mukaan usein psykologisemmat palkinnot kuten esimerkiksi mahdollisuus oman kyvykkyyden ja osaamisen osoittamiseen, saattavat olla rahallista palkitsemista tehokkaampia palkitsemiskeinoja. Toisaalta he toteavat, että rahallisilla palkinnoilla on myös symbolinen arvo, joka voi vaikuttaa myös työntekijän kokemaan arvostukseen työssään ja työyhteisössään (Salmela-Aro, K., & Nurmi, J-E 2005, s. 143).

Ylikorkala ja Sweins kuitenkin huomauttavat, että hyvällä johtamisella sekä toimivalla työyhteisöllä saadaan paljon aikaiseksi, mutta on tärkeää, että myös aineellinen palkitseminen tukee haluttua toimintaa. Palkitsemiskokonaisuuden tarkoituksena onkin tukea organisaation strategiaa, sekä houkutella, motivoida sekä sitouttaa parhaat työntekijät organisaatioon (Ylikorkala & Sweins 2015, s. 22).

Moisio ja Salimäki korostavat esihenkilön roolia kaikessa palkitsemisessä, mutta erityisesti aineettomassa palkitsemisessä. Esihenkilö toimii aina työnantajan edustajana ja

alati muuttuvissa organisaatioissa kokonaispalkitsemiseen liittyviä sääntöjä ja menettelytapoja ei voida laatia ja ohjeistaa kaikkien mahdollisten tapausten varalle, vaan esihenkilön tulee kyetä soveltamaan niitä tapauskohtaisesti oikeudenmukaisella ja organisaation yhteisiä periaatteita noudattavalla tavalla. Esihenkilöltä edellytetäänkin siis organisaation yhteisten toimintatapojen ja periaatteiden hyvää tuntemusta, mutta myös tilanneherkyyttä, vuorovaikutustaitoja, sekä ihmistuntemusta. On selvää, että esihenkilön oma osaaminen ja motivaatio vaikuttavat suuresti niin aineettoman kuin aineellisenkin palkitsemisen onnistumiseen (Moisio & Salimäki 2005, s. 196).

### **2.2.1 Aineellinen palkitseminen**

Aineellinen palkitseminen eli rahapalkka tai rahanarvoiset edut muodostavat ehkä yleisimmin palkitsemisesta puhuttaessa ymmärretyn kokonaisuuden. Ylikorkala ja Sweins kuvailevat aineellisten palkitsemistapojen sisältävän kaikki rahalliset tai rahanarvoiset palkitsemistavat. Merkittävä osa aineellista palkitsemista on peruspalkka, joka on korvaus työntekijän työnantajalle antamasta työpanoksesta. Peruspalkan suuruuteen vaikuttavat tavallisesti työn vaativuus, työ- ja toimintaympäristöön liittyvän kokemuksen määrä, sekä henkilökohtainen suoriutuminen. Myös organisaation menestyminen ja työvoiman saatavuus vaikuttavat palkkatasoon (Ylikorkala & Sweins 2015, s. 21 – 25).

Vartiainen ja Kauhanen kuvailevat aineellisen palkitsemisen peruspalkkaustapojen jakautuvan perinteisesti aikapalkkaan, jossa palkka maksetaan työtunti- tai kuukausiperusteisesti, sekä suorituspalkkaan, jossa palkka maksetaan työsuorituksen perusteella joko urakkapalkalla tai palkkiopalkalla. Lisäksi käytössä on erilaisia yhdistelmiä aika- ja suoritusperusteisesta palkasta. He muistuttavat, että työ- ja virkaehtosopimukset säätelevät yleensä peruspalkkaa. Näiden lisäksi maksetaan täydentäviä palkanlisiä, joiden suuruutta ei säädellä yleisin sopimuksin. Tulospalkka on tällainen peruspalkkaustapoja täydentävä palkkakannustin, johon kuuluvat mm. Tulospalkkiot, voittopalkkiot, voittonjako, osakeoptiot sekä muut henkilöstöä koskevat osakejärjestelyt. Kuten nimikin

kertoo, tulospalkkiota maksetaan aikaansaannoksista eli tuloksista (Vartiainen & Kauhanen 2005, s. 20 – 21).

Myös Ylikorkala ja Sweins luettelevat peruspalkkauksen jakautuvan aika- urakka- tai palkkiopalkkaan, joista aikapalkka on yleisimmin käytetty palkkaustapa asiantuntijoiden, toimihenkilöiden ja johtohenkilöiden palkkauksessa. Urakka- ja palkkiopalkkoja taas käytetään usein sellaisissa työtehtävissä, joissa suoritteiden määrää voidaan mitata. Tällaisia tehtäviä löytyy esimerkiksi teollisuudesta tai myynnin parista. Aikapalkka jakautuu usein tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan. Ylikorkala ja Sweins muistuttavatkin, että palkkausjärjestelmien tulisi huomioida sekä tehtävän vaativuus että henkilön suoriutuminen. Näiden arviointi on kuitenkin haastavaa. Työn vaativuuden arviointijärjestelmän tulisikin perustua ennalta määriteltyihin kirjallisiin arviointiperusteisiin, olla analyttinen ja perustua molemmille sukupuolille tasapuolisesti soveltuviin vaatuvustekijöihin, johtaa samassa tai samanarvoisessa työssä samaan palkkaan, ja olla niin avoin, että työntekijä voi itse päätellä miksi hänen työnsä on arvioitu tietyllä tavalla ja mihin vaativuuden arviointi perustuu (Ylikorkala & Sweins 2015, s. 25).

### **2.2.2 Aineeton palkitseminen**

Aineeton palkitseminen on käsitteenä laaja ja hyvin riippuvainen henkilökohtaisista preferensseistä. Joku minkä sinä voit kokea hyvin palkitsevana ja kannustavana, voikin toisen mielestä olla kaikkea muuta. Hyvin uraorientoitunut ja kunnianhimoinen henkilö esimerkiksi saattaa kokea esihenkilön hänelle osoittaman uuden vaativan työtehtävän hyvin innostavana, kun taas vähemmän kunnianhimoinen henkilö saattaa ahdistua uuden työtehtävän tuomista vaatimuksista ja velvoitteista. Toinen taas saattaa arvostaa suuresti hänelle julkisesti osoitettuja kehuja ja huomiota, kun taas toinen kokee tällaisen hyvin ahdistavana ja mielellään välttelee edellä mainittuja tilanteita. Tutkimusten mukaan on kuitenkin selvää, että erilaisilla aineettomilla palkitsemiskeinoilla on vaikutuksia meihin kaikkiin.

Vartiainen ja Kauhanen määrittelevät aineettoman palkitsemisen käsittävän sellaiset keinot, joihin voidaan vaikuttaa organisaation johtamiskäytänteillä. Näihin kuuluvat esimerkiksi kehittymismahdollisuudet työssäoppimisen tai koulutuksen kautta, etenemismahdollisuudet urasuunnittelua tukemalla ja urakehityksen mahdollistamalla, palautteen saaminen, vaikutusmahdollisuudet riittävän tiedonsaannin ja osallistumismahdollisuuksien kautta, koettu arvostus niin oman työn kuin persoonankin osalta sekä työsuhteen pysyvyys ja joustavat työaikajärjestelyt (2005, s. 20 – 21.) Aineettoman palkitsemisen keinoja ovat Moision ja Salimäen mukaan esimerkiksi koulutus- ja oppimismahdollisuuksien tarjoaminen, mahdollisuudet kehittymiseen ja uralla etenemiseen, vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet, palautteen saaminen, sekä työaikaan ja työsuhteeseen liittyvät järjestelyt. Näistä oppimis- ja kouluttautumismahdollisuudet sekä uralla etenemismahdollisuudet sisältävät usein myös rahallista merkitystä, jolloin rajanveto aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välillä on Moision ja Salimäen mukaan usein haastavaa (2005, s. 194 – 195). Ylikorkala ja Sweins puolestaan kuvailevat aineettomien palkitsemistapojen liittyvän työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin, työympäristöön, palautteeseen ja työssä kehittymiseen (Ylikorkala & Sweins 2015, s. 21).

Moisio ja Salimäki tuovat esiin, että aineettoman palkitsemisen merkitys on erityisen suuri silloin, kun sisäisen motivaation merkitys on työssä erityisen suuri. Tämä siis korostaa aineettoman palkitsemisen merkitystä etenkin asiantuntijatyössä jossa tyypillisesti korostuu itseohjautuvuus, ongelmanratkaisu, sekä erilaisten innovatiivisten ratkaisuvaihtoehtojen tuottaminen (Moisio & Salimäki 2005, s. 194 – 195).

Esihenkilöllä on äärettömän suuri merkitys aineettomassa palkitsemisessä. Hän on se, joka joko antaa tai ei anna laadukasta palautetta osana jokapäiväistä toimintaa, käy tavoite- ja kehityskeskusteluja, asettaa tavoitteita, ohjaa ja kannustaa osaamisen kehittämiseen ja kehoittaa huolehtimaan työhyvinvoinnista (Moisio & Salimäki 2005, s. 194 – 195)

### 3 Työn imu

Työn imu –käsitteen ja tutkimuksen ovat 2000-luvun alussa käynnistäneet Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker, joiden määritelmän mukaan työn imu voidaan määritellä positiiviseksi ja antoisaksi tunnetilaksi, jota koetaan työn yhteydessä. Työn imuksi koettuun tilaan liitetään työssä koettu tarmokkuus, työlle omistautuminen ja työhön uppoutuminen (Schaufeli, Salanova, González-Roma & Bakker 2002, s. 74. ja Hakonen 2009, s. 9.) Schaufeli ja Bakker ovat luoneet myös työn imua mittaavan UWES –mittariston (Schaufeli & Bakker 2004, s. 3).

Ylikorkala ym. mukaan työn imussa oma työ koetaan merkitykselliseksi ja sen parissa koetaan innostusta ja iloa. Lisäksi työn imun kerrotaan olevan yhdistelmä tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Tarmokkuutta kokevan henkilön kuvaillaan olevan energinen, sinnikäs ja haluavansa panostaa työhönsä. Omistautunut työntekijä taas kokee työnsä merkitykselliseksi ja haasteelliseksi ja on inspiroitunut, innokas, sekä ylpeä omasta työstään. Uppoutumista kuvataan syvän keskittyneisyyden ja paneutumisen tilana, jossa aikakin kuluu kuin huomaamatta. Työn imua kokevan henkilön kuvaillaankin olevan työssään hyvin suoriutuva ja innostunut kun taas vastakohtana on tylsistynyt ja työnsä pakonomaisesti suorittava työntekijä. On selvää, että työn imu on jotain tavoittelemisen arvoista. Niinpä organisaatioiden tulisikin pyrkiä luomaan mahdollisimman hyvät olosuhteet työn imun syntymiselle. Tähän voidaan vaikuttaa Ylikorkala ym. mukaan seuraavilla tekijöillä: työtehtävien riittävä vaihtelevuus, vastuu, itsenäisyys, kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuudet, sekä esimieheltä ja työtovereilta saatu tuki ja arvostus. (Ylikorkala, Hakonen A, Hakonen N & Hulkko-Nyman 2018, s. 45 – 46).

Henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan vaikuttaa kaikkiin edellä mainittuihin työnimua lisääviin seikkoihin; henkilöstölle tulee tarjota vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia, henkilöstön koko potentiaali tulisi ottaa käyttöön, johtamistyylin tulisi olla valmentava ja työnantajan toiminta tulisi olla vastuullista ja reilua. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia voidaan parantaa mm. työn tuunaamisella, jossa työn mielekkyyttä lisätään työn sisältöä, työympäristöä ja työntekijän omaa näkökulmaa muokkaamalla, tehtäväkuvan

pysyessä kuitenkin samana. Myös oman osaamisen kehittäminen ja työn haasteiden lisääminen ovat hyviä keinoja lisätä työn innostavuutta. Työntekijöitä kannattaakin kannustaa muokkaamaan työtään, sillä vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä saadaan aikaan työn imua ja työn iloa. Henkilöstön tylsistymistä voidaan estää tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia ja ottamalla työntekijöiden potentiaali käyttöön. Työtehtäviä on hyvä muokata sellaisiksi, että työntekijät pääsevät hyödyntämään omaa osaamistaan ja oppimaansa. Työssä tylsistytään, kun siinä ei enää opita uusia asioita, ei voida keskittyä itselle merkityksellisiin asioihin ja kun erilaiset häiriöt vaikuttavat oman työn hallinnan tunteeseen. Valmentavalla johtamisella voidaan kannustaa työntekijöitä oivaltamaan ja etsimään ratkaisuja itse, ja täten voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemaan työn imuun. Valmentavassa johtamistyyliissä korostuvat toisten arvostaminen ja osallistaminen. Valmentavan johtamisen tulisi perustua aitoon kiinnostukseen, kysymiseen ja innostamiseen. Työnantajan vastuulliseen toimintaan taas kuuluvat niin taloudellinen, sosiaalinen kuin ympäristövastuukin. Sosiaalisesti vastuullinen yritys tai organisaatio kunnioittaa ihmisoikeuksia kaikessa toiminnassaan, huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista, terveydestä, sekä työoloista ja kehittää lisäksi paikallisyhteisöään tai koko yhteiskuntaa. Usein sosiaalisen vastuun kuitenkin koetaan ensisijaisesti tarkoittavan oikeudenmukaista henkilöstöjohtamista (Ylikorkala, Hakonen A, Hakonen N & Hulkko-Nyman 2018, s. 45 – 48).

Jari Hakanen korostaa, että työn imun ja paljon puhutun flow –tilan erona on työn imun pysyvämpi, pitkäkestoisempi ja muihinkin leviävä luonne flown ollessa enemmän hetkelinen huippukokemus. Hakanen kuvailee tarmokkuuden olevan kokemusta energisyydestä, halua panostaa omaan työhön ja sinnikkyyttä sekä halua selvittää vastoinkäymisistä. Omistautuminen taas sisältää kokemuksia työn merkityksellisyydestä, sen aiheuttamasta inspiraatiosta ja innostuneisuudesta, sekä sen tarjoamasta haasteellisuudesta ja tekijälleen tuomasta ylpeydestä. Työn imun kolmas ulottuvuus, uppoutuminen, tarkoittaa työssä koettua syvää keskittymisen tilaa, työhön paneutumista ja näistä saatua nautintoa. Tällöin aika kuluu kuin huomaamatta ja työstä irrottautuminen voi tuntua jopa vaikealta (2009, s. 9). Hakanen kuvailee tyypillistä työn imua kokevaa työntekijää seuraavasti:

”hän pääsääntöisesti lähtee aamulla mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä, on ylpeä työstään ja sinnikäs vastoinkäymistenkin hetkinä. Hän on myös tuottava ja aikaansaapa ja toimii epävirallisestikin työtovereittensa ja –paikkansa hyväksi” (Hakanen 2009b.)

Hakanen ja Kaltiainen tiivistävät, että työn imussa oma työ koetaan ponnisteluista huolimatta mielekkäänä, siinä koetaan positiivisia tunteita, jotka luovuutta ja laajakatseisuutta lisäämällä laajentavat ajattelu- ja toimintamallejamme sekä näin lisää yksilöllisiä voimavaroja. Lisäksi työn imusta seuraava parempi työkyky ja terveys ja työn ja vapaaajan toisiaan tukevat vaikutukset näkyvät työhön vapautuvina voimavaroina. He kertovat vuonna 2010 Työterveyslaitoksen internet -sivuilla avatusta testistä, jolla tarjottiin mahdollisuutta arvioida omaa työn imun tasoa. Vuoteen 2020 mennessä testiä on tehty yli 100 000 kertaa ja suuren vastaajamäärän vuoksi se tarjoaa Hakasen ja Kaltiaisen mukaan mielenkiintoista tietoa työn imusta Suomessa. Tulosten mukaan 59 % vastaajista kokee työn imua usein. Vastaajista 41 % koki työn imua korkeintaan kerran viikossa, mikä lasjetaan matalaksi työn imun tasoksi, joka ei ehkä riitä kannattelemaan työntekijää työn vaatimuksissa. Kyseisen verkkotestin mukaan työn imua koettiin Suomessa eniten hallinnollisissa johtotehtävissä ja opetusalailla, mutta lähes yhtä usein myös sosiaali- ja terveydenhuoltoaloilla. Vähiten työn imua koettiin teollisuudessa, ja heikosti myös tieteellisessä ja teknisessä työssä ja rakennusalailla. Yleisesti voidaan todeta työn imun olevan yhteydessä korkeaan koulutustasoon, sillä korkeakoulutusta vaativissa työtehtävissä on yleensä enemmän työn voimavaroja kuten autonomiaa ja kehittävää koettu työ (2020, s. 40 – 56).

### **3.1 Lähikäsitteet**

Kappale 3.1 esittelee työn imu käsitteen lähikäsitteitä, joista merkittävimpiä ja osin myös työn imu -käsitteeseen sisältyviä ovat motivaatio ja työtyytyväisyys, kun taas työn vaatimukset ja voimavarat kuvaavat myös koettuun työn imuun vaikuttavia tekijöitä.

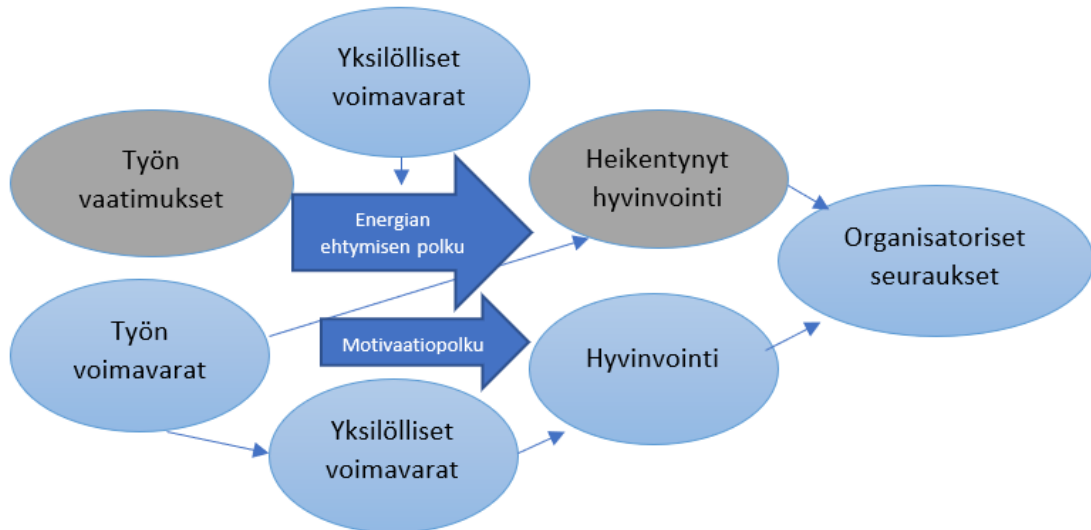
### 3.1.1 Työn voimavarat ja vaatimukset

Tutkimukset ovat johdonmukaisesti osoittaneet työn voimavarojen linkittyvän positiivisesti koettuun työn imuun. Erityisesti seuraavat työn voimavarat ovat tutkimusten mukaan lisänneet työn imua: kollegoilta saatu sosiaalinen tuki, omasta suorituksesta saatu palaute, monipuolista osaamista vaativat työtehtävät, autonomia ja oppimismahdollisuudet (Bakker 2011, s. 266). Hakanen muistuttaa, että työn imua on tieteellisesti alettu tutkia vasta 2000-luvulla, joten työn imuun vaikuttavista tekijöistä ja sen seurauksista on julkaistu vasta muutamia pitkittäistutkimuksia. Näiden tutkimusten mukaan työn voimavarojen on todettu olevan myönteisessä yhteydessä työnimuun. Työn voimavaroilla tarkoitetaan niitä työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, jotka vähentävät työn koettuja vaatimuksia ja tyydyttävät itsenäisyyden, yhteisöllisyyden ja pärjäämisen perustarpeitamme ja täten edesauttavat henkilökohtaista kehittymistä, oppimista ja kasvua (Hakanen 2009, s. 12).

Työn voimavarat kuten työn itsenäisyys, sen kehittävyys, mahdollisuus nähdä työn tulokset, työyhteisön ja esimiehen tuki ja arvostus voivat tutkimusten mukaan lisätä työntekijän sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Myös työn psykologisen sopimuksen täyttymisen on todettu olevan myönteisessä yhteydessä työnimuun. Kulloinkin merkityksellisimmät työn voimavarat riippuvat organisaatiosta ja työtehtävistä ja ne voivat vaihdella. Ne voivat olla esimerkiksi tehtäväkohtaisia (työn tulokset ja sen kehittävyys), työn organisointiin liittyviä (työn itsenäisyys), vuorovaikutukseen liittyviä (esimiehen ja työyhteisön tuki), tai organisatorisia (kannustava ja uudistusmielinen työilmapiiri tai perhemyönteinen organisaatiokulttuuri) (Hakanen 2009, s. 12).

Työn voimavarojen lisäksi koettuun työn imuun vaikuttavat riittävän korkeat työn vaatimukset, sillä jotta työn imua koetaan, tulee työn voimavarojen ja työn vaatimusten olla oikeassa suhteessa keskenään. Tutkimusten mukaan työn voimavaroilla oli suurin merkitys koettuun työn imuun silloin, kun työn vaatimukset olivat korkealla (Bakker 2011, s. 266). Demerouti et. al toteavat työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (JD-R- malli) olevan henkilöstön työhyvinvointia ja työpahoinvointia tarkasteleva kokonaisvaltainen

teoria, jossa huomioidaan sekä henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavat tekijät, että niiden seuraukset. Lähtökohtana on ajatus siitä, että ammatista tai alasta riippumatta työn psykososiaaliset ominaisuudet voidaan erotella kahteen osa-alueeseen: työn vaatimuksiin ja voimavaroihin.



**Kuvio 2.** Työn vaatimukset ja voimavarat -malli (Mukaillen Demerouti, Bakker, Nachrciner & Schaufeli 2001.)

Kuviossa 2 esitelty työn voimavarojen ja vaatimusten malli (job demands-resources model, JDR) olettaa, että juuri vaatimukset ja voimavarat työssä synnyttävät kaksi erilaista prosessia, energian ehtymisen polun ja motivaatiopolun, jotka molemmat lopulta vaikuttavat merkittävästi organisaatiossa työntekijän työuupumuksen tai motivaation kehittymisenä. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallia voidaankin hyödyntää useilla eri aloilla osana työhyvinvoinnin ja tehokkuuden kehittämistyötä. Työn vaatimuksilla viitataan niihin työn fyysisiin, psykososiaalisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin tekijöihin, jotka vaativat työntekijältä jatkuvaa fyysistä tai psyykkistä panostusta niistä selviytyäkseen. Työn voimavaroilla tarkoitetaan niitä työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, jotka vähentävät työn koettuja vaatimuksia ja tyydyttävät itseenäisyyden, yhteisöllisyyden ja pärjäämisen perustarpeitamme ja täten edesauttavat

henkilökohtaista kehittymistä, oppimista ja kasvua. Kulloinkin merkityksellisimmät työn voimavarat riippuvat organisaatiosta ja työtehtävistä (Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. 2001).

### **3.1.2 Motivaatio**

Motivaatio-käsitteestä työn imun käsite eroaa siten, että työn imu tarkastelee myös kognitiivisia tekijöitä (uppoutuminen) ja niiden seurauksia (elinvoima) motivaation (omistautuminen) tarkastelun lisäksi. Motivaatio kuvataan usein joko sisäisenä tai ulkoisena niin, että sisäisen motivaation ajatellaan syntyvän sisäsyntyisistä tavoitteista ja preferensseistä (mm. mielenkiintoiseksi koetut työtehtävät), kun taas ulkoinen motivaatio syntyy ulkoisten kannustimien kuten palkankorotusten kautta (Bakker 2011, s. 265). Myös Lämsä ja Päivike kuvailevat työmotivaation olevan jaoteltavissa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Tällöin sisäinen motivaatio liittyy henkilön psykologisiin tarpeisiin ja henkilökohtaisesti tärkeiksi koettuihin arvoihin, kun taas ulkoinen motivaatio liittyy ihmisen ulkopuolisiin tekijöihin kuten palkkioihin ja rangaistuksiin. Työmotivaatioon vaikuttavat siis ihmisten sisäiset tekijät kuten tarpeet, sekä ulkopuolella olevat ympäristötekijät, joihin lukeutuvat esimerkiksi työn luonne ja palkitsemisjärjestelmät. Kun ihmisen ja organisaation tavoitteet ovat samansuuntaiset koetaan työ mielekkääksi ja innostavaksi. (2013, s. 80-81). Hakanen ja Kaltianen toteavat, että lukuisissa tutkimuksissa todetun koetun työn imun positiiviset vaikutukset perustuvatkin siihen, että työn imu heijastuu myös hyvinvointiin, työssä koettuun mielekkyyteen, sekä motivaatioon (2020, s. 40).

### **3.1.3 Työtyytyväisyys**

Bakkerin mukaan työtyytyväisyys eroaa työn imusta siten, että työn imussa yhdistyvät korkea työstä nauttiminen (omistautuminen) ja korkea aktiivisuus (tarmokkuus ja uppoutuminen), kun taas työtyytyväisyys on suppeampi, passiivisemmin työntekijän työhyvinvointia tarkasteleva käsite. (Bakker 2011, s. 265). Hakanen ja Kaltianen kuvailevat, että pelkästään työhönsä tyytyväisen henkilön vireystila ei ole erityisen korkea, vaan silloin lähinnä tyydytään nykyiseen tilaan, eli siihen mitä oma työ on ollut jo mitä se nyt on.

Tutkimusten mukaan työhönsä tyytyväiset ikään kuin tyytyvät vähempään, työn imun kokeminen taas vaatisi, että toiveet hyvistä työoloista ja stimuloivasta työstä olisivat nykyistä työtä suuremmat, jotta tämä saisi aikaan proaktiivista työtä kehittävää toimintaa kuten esimerkiksi oman työn tuunaamista. Työhönsä jo valmiiksi tyytyväisellä ei ole tarvetta tällaiseen proaktiiviseen toimintaan, joka edistäisi työn imun kokemista (2020, s. 43).

### **3.2 Kokonaispalkitsemisen vaikutukset työnimuun**

Työnimu-käsitteen noustua suosioon osana positiivisen psykologian suuntausta, myös kokonaispalkitsemisen ja työnimun välistä yhteyttä on alettu tutkia. Tässä kappaleessa esitellään viimeaikaisia tutkimuksia, joiden tuloksia on hyödynnetty tämän tutkimuksen hypoteeseja muodostettaessa. Tässä esitellyistä tutkimuksista lähimpänä tämän gradu tutkielman aihetta ja toteutustapaa on Hulkko-Nymanin, Sartin, Hakosen ja Sweinin tutkimus vuodelta 2012.

Scott ja McMullen tutkivat pääosin yhdysvaltalaisen HR-alan ihmisten käsityksiä palkitsemisen ja työn imun yhteydestä. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 736 henkilöä eri toimialoilla toimivista alle 1000 – yli 20 000 työntekijän kokoisista yrityksistä. Tutkimuksessa vahvistettiin, että kokonaispalkitsemisjärjestelmällä ja käytänteillä on vaikutusta henkilöstön kokemaan työn imuun. Kyselyyn vastanneista HR-alan ammattilaisista suurin osa eivät kuitenkaan kiinnittäneet huomiota kokonaispalkitsemisen vaikutuksiin työn imuun heidän suunnitellessaan palkitsemisrakenteita, -käytänteitä ja -ohjelmia. Tutkimus esittää seuraavia kokonaispalkitsemisen ratkaisuja työn imun lisäämiseksi: Organisaation tulisi luoda mittareita, joilla seurataan esimiesten kykyä vaikuttaa alaistensa kokemaan työn imuun, palkita esimiehiä alaistensa ja kollegoidensa kokeman työn imun tason noususta, määritellä mitä työn imu juuri omassa organisaatiossa tarkoittaa ja tehdä sen lisäämisestä yksi organisaation strategisista tavoitteista, houkutella organisaatioon palkkaratkaisuilla esimiehiä, jotka ovat osoittaneet kykyä lisätä alaistensa työn imua, ajatella palkitsemista aina aineellisen ja aineettoman palkitsemisen kokonaisuutena, sekä kehittää

työn imua lisääviä resursseja jotka on suunnattu työympäristön ja organisaation ilmapiiriin, työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon, työn luonteen ja laadun, sekä uramahdollisuuksien parantamiseen (2010, s. 1 – 8).

Kun Scott ja McMullen tutkivat kokonaispalkitsemisen eri osien vaikutuksia työn imuun, he totesivat, että peruspalkalla ja luontoiseduilla oli heikoin yhteys koettuun työn imuun verrattuna tulospalkkioihin, aineettomaan palkitsemiseen ja johtamisen laatuun. Tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia oli vastauksissa korostunut esimiestyön laadun yhteys korkeaan työn imun ja motivaation tasoon (2010, s. 1 – 8).

Konrad Kulikowski kuvailee aiempia tutkimuksia, joissa tulospalkkauksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin väliset yhteydet ovat jääneet melko epäselviksi, täten hän halusi tutkia tulospalkkauksen vaikutuksia työn imuun, joka on viime aikoina tullut tärkeäksi työntekijöiden positiivisen käytöksen, asenteiden, ja terveyden mittariksi. Hänen mukaansa ymmärtämällä tulospalkkauksen ja työn imun yhteyttä olisi mahdollista luoda palkkausjärjestelmiä, jotka vaalivat uralla etenemistä. Kulikowski esittää kolme hypoteesia, jotka kuvaavat vaihtoehtoisia tulospalkkauksen ja työn imun välillä havaittavia yhteyksiä. Ensimmäisen hypoteesin mukaan tulospalkkauksella ja työn imulla on suora positiivinen yhteys. Toisen hypoteesin mukaan palkkatyytyväisyys selittää osittain tulospalkkauksen ja työn imun suhdetta. Tulospalkkaus liittyy palkkatyytyväisyyteen ja toisaalta palkkatyytyväisyys liittyy työn imuun. Tulospalkkauksella on siis positiivinen epäsuora yhteys työn imuun palkkatyytyväisyyden kautta, sillä kun palkkatasoa säädetään työsuorituksen mukaan, voi tulospalkkaus vaikuttaa tyydyttävämmältä kiinteään työsuorituksesta riippumattomaan palkkaan verrattuna. Täten tulospalkkiota saava työntekijä voi odottaa parempaa palkkaa hyvästä suoriutumisestaan ja näin ollen olla tyytyväinen palkkaukseen. Aiemmissa tutkimuksissa onkin Kulikowskin mukaan havaittu, että hyvä palkkatyytyväisyys ennustaa myös hyvää työn imun tasoa. Tutkimuksen kolmannen hypoteesin mukaan palkkataso ja palkkatyytyväisyys yhdessä ja osittain välittävät suhdetta tulospalkkauksen ja työn imun välillä. Tulospalkkaus on suhteessa palkkatasoon, joka puolestaan

liittyy palkkatyytyväisyyteen ja täten palkkatyytyväisyys on yhteydessä työn imuun (2018, s. 427 – 443).

Kulikowskin tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että tulospalkkauksen ja työn imun epäsuorien yhteyksien vuoksi pelkkä tulospalkkausjärjestelmän käyttöönotto tavoitteena vaikuttaa työn imun tasoon ei ole erityisen tehokas ratkaisu. Tulospalkkauksen käyttöön ottamisen lisäksi esimiesten tulee varmistaa, että työntekijöiden palkat ovat vahvasti riippuvaisia henkilökohtaisen suoriutumisen tasosta ja olla tietoisia siitä, että on äärimmäisen tärkeää, että työntekijät ovat tyytyväisiä tulospalkkausjärjestelmän kautta saavuttamaansa palkkatasoon. Ei siis riitä, että tulospalkkaus on käytössä osana kokonaispalkitsemisjärjestelmää, vaan heidän on tärkeä myös seurata alaistensa asenteita tulospalkkausta kohtaan ja lisätä heidän ymmärrystään tulospalkkauksesta, jotta sillä olisi toivottu positiivinen vaikutus työn imuun. Kaiken kaikkiaan Kulikowskin tutkimuksessa tulospalkkauksen ja työn imun välillä havaittiin suhteellisen heikko yhteys. Tämä kuitenkin herättää kysymyksiä liittyen tulospalkkauksen mahdolliseen tehokkaaseen käyttöön työn imua lisäävänä tekijänä; vaikei tulospalkkauksen ja työn imun välillä havaittu vahvoja positiivisia yhteyksiä, ei tulospalkkauksen ja työn imun välillä myöskään havaittu epäsuotuisia yhteyksiä. Kulikowskin mukaan tämä saattaa viitata siihen, että tulospalkkaus parantaa työssä suoriutumista, eikä tähän liity mitään negatiivisia, työhyvinvointia heikentäviä sivuvaikutuksia (2018, s. 439).

Hulkko-Nyman, Sarti, Hakonen & Sweins ovat tutkineet kokonaispalkitsemisen ja työnimun yhteyttä suomalaisissa ja italialaisissa vanhustenhoito-organisaatioissa. He halusivat selvittää, onko henkilöstön kokemalla kokonaispalkitsemisella ja etenkin aineettomalla palkitsemisella positiivinen yhteys koettuun työn imuun. Tarkasteltavina oli viisi suomalaista (n=154) ja seitsemän italialaista (n= 137) vanhustenhoito-organisaatiota (2012, s. 24 – 49).

Tuloksissa huomattiin yhteys aineettoman palkitsemisen, erityisesti oman työn koetun arvostuksen, ja kaikkien työn imun osatekijöiden välillä. Tulosten mukaan työntekijöiden

omistautumisen tasoa voidaan selittää heidän kokemallaan työntekijäetujen tasolla, jotka heijastavat aineellista palkitsemista sekä koettua työsuhteen pysyvyyttä. Tutkituissa suomalaisissa vanhustenhoito-organisaatioissa henkilöstön käsitykset kokonaispalkitsemisesta selittivät jonkin verran omistautumisen ja tarmokkuuden tasoa, mutta ainoastaan koettu oman työn arvostus selitti merkittävästi työn imun kaikkea kolmea ulottuvuutta, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Italialaisissa organisaatioissa omistautumisen tasoa selittivät myös työntekijäedut sekä koettu työsuhteen pysyvyys. Johtopäätöksinään Hulkko-Nyman, Sarti, Hakonen ja Sweins esittävät, että lisätäksään työntekijöiden työnimua organisaatioiden tulisi kehittää erityisesti aineetonta palkitsemista, ja että aineellisen palkitsemisen rooli työn imuun vaikuttavana tekijänä voi vaihdella eri maiden välillä (2012, s. 24 – 49).

Scott ja McMullenin sekä Hulkko-Nymanin ym. edellä kuvattujen tutkimustulosten perusteella tämän tutkielman hypoteesina on, että kokonaispalkitsemisen ja koetun työn imun välillä on havaittavissa positiivinen yhteys, ja että aineettomalla palkitsemisella kuten palautteella ja koetulla arvostuksella on palkkaa ja luontoisetuja eli aineellista palkitsemista suurempi vaikutus koettuun työn imuun.

## 4 Tutkimusmenetelmät

Kappale 4 esittelee tässä tutkielmassa käytettyjä menetelmiä, sekä kuvailee tutkimusaineistoa, aineiston keruun menetelmiä, sekä käytettyjä mittareita.

### 4.1 Monimenetelmätutkimus

Viime vuosina kaikilla kauppatieteen aloilla on yhdistynyt laadullisten ja määrällisten tutkimusmenetelmien yhdistäminen. Näiden yhdistäminen on tyypillistä etenkin tutkimuksissa, joissa pyritään sekä kuvailemaan että selittämään ilmiötä (Hurmerinta & Nummela 2020, s. 308.) Tässä tutkielmassa käytetään sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen menetelmiä, eli hyödynnetään monimenetelmätutkimuksen metodologiaa. Kokonaispalkitsemisen ja työn imun yhteyden luonne on monimutkainen ilmiö ja monimenetelmäisyyden on todettu soveltuvan erityisesti tällaisten ilmiöiden tarkasteluun. Monimenetelmälliselle tutkimukselle on tyypillistä yleensä laadullisen ja määrällisen aineiston yhdistäminen. Tavoitteena on tuottaa tutkimusongelmasta parempi ymmärrys kuin mitä saataisiin soveltamalla yksinään joko laadullista tai määrällistä lähestymistapaa (Seppänen-Järvelä, Åkerblad & Haapakoski 2019, p. 3.)

### 4.2 Tutkimusaineisto

Tutkielman ensimmäisessä laadullisessa osassa kartoitetaan ammattikorkeakoulujen esimiestyötä sekä kokonaispalkitsemista ammattikorkeakoulujen henkilöstöjohtajan tehtäviä hoitaville henkilöille lähetetyn sähköpostikyselyn kautta. Kyselyn avulla selvitettiin mm. opetushenkilöstön esimiesten määrää suhteessa alaisten määrään, esimiestyöhön osoitettujen resurssien määrää, sekä ammattikorkeakoulun palkitsemiskäytänteitä opetushenkilöstön osalta; onko käytössä esimerkiksi tulospalkkausjärjestelmää. Lisäksi tiedusteltiin, miten kokonaispalkitseminen nähdään suomalaisissa ammattikorkeakouluissa; ajatellaanko esimerkiksi henkilöstön koulutus- ja uralla etenemismahdollisuuksien tai joustavien työaikajärjestelyjen olevan osa kokonaispalkitsemista. Tutkielman

toisessa osassa kerättävä määrällinen empiirinen aineisto koottiin kahdesta tutkimukseen mukaan lupautuneesta ammattikorkeakoulusta. Ensimmäisessä ammattikorkeakoulujen henkilöstöjohtajille lähetetyssä sähköpostikyselyssä tiedusteltiin halukkuutta osallistua tutkimuksen toiseen kyselyyn.

On valitettavaa, että kattavaksi tarkoitettuun sähköpostikyselyyn vastasi ainoastaan 25 % kyselyn saaneista ammattikorkeakouluista. Täten tutkimuksen ensimmäisen osan kyselyllä ei saatu kattavaa kuvaa ammattikorkeakoulujen palkitsemiskäytänteistä tai esimiesrakenteesta, toisaalta pienikin näyte antaa yleiskuvaa nykytilanteesta. Sähköpostikyselyn vastauksista laadittiin yhteenvetotaulukot 3 ja 4, jotka esitellään kappaleessa viisi. Liite 1 esittelee sähköpostikyselyn kysymykset. Kysymykset muodostuivat tutkielman mielenkiintona olevien teemojen pohjalta; ensimmäisen kyselyn vastauksia voidaan hyödyntää tutkimuksen toisen vaiheen tulosten analysoimisessa. Toisaalta kysymyksillä selvitettiin vastaajatahon halukkuutta olla mukana tutkimuksen toisessa, opetushenkilöstölle toteutettavassa kyselyssä.

### **4.3 Aineiston keruun menetelmät**

Tutkimuksen ensimmäisenä osana toteutettuun ammattikorkeakoulujen henkilöstöjohtajille tai tätä tehtävää eri nimikkeillä hoitaneille henkilöille lähetettyyn sähköpostikyselyyn vastasi viisi kaikkiaan 20 ammattikorkeakoulusta, joille kysely lähetettiin. Kysely toteutettiin keväällä 2020.

Tutkimuksen toinen osa, ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstölle toteutettu e-lomakekysely, tehtiin Vaasan ammattikorkeakoulun ja Karelia ammattikorkeakoulun opetushenkilöstölle. Edellä mainitut ammattikorkeakoulut lupautuivat mukaan tutkimuksen toiseen osaan ensimmäisen osan sähköpostikyselyssä. Elektronisen, sähköpostin kautta tutkimukseen valittujen ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstölle lähetettävän kyselylinkin ja e-lomakkeen avulla saadaan kerättyä suhteellisen helposti vastauksia tutkimukseen valituista organisaatiosta. Jotta tulosten syvempi tulkitseminen olisi

mahdollista, tulee elektronisen tutkimuslomakkeen sisältää runsaasti myös avoimia kysymyksiä. Haasteena voi olla, että useat vastaajat jättävät vastaamatta avoimiin kysymyksiin. Avoimista kysymyksistä tuleekin pyrkiä tekemään mahdollisimman selkeitä ja konkreettisia.

Vaasan ammattikorkeakoulun ja Karelia ammattikorkeakoulun opetushenkilöstö vastasi kyselyyn loppukevään ja syksyn 2020 aikana. Vastausaikaa oli runsaasti, ja molempien ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstöä muistutettiin usean kerran sähköpostitse vastaamaan kyselyyn. E-lomakekyselyyn saatiin vastauksia lopulta kaikkiaan 94, joista Vaasan ammattikorkeakoulusta oli 47 vastaajaa (opetushenkilöstön määrä vuonna 2019 kaikkiaan 104) ja Karelia ammattikorkeakoulusta 47 vastaajaa (opetushenkilöstön määrä henkilötyövuosina 161). Vastaajat jakoutuivat siis hyvin tasaisesti kahden korkeakoulun välillä. E-lomakekyselyn kysymykset esitellään kokonaisuudessaan liitteessä 2.

#### **4.4 Mittarit**

Työn imun mittaamiseen hyödynnettiin laajalti käytettyä, työnimun mittaamiseen kehitettyä 17 väittämästä koostuvaa UWES (Utrecht Work Engagement Scale) -mittaristoa. UWES -mittaristo mittaa työn imua sen kolmen eri ulottuvuuden kautta. Mittaristosta on kehitetty myös lyhyempi, kaikkiaan yhdeksästä väittämästä koostuva työn imu 9 –kysely. Väittämässä käytetään seitsemänportaista vastausasteikkoa: ei koskaan, muutaman kerran vuodessa, kerran kuussa, muutaman kerran kuussa, kerran viikossa, muutaman kerran viikossa, päivittäin). Laajempi 17 väittämän UWES -mittaristo sisältää seuraavat väittämät tarmokkuuden osalta: Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni, tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni, aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin, jaksan työskennellä hyvinkin pitkiä aikoja kerrallaan, olen hyvin sinnikäs työssäni ja jatkan hellittämättä työssäni silloinkin, kun asiat eivät suju niin hyvin. Omistautumista mitataan seuraavilla väittämillä: Työni on mielekästä ja merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus, olen innostunut työstäni, työni inspiroi minua, olen ylpeä työstäni ja minulle työni on haastavaa. Uppoutumista taas mitataan väittämillä: Kun työskentelen, unohdan kaiken muun ympärilläni, tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni, olen



Määrällistä, e-lomakekyselyllä kerättyä kokonaispalkitsemisen ja työnimun yhteyttä aineistoa analysoidaan tilastollisin menetelmin kuten T-testiä, sekä faktori- ja regressioanalyysia hyödyntäen. Tavoitteena on selvittää, mitkä kokonaispalkitsemisen osat korreloivat vahvimmin koetun työnimun kanssa. Analysoitavia riippumattomia muuttujia ovat siis kokonaispalkitsemisen eri osa-alueet ja riippuva muuttuja on opetushenkilöstön kema työn imu.

#### 4.5.1 T-testi

T-testi on yleisin kahden toisistaan riippumattoman ryhmän keskiarvojen vertailussa käytetty testi (Karjaluoto 2007: 27-29).

T-testi suoritettiin tutkimuksen taustamuuttujista poimituilla vertailuryhmämuuttujilla *sukupuoli* ja *ammattikorkeakoulu*. Testimuuttujina tarkasteltiin väittämiä *Miten organisaatiosi palkkausjärjestelmä toimii mielestäsi*, sekä *Työtäni arvostetaan organisaatiossani*. Edellä mainitut valittiin testimuuttujiksi, sillä niiden voidaan ajatella mittaavan laajasti tyytyväisyyttä aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen.

Naisten ja miesten keskiarvoja tarkasteltaessa voidaan todeta, että naisten mukaan (n=43, keskiarvo 3,16) organisaation palkkausjärjestelmä toimii hieman paremmin kuin miesten mielestä (n=51, keskiarvo 3,04). Ero sukupuolten välillä ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävä  $p=.528$ . eli  $p > 0,05$ . Kahden tarkastellun ammattikorkeakoulun (VAMK ja Karelia AMK) keskiarvoja tarkasteltaessa voidaan todeta, että VAMKin opetushenkilöstö (n=47, keskiarvo 3,15) on hieman tyytyväisempi organisaation palkkausjärjestelmän toimivuuteen verrattaessa Karelia AMK:n opetushenkilöstöön (n=47, keskiarvo 3,04). Ero kahden ammattikorkeakoulun opetushenkilöstön välillä ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävä  $p=.586$  eli  $p > 0,05$ .

Naisten ja miesten keskiarvo tarkasteltaessa voidaan todeta, että miehet (n=51, keskiarvo 3,39) kokevat, että heidän työtään arvostetaan organisaatiossa hieman enemmän kuin naiset (n=43, keskiarvo 3,14). Ero sukupuolten välillä ei kuitenkaan ole tilastollisesti

merkittävä ( $p=.198$ ). Kahden tarkastellun ammattikorkeakoulun (VAMK ja Karelia AMK) keskiarvoja tarkasteltaessa voidaan todeta, että VAMKin opetushenkilöstö ( $n=47$ , keskiarvo 3,36) kokee että heidän työtään arvostetaan organisaatiossa hieman enemmän kuin Karelia AMK:n opetushenkilöstö ( $n=47$ , keskiarvo 3,19). Ero kahden ammattikorkeakoulun opetushenkilöstön välillä ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävä  $p=.385$  eli  $p > 0,05$ .

#### 4.5.2 Faktorianalyysi käsitys kokonaispalkitsemisesta

Faktorianalyysillä tiivistetään aineistoa eli kuvataan muuttujien kokonaisvaihtelua pienemmällä muuttujien määrällä. Faktorianalyysin tuloksena saadaan summamuuttujia, jotka muodostetaan keskenään eniten korreloivien muuttujien kesken. Summamuuttujia voidaan hyödyntää aineiston jatkotarkastelussa esimerkiksi regressioanalyysin yhteydessä (Karjaluoto 2007: 39-40).

Käsitystä kokonaispalkitsemisesta mitattiin kaikkiaan 11 väittämällä, jotka mukailivat Hulkko-Nymanin ym. (2012) tutkimuksessa käytettyjä kokonaispalkitsemista mittaavia väittämiä. Toteutettiin eksploratiivinen faktorianalyysi, johon sisällytettiin kaikki 11 väitettä. Faktorianalyysissä käytettiin viittä faktoria jälleen mukailen Hulkko-Nymanin ym. (2012) tutkimusta, jossa viiden faktorin mallin todettiin parhaiten kuvastavan kokonaispalkitsemisen mallia.

Sekä KMO (.819) että Bartletin testi ( $p=.000$ ), antoivat erinomaiset edellytykset faktorianalyysin tekemiselle. Muuttujien kommunaliteettitaulukosta kävi ilmi, että ainoastaan yhden muuttujan (*työni on minulle sopivan haastavaa*) kommunaliteetti oli  $<.3$ . Kyseinen muuttuja haluttiin kuitenkin säilyttää mukana faktorianalyysissä, sillä sen mukana olo koettiin tärkeäksi teorian kannalta. Rotatoinnin jälkeen 1. faktori selittää 14,8%, 2. faktori 14,3%, 3. faktori 10,1%, 4. faktori 9,5% ja 5. faktori 6,8% muuttujien kokonaisvaihtelusta. Faktorit selittivät yhteensä 55,6% muuttujien kokonaisvaihtelusta. Todettua viittä faktoria tarkasteltiin suhteessa Hulkko-Nymanin ym. (2021) tutkimukseen, sillä todetuissa muuttujissa oli paljon yhtäläisyyksiä heidän tutkimuksessaan käytettyyn viiteen faktoriin

nähdessä. Kuitenkaan kaikki tämän tutkimuksen kokonaispalkitsemista tutkineet väittämät eivät latautuneet yhtä vahvasti johonkin viidestä faktorista suhteessa Hulkko-Nymanin ym. (2012) tutkimukseen.

Ensimmäinen faktori nimettiin (1) *kehittyminen*-faktoriksi, ja se sisälsi seuraavat, voimakkaimmin juuri kehittymiseen latautuvat väittämät: *kehittymismahdollisuudet*, *työssäoppiminen*. Toinen faktori nimettiin (2) *palkka*-faktoriksi, ja se sisälsi seuraavat väittämät: miten hyvin oma palkkatasosi noudattaa työsi vaatimustasoa, miten organisaatiosi palkkausjärjestelmä toimii mielestäsi, sekä työtäni arvostetaan organisaatiossani. Kolmas faktori nimettiin (3) *vaikuttaminen* -faktoriksi sisältäen seuraavat arviointikohteet: työaikajärjestelyt ja vaikuttamismahdollisuudet. Neljäs faktori nimettiin (4) *palautte* -faktoriksi. Siihen latautui ainoastaan yksi väittämä: miten hyvin palautteen saaminen toimii organisaatiossasi? Viides faktori nimettiin (5) *työsuhteen pysyvyys* -faktoriksi, ja siihenkin latautui vahvasti ainoastaan yksi väite: miten työsuhteen pysyvyys toteutuu organisaatiossasi. Huomionarvoista on, että väittämät *työni on minulle sopivan haastavaa ja työntekijäetujen toteutumisen* eivät latautuneet yhdenkään viiden nimetyn faktorin kanssa. Viisi nimettyä faktoria voitiin jakaa Hulkko-Nymanin ym. (2012) mukaillen kolmen eri kategorian alle: luontoisetupalkitseminen (faktori 1), rahallinen palkitseminen (faktori 2) ja ei-monetaariset edut (faktorit 3,4, ja 5).

#### 4.5.3 Faktorianalyysi työn imu

Työn imua mitattiin Schaufelin ja Bakkerin kehittämällä UWES –mittaristolla (Schaufeli & Bakker: 2004: 3). UWES mittaristo sisältää kaikkiaan 17 väittämää, jotka mittaavat kolmea eri työn imun osa-aluetta: elinvoima, omistautuminen ja uppoutuminen. Toteutettiin eksploratiivinen faktorianalyysi, johon sisällytettiin kaikki 17 väittämää. Faktorianalyysissä käytettiin kolmea faktoria, (1) *elinvoima*, (2) *omistautuminen* ja (3) *uppoutuminen* mukaillen työn imun aiempia tutkimuksia.

Sekä KMO (.912) että Bartletin testi ( $p=.000$ ), antoivat erinomaiset edellytykset faktori-analyysin tekemiselle. Muuttujien kommunaliteettitaulukosta kävi ilmi, että kaikkien työn imun muuttujien kommunaliteetti oli  $>.3$ . Rotatoinnin jälkeen 1. faktori selittää 32,8%, 2. faktori 16,2% ja 3. faktori 16,1% muuttujien kokonaisvaihtelusta. Faktorit selittivät yhteensä 65,3% muuttujien kokonaisvaihtelusta. Rotatoidun faktorianalyysin perusteella ja aiempien työn imun tutkimusten perusteella nimettiin kolme työn imun faktoria. Faktori (1) *innostus*, faktori (2) *omistautuminen* ja faktori (3) *uppoutuminen*. Ensimmäisen faktorin, (1) *innostus* kanssa vahvimmin latautuivat yhteensä kahdeksan väittämää: *olen innostunut työstäni, tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni, olen ylpeä työstäni, työni inspiroi minua, tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni, työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus, aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin, sekä tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni*. Toisen faktorin (2) *omistautuminen* kanssa vahvimmin latautuivat seuraavat neljä väittämää: *olen hyvin sintonis työssäni, jatkan hellittämättä työssäni silloinkin, kun asiat eivät suju niin hyvin, minulle työni on haastavaa, sekä jaksan työskennellä hyvinkin pitkiä aikoja kerrallaan*. Kolmannen faktorin, (3) *uppoutuminen* kanssa voimakkaimmin latautuivat neljä väittämää, jotka olivat: *kun työskentelen, unohdan kaiken muun ympärilläni, työskennellessäni unohdan ajan kulun, minun on vaikea irrottautua työstäni kun olen siihen uppoutunut, sekä viimeisenä, kun työskentelen työ vie minut mukanaan*. Yksi väittämä (*olen täysin uppoutunut työhöni*), ei latautunut yhdenkään faktorin kanssa.

## 5 Tutkimustulokset

Kappaleessa 5.1 esitellään ensin ammattikorkeakoulujen henkilöstöjohtajille tai tätä roolia jollakin toisella tittelillä hoitaville henkilöille lähetetyn sähköpostikyselyn tulokset. Tulokset on koottu kahteen taulukkoon, joista taulukko 4 esittelee esimiestyöhön liittyviä käytänteitä ja taulukko 5 kokonaispalkitsemiseen liittyviä käytänteitä. Kappaleessa 5.2 ja sen alikappaleissa 5.2.1 - 5.2.4 esitellään ja analysoidaan tilastollisesti eri menetelmin tutkimuksen kvantitatiivista, e-lomakekyselyllä kahden ammattikorkeakoulun opetushenkilöstöltä kerättyä aineistoa. Kappaleessa 5.3. esitellään ja vedetään yhteen ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstöltä e-lomakekyselyn avulla kerättyä laadullista aineistoa. Laadullisella aineistolla pyritään ymmärtämään ilmiöitä määrällisten tutkimustulosten taustalla.

### 5.1 Ammattikorkeakoulujen esimiesrakenteet ja palkitsemiskäytänteet

Tutkimuksen ensimmäisen osan sähköpostikyselyyn, jossa kartoitettiin suomenkielisten ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstön esimiestyötä ja palkitsemiskäytänteitä, vastasi yhteensä viisi ammattikorkeakoulua. Vastanneet ammattikorkeakoulut olivat Vaasan ammattikorkeakoulu (AMK1), Karelia ammattikorkeakoulu (AMK2) ja Centria ammattikorkeakoulu (AMK3). Kaksi kyselyyn vastannutta ammattikorkeakoulua eivät halunneet nimeään julkaistavan (AMK4 ja AMK5). Taulukot neljä ja viisi esittelevät yhteenvedon tutkimuksen ensimmäisen osan sähköpostikyselyn vastauksista. Valitettavasti vastauksissa ilmeni tarkkuuseroja, jotka heikentävät tulosten vertailumahdollisuuksia.

Seuraavalla sivulla esiteltävästä ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstön esimiestyötä tarkastelevasta taulukosta 3 ilmenee, että opetushenkilöstön lähiesimiehinä toimii usein eri aloittain useampi koulutuspäällikkö- tai lähellä tätä olevalla tittelillä toimiva henkilö, joiden yhteisenä esimiehenä usein miten toimii yksi johtaja, mutta mahdollisesti myös useampi yksikön/ koulutusalan johtaja.

Esimiestyön resursoinnissa suhteessa alaismäärään ilmenee vaihtelua. Kolmella vastaajalla viidestä (AMK2, AMK4, AMK5) opetushenkilöstön esimiehet toimivat kokoaikaisesti esimiestehtävässään ja heillä alaisia on vastaajien mukaan 13-25, eli vaihtelua ilmenee paljon. Toisaalta osa-aikaisina opetushenkilöstön esimiehinä toimivilla tehtävään on yhdessä ammattikorkeakoulussa resursoitu 800-1000 tuntia vuodessa alaismäärän ollessa keskimäärin 25, eli saman verran mitä kahdella kokoaikaista esimiesratkaisua käyttävällä ammattikorkeakoululla. Yksi osa-aikaista esimiesratkaisua käyttävä vastaaja (AMK3) erottuu muista poikkeuksellisen pienellä esimieskohtaisella alaismäärällä (7), joten tässä tehtävään osoitettu muita vastaajia huomattavasti pienempi työtuntimäärä vaikuttaa perustellulta. Toisaalta kaikki vastaajat ilmoittavat esimiesten tehtäviksi lähes samat asiat; kaikkien tehtäviin kuuluu työaikasunnitelmien (TAS) laadinta ja lähiesimiestehtävät. Kaksi vastaajaa (AMK 2 ja AMK3) listaavat tehtäviin myös oman koulutusalan tuloksisista, toiminnallisuudesta ja kehittämisestä vastaamisen. Yllättävää on, että toisella näistä (AMK3) esimiestehtävä on osa-aikainen ja siihen on resursoitu työaika 100-300 h vuodessa.

Kolmella vastaajalla viidestä (AMK2, AMK4 ja AMK5) esimiesasema on toistaiseksi voimassa oleva. Kyseiset esimiehet ovat lisäksi kokoaikaisia esimiehiä. Kahdella vastaajalla (AMK1 ja AMK3) opetushenkilöstön esimiehet ovat määräaikaisessa esimiesasemassa.

Viiden vastaajan otannalla voidaan todeta, että ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstön esimiestyön rakenteissa ilmenee vaihtelua etenkin esimiestyöhön osoitetun työajan (resursointi), sekä tehtäväkuvien osalta. On mielenkiintoista tutkia heijastuvatko kahden vastaajan mainitut erot tutkimukseni muissa osioissa, joissa selvitetään kokonaispalkitsemisen ja työn imun yhteyttä. Näyttäytyykö esimerkiksi kokoaikainen ja toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa oleva esimies (AMK2) parempana aineettomana palkitsijana kuin osa-aikainen ja määräaikaisessa työsuhteessa oleva esimies (AMK1).

Taulukko 3. Opetushenkilöstön esimiestyön kartoitus

	ESIMIESRAKENNE	ALAISIA	RESURSOINTI	TEHTÄVÄT	KESTO
AMK1	3 koulutuspäällikköä, 1 tiimivastaava (lähiesimiehiä). 2 yksikön johtajaa koulutuspäälliköiden/ tiimivastaavan esimiehinä.	25	n. 800-1000h/v	TAS laadinta, kehityskeskustelut, matka. yms. anomusten käsittely, muut lähiesimiestehtävät	määrä-aikainen 4 v
AMK2	9 lähiesimiehinä toimivaa koulutuspäällikköä, koulutustoimintaa johtava vararehtori toimii koulutuspäälliköiden esimiehenä	25	kokoaikainen (kuuluvat htp-henkilöstöön)	Vastaavat koulutustoiminnan operatiivisesta johtamisesta, tuloksista ja kehittämisestä, tki- ja palveluliiketoiminnan kehittämisestä ja resursoinnista omilla koulutusvastuualueillaan. Toimivat oman alan opetus- ja opetuksen tukihenkilöstön esimiehinä. Budjetista vastaa vararehtori, mutta koulutuspäälliköillä oma henkilöstöbudjetti.	toistaiseksi voimassa-oleva
AMK3	11 lähiesimiehinä toimivaa koulutusala-päällikköä ,yksi johtaja toimii koulutuspäälliköiden esimiehenä	7	n. 100-300 h/v. riippuu opiskelijamäärästä ja alaisten määrästä	Lähiesimiestehtävät, vastaavat omasta koulutusala-staan, sen tuloksista ja toiminnallisuudesta	vaihtelee
AMK4	6 lähiesimiehenä toimivaa koulutuspäällikköä, koulutusjohtaja toimii koulutuspäälliköiden esimiehenä	13 - 24	kokoaikainen	Kaikki lähiesimiestehtävät pl. budjettivastuu. Keskeiset yhteiset linjaukset sovitaan viikoittain koulutusjohtajan johdolla kokoontuvassa koulutuspäälliköiden tiimissä.	toistaiseksi voimassa-oleva
AMK5	14 lähiesimiehinä toimivaa koulutusjohtajaa, joiden esimiehinä 3 koulutusala-johtajaa	22	kokoaikainen (kuuluvat htp-henkilöstöön)	Määrittää TAS:n, hyväksyy poissaolot, laskut. Tekee rekryt (yhteistyössä koulutusala-johtajan kanssa)	toistaiseksi voimassa-oleva

Taulukko 4 tutkailee ammattikorkeakoulujen palkitsemiskäytänteitä. Palkitsemiskäytänteissä ilmeni vain vähäisiä eroja. Neljä vastaajaa (AMK1, AMK2, AMK3, AMK4) mainitsivat TES:in ulkopuolisina palkitsemiskäytänteinä erilaiset liikuntaa ja kulttuuria tukevat henkilöstöetuudet (ePassi, Smartum). Myös vuosilomaetuudet mainittiin kahden vastaajan toimesta (AMK1 ja AMK2). Kahdella vastaajalla (AMK2 ja AMK4) oli käytössään jonkinlainen vuoden työntekijän tai opettajan palkitsemiskäytänne. Joustavat työntekomahdollisuudet nähtiin osana kokonaispalkitsemista kahdessa kyselyyn vastanneessa ammattikorkeakoulussa (AMK 2 ja AMK3). Laajat työterveyspalvelut ja työhyvinvoinnin kehittämispaketti, sekä esimiesten mahdollisuus ulkopuolisen coachin hyödyntämiseen mainittiin yhden vastaajan toimesta (AMK 3). Huomionarvoista on, että AMK 5 ilmoitti, ettei heidän kokonaispalkitsemiseen kuulu mitään työehtosopimuksesta poikkeavaa.

Palkan arvioinnin ja tulospalkitsemisen osalta korostuivat työehtosopimusten määrittelämät käytänteet. Ammattikorkeakoulujen omia, työehtosopimusten ulkopuolisia tulospalkitsemiskäytäntöjä ei ilmennyt. Työehtosopimuksen mukaisen tulospalkitsemisen kriteereinä kaksi vastannutta ammattikorkeakoulua mainitsivat mm. työn tulokset, työstä saadun hyvän palautteen, integraation tukemisen, sekä arvojen mukaisen toiminnan. Kun ammattikorkeakouluilta kysyttiin mitä kokonaispalkitsemiseen ajatellaan kuuluvan heidän korkeakoulussaan, huomionarvoista oli, että vastaajat luettelivat tässä asioita, joita ei kuitenkaan mainittu korkeakoulun palkitsemiskäytänteistä kysyttäessä. Kiittämissen, palautteen ja vastuun antamisen mainitsi ainoastaan kaksi ammattikorkeakoulua (AMK 2 ja AMK3).

Viiden vastaajan otannan perusteella voidaan todeta, että ammattikorkeakoulujen palkitsemiskäytänteet muodostuvat pitkälti työehtosopimusten mukaisesti ja että ainut tulospalkitsemisen muoto on työehtosopimuksen mukaisen järjestelyvaraerän jakaminen korkeakoulun päättämien kriteereiden mukaisesti. Huomionarvoista on, että ainoastaan kaksi ammattikorkeakoulua viidestä mainitsi näitä järjestelyvaraerän jakamisen kriteereitä.

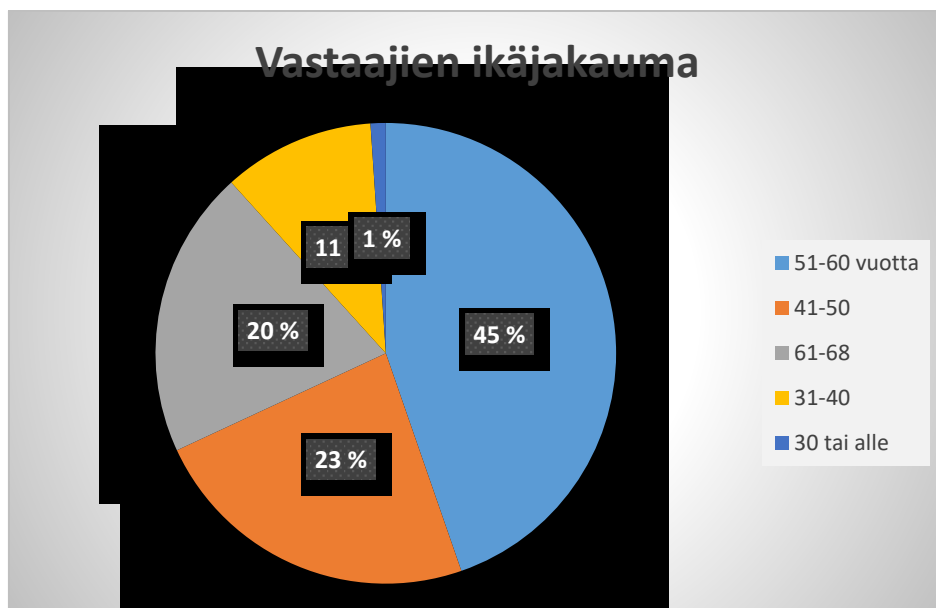
Taulukko 4. Kokonaispalkitsemisen kartoitus

	PALKITSEMIS- KÄYTÄNTEET	PALKAN ARVIOINTI	TULOS- PALKITSEMINEN	KRITEERIT	KÄSITYS PALKITSEMISESTA
AMK1	ePassi, vuosiloma-etuudet	ei arviointia	järjestelyerä TES:in mukaisesti	strategia-lähtöiset kriteerit	vuosilomaetuudet (ikäohjelma), tyky-setelit ja -toiminta, laaja työterveyshuolto
AMK2	palkitseminen kollegan/esimiehen esityksestä, lukuvuoden työntekijävalinnat, seniorivapaat, palkalliset osaamisen kehittämisen työolomat, työaikajoustot, liikunta-edut	ei arviointia, vuoteen 2020 saakka AVAINTA:n tes:in aikana vuotuinen arviointi	järjestelyerät on jaettu tes:n mukaisesti, bonus- ja tulospalkkiojärjestelmää ei ole.	ei ilmoitettu	palkitseminen ja palaute pienistäkin teoista (kuka vaan voi ehdottaa palkintoa), lukuvuoden työntekijävalinnat, seniorivapaat, palkalliset osaamisen kehittämisen työolomat, työaikajoustot, liikuntaedut
AMK3	ePassi, laaja työterveyden ja -hyvinvoinnin kehittämisspakeetti, esimiehillä käytössään ulkopuoliset coachit, autonomia omaan työhön, laajat paikasta riippumattoman työn mahdollisuudet	TES:in mukaan	ei käytössä	tulospalkitseminen ei käytössä	kiittäminen, vastuu, urapolut, koulutus- ja vaihtomahdollisuudet, työhyvinvoinnin kehittäminen, resurssit työn ohella suoritettavaan tutkintoon, laajat mahdollisuudet vaikuttaa omiin opetus- ja työtapoihin, laadukas esimiestyö ja johtaminen
AMK4	Smartum, vuoden opettajan ja vuoden työntekijän (voi olla myös opettaja).	sopimusten mukaiset taulukkopalkat käytössä.	järjestelyerät jaetaan silloin kun sisältyvät TESSiin	esim. työn tulokset, hyvä palaute työstä ja toiminnasta	Aiemmissä kohdissa mainitut asiat
AMK5	ei mitään työehtosopimuksesta poikkeavaa	ei arviointia koska taulukkopalkat	Paikallinen erä TES:in mukaan	esim. integraation tukeminen ja arvojen mukainen toiminta	Smartum-etu, laaja työterveyshuolto, ilmainen avoimen korkeakoulun opetustarjonta, oikeus käyttää työaika opiskeluun.

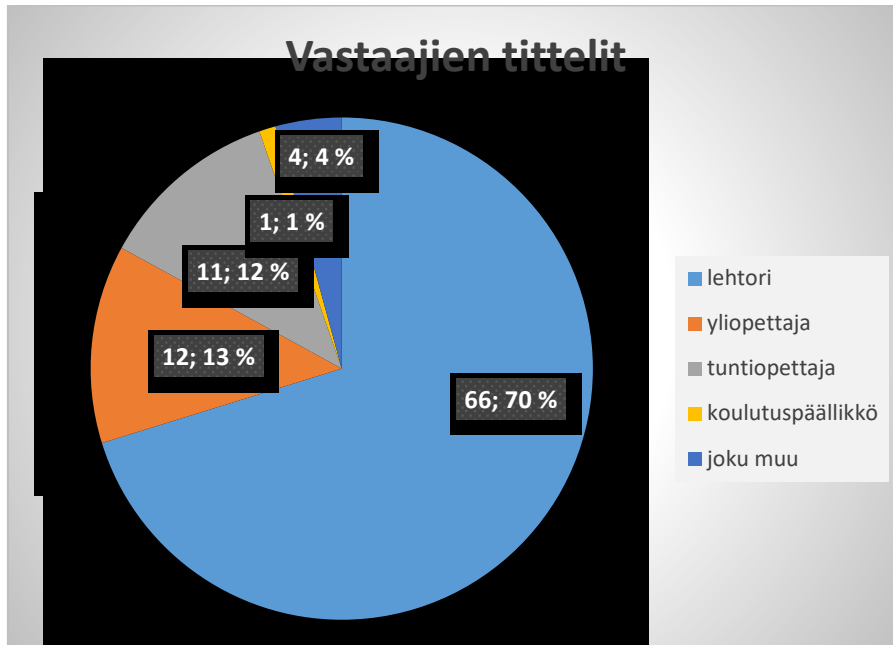
## 5.2 Kvantitatiivisen aineiston kuvaus

Aineiston yleistarkastelussa selviää, että vastaajia oli kaikkiaan 94 ja vastaajat jakautuivat tasan kahden ammattikorkeakoulun kesken, sillä molemmista vastasi 47 henkilöä. Täten vastausprosentiksi VAMKin osalta saadaan 45% ja Karelia AMK:n osalta 29%. Vastaajat jakautuivat sukupuolten välillä melko tasaisesti, sillä naisia oli vastaajista 43 ja miehiä 51.

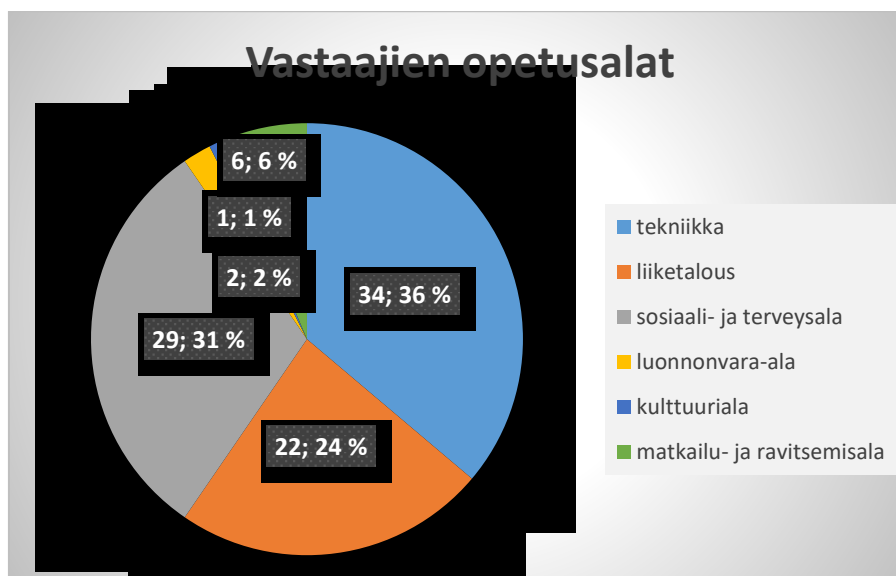
**Kuvio 3.** Vastaajien ikäjakauma



Kuten kuviosta 3 käy ilmi, vastaajien keskuudessa olivat parhaiten edustettuna ikäryhmät 51-60 ja 41-50 -vuotta. Selvästi aliedustettuina olivat nuorimmat ikäryhmät 30 tai alle ja 31-40 vuotta.

**Kuvio 4.** Vastaajien tittelit

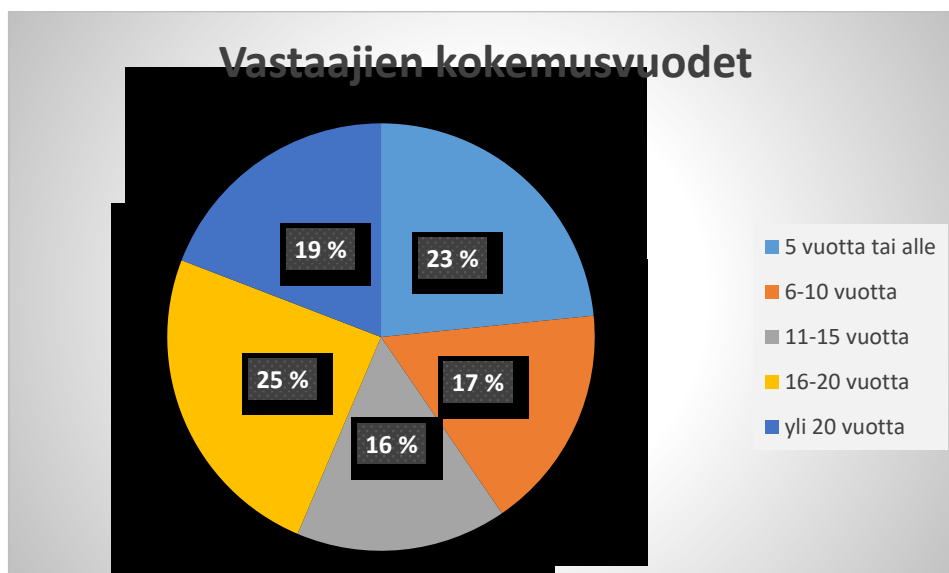
Kuvio 4 esittelee vastaajien jakautumisen eri titteleiden kesken. Suurin osa vastaajista (70 %) työskenteli lehtorina. Vastaajien keskuudessa ylivoimaisesti yleisin koulutustaso oli maisterin tutkinto (76 vastaajaa). Licensiaatin tutkinto löytyi 7 vastaajalta ja myös tohtorin tutkinnosta ilmoitti 7 vastaajaa. Muu kuin vaihtoehtoissa mainittu tutkintotaso löytyi kaikkiaan 4 vastaajalta.

**Kuvio 5.** Vastaajien opetusalat

Kuvio 5 osoittaa, että vastaajien opetusalat jakautuivat melko tasaisesti koulutusmääriltään suurimpien tekniikan, liiketalouden ja sosiaali- ja terveysalojen kesken. Kuvattu vastaajajakauma eri alojen kesken on selitettävissä koulutusalojen volyyymien ja täten alakohtaisten henkilöstömäärien eroilla. Lisäksi todettakoon, että luonnonvara-, kulttuuri- ja matkailu- ja ravitsemisalot löytyvät vain toisesta tutkimuksen kohdeorganisaatiosta eli Karelia ammattikorkeakoulusta.

Kuvio 6 esittelee vastaajien jakautumista kokemusvuosien mukaan. Kokemusvuosien perusteella vastaajat jakautuivat melko tasaisesti suurimpien ryhmien ollessa 16-20 vuotta ja 5-vuotta tai alle. Opetushenkilöstön kokemusvuosia ja kuviossa 2 esiteltyä ikäjakautumaa tarkasteltaessa tulee muistaa, että ammattikorkeakoulun opettajan tehtäviin siirrytään usein työuran keskivaiheilla, jolloin ammatillista työkokemusta on ehtinyt kertyä ennen opetustehtäviin siirtymistä. Ammatillista työkokemusta vaaditaan vähintään kolmen vuoden ajalta ennen ammattikorkeakoulun lehtorin tehtävään siirtymistä. Nämä seikat selittävät vanhempien ikäryhmien ylliedustusta otannassa.

**Kuvio 6.** Vastaajien kokemusvuodet



Aineiston yleisen tarkastelun myötä otantaa voidaan pitää luotettavana ja laadultaan hyvänä, joskin korkeammat vastausprosentit olisivat parantaneet aineiston laatua.

Myös T-testi vahvisti aineiston laadun, sillä taustamuuttujilla ei osoittautunut olevan tilastollisesti merkittäviä vaikutuksia tarkasteltaessa kokonaispalkitsemista ja koettua työn imua. Kokonaispalkitsemista tarkastelevien väittämien asteikkona oli viisiportainen likertin -asteikko. Vastaukset saivat täten numeeriset arvot 1-5. Koettua työn imua tarkastelevien väittämien asteikko oli 7 -portainen, jossa vastausvaihtoehto ”en koskaan” antoi numeerisen arvon 0 ja vastausvaihtoehto ”päivittäin” antoi numeerisen arvon 6.

Taulukossa 5 esitellään ammattikorkeakoulukohtaiset sekä yhteiset keskiarvot ensin kokonaispalkitsemista ja tämän jälkeen taulukossa 6 työn imua mitanneiden eri väittämien osalta.

**Taulukko 5.** Kokonaispalkitsemista tarkastelleet väittämät (1- 5)

	VAMK keskiarvo	Karelia AMK keskiarvo	yhteensä keskiarvo
<i>Miten hyvin oma palkkatasosi noudattaa työsi vaatimustasoa?</i>	3,7	3,6	3,7
<i>Miten organisaatiosi palkkausjärjestelmä toimii mielestäsi?</i>	3,2	3	3,1
<i>Miten hyvin seuraavat asiat toteutuvat organisaatiossasi?: Työntekijäedut</i>	2,9	3,2	3,1
<i>Miten hyvin seuraavat asiat toteutuvat organisaatiossasi?: Työssäoppiminen</i>	3,2	3	3,1
<i>Miten hyvin seuraavat asiat toteutuvat organisaatiossasi?: Kehittymismahdollisuudet</i>	3	3	3
<i>Miten hyvin seuraavat asiat toimivat organisaatiossasi?: Palautteen saaminen</i>	2,8	2,7	2,8
<i>Miten hyvin seuraavat asiat toimivat organisaatiossasi?: Vaikuttamismahdollisuudet</i>	2,9	2,8	2,9
<i>Miten hyvin seuraavat asiat toimivat organisaatiossasi?: Työaikajärjestelyt</i>	3,4	3,6	3,5
<i>Miten työsuhteen pysyvyys toteutuu organisaatiossasi?</i>	3,8	3,7	3,7
<i>Työni on minulle sopivan haastavaa</i>	4	3,8	3,9
<i>Työtäni arvostetaan organisaatiossani</i>	3,4	3,2	3,3
<b>Kokonaispalkitsemisen keskiarvo kokonaisuudessaan VAMK: 3,3</b>			
<b>Kokonaispalkitsemisen keskiarvo kokonaisuudessaan Karelia AMK: 3,2</b>			
<b>Kokonaispalkitsemisen keskiarvo yhteensä: 3,3</b>			

**Taulukko 6.** Työn imua tarkastelleet väittämät (0-6)

	VAMK keskiarvo	Karelia AMK keskiarvo	yhteensä keskiarvo
<i>Miten usein samaistut seuraaviin väittämisiin työssäsi? Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni</i>	4,6	4,3	4,5
<i>Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus</i>	4,8	4,5	4,7
<i>Työskennellessäni unohdan ajan kulun</i>	4,7	4,3	4,5
<i>Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni</i>	4,5	4,1	4,3
<i>Olen innostunut työstäni</i>	4,8	4,6	4,7
<i>Kun työskentelen, unohdan kaiken muun ympärilläni</i>	4,3	3,9	4,1
<i>Työni inspiroi minua</i>	4,5	4,3	4,4
<i>Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin</i>	4,4	4,5	4,5
<i>Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni</i>	4,4	4,3	4,4
<i>Olen ylpeä työstäni</i>	5	4,4	4,7
<i>Olen täysin uppoutunut työhöni</i>	4	3,6	3,8
<i>Jaksan työskennellä hyvinkin pitkiä aikoja kerrallaan</i>	4,7	4,2	4,5
<i>Minulle työni on haastavaa</i>	4,4	3,9	4,1
<i>Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan</i>	4,3	4,1	4,2
<i>Olen hyvin sinnikäs työssäni</i>	5	4,6	4,8
<i>Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut</i>	3,9	3,4	3,7
<i>Jatkan hellittämättä työssäni silloinkin, kun asiat eivät suju niin hyvin</i>	4,3	4	4,2
<b>Koetun työn imun keskiarvo kokonaisuudessaan VAMK: 4,5</b>			
<b>Koetun työn imun keskiarvo kokonaisuudessaan Karelia AMK: 4,2</b>			
<b>Koetun työn imun keskiarvo yhteensä: 4,4</b>			

Kokonaispalkitsemisen ja koetun työn imun keskiarvoja tarkasteltaessa voidaan todeta erojen olevan pieniä kahden tarkastellun ammattikorkeakoulun välillä. Kokonaispalkitsemista mittaavien väittämien osalta erot VAMKin ja Karelia AMK:n osalta ovat korkeintaan 0,3. Koettua työn imua mittaavien väittämien osalta erot ovat korkeintaan 0,6.

Keskiarvojen perusteella kokonaispalkitsemisen voidaan sanoa toteutuvan tarkasteluissa kahdessa ammattikorkeakoulussa kohtalaisesti. Myös koetun työn imun voidaan sanoa olevan kohtalaisella tasolla, sillä keskiarvon perusteella työn imuun vaikuttavia eri osa-alueita koetaan useammin kuin kerran viikossa (keskiarvo 4,4).

### 5.2.1 Kokonaispalkitsemisen ja työn imun regressioanalyysit

Kokonaispalkitsemisen vaikutuksia työn imuun tutkittiin lineaarisilla regressioanalyysillä. Erillisiä regressioanalyysjä suoritettiin kolme. Regressioanalyysissä hyödynnettiin faktorianalyysillä saatuja kokonaispalkitsemisen ja työn imun summamuuttujia. Regressioanalyysit tehtiin siis kokonaispalkitsemisen summamuuttujien (kehittyminen, palkka, vaikuttaminen, palaute ja työsuhteen pysyvyys), sekä työn imun summamuuttujien (omistautuminen, uppoutuminen ja innostus) osalta. Selittävinä eri työn imun osa-alueiden muuttujina käytettiin kokonaispalkitsemisen summamuuttujia.

Regressiomallien tulosten tulkinnessa hyödynnettiin korjattuja selitysasteita (Adj.  $R^2$ ), beta-arvoja,  $t$ -arvoja, sekä Pearsonin korrelaatiokertoimia. Korjattu selitysaste (Adj.  $R^2$ ) ilmoittaa, kuinka suuren osan selittävä muuttuja pystyy ilmaisemaan selitettävän muuttujan vaihteluista (Metsämuuronen 2006: 652). Standardoituja beta-kertoimen arvoja käytetään muuttujien keskinäiseen vertailuun (Karjaluoto 2007: 55). Standardoidut beta-arvot on esitetty regressiomallien tulostaulukoissa kutakin muuttujaa kuvaavalla rivillä. Merkitsevyytensä arvioidaan tuloksen tilastollista luotettavuutta, mitä pienempi merkitsevyytensä on, sitä merkitsevämpi on tulos. Merkitsevyytensä käytetään lyhennettä  $p$  (probability), tilasto-ohjelmien tulosteissa lyhenne on usein sig. Kokonaispalkitsemisen ja työn välisiä korrelaatioita tarkasteltiin lisäksi Pearsonin korrelaatiokertoimilla. Korrelaatiokertoimen arvo eli  $r$  vaihtelee välillä  $-1$  ja  $1$ , jolloin lähellä yhtä oleva arvo merkitsee voimakasta positiivista korrelaatiota, joka osoittaa, että toisen muuttujan kasvaessa toisenkin kasvaa. Kun taas arvo on vahvasti lähellä  $-1$  kyseessä on vahva ja negatiivinen korrelaatio, jolloin toisen muuttujan arvon kasvaessa toisen arvo pienenee. (Heikkilä 2010: 91.)

Karjaluodon kuvaamat ja tässäkin tutkimuksessa käytetyt merkitsevyystasot on kuvattu alla.

- $p < .001$  = tilastollisesti erittäin merkitsevä
- $p < .01$  = tilastollisesti merkitsevä
- $p < .05$  = tilastollisesti melkein merkitsevä (Karjaluoto 2007: 17.)

Taulukot 7-9 esittelevät suoritettujen regressioanalyysien tulokset. Tuloksista ilmenee, että tilastollisesti merkittävä regressioanalyysin tulos saatiin ainoastaan vaikuttamisen ja innostuksen välillä. Korrelaatiokertoimien osalta ilmeni muutamia tilastollisesti merkitseviä tuloksia.

**Taulukko 7.** Kokonaispalkitseminen omistautumisen selittäjänä

<b>Kokonaispalkitseminen ja omistautuminen</b>				
	Standardoitu <i>beta</i> - arvo	<i>t</i> - arvo	Pearsonin korrelaatiokerroin ( <i>r</i> )	Adj. $R^2$
<i>Selittävät muuttujat</i>				-0.011
Kehittyminen	-.00	-0,06	.126	
Palkka	.01	0,14	.111	
Vaikuttaminen	.11	0,94	.171	
Palaute	.07	0,56	.146	
Työsuhteen pysyvyys	.09	0,81	.132	

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

\*\*\* $p < .001$

Taulukossa 7 esittelee kokonaispalkitsemisen summamuuttujien ja omistautumisen regressioanalyysin tulokset. Kuten taulukko 7 osoittaa, ei kokonaispalkitsemisen summamuuttujien ja omistautumisen välillä ilmennyt tilastollisesti edes melkein merkitseviä tuloksia. Kokonaispalkitsemisen ja omistautumisen välinen yhteys jäi siis toteamatta.

**Taulukko 8.** Kokonaispalkitseminen uppoutumisen selittäjänä

<b>Kokonaispalkitseminen ja uppoutuminen</b>				
	Standardoitu <i>beta</i> - arvo	<i>t</i> -arvo	Pearsonin korrelaatiokerroin ( <i>r</i> )	Adj. <i>R</i> <sup>2</sup>
<i>Selittävät muuttujat</i>				.046
Kehittyminen	.11	0,83	.243*	
Palkka	.15	1,29	.250*	
Vaikuttaminen	.08	0,73	.218*	
Palaute	.07	0,56	.224*	
Työsuhteen pysyvyys	-.05	-0,49	.058	

\**p* < .05

\*\**p* < .01

\*\*\**p* < .001

Taulukko 8 esittelee kokonaispalkitsemisen summamuuttujien ja uppoutumisen regressioanalyysin tulokset. Kuten taulukko 8 osoittaa, ei kokonaispalkitsemisen summamuuttujien ja uppoutumisen välillä ilmennyt tilastollisesti edes melkein merkitseviä tuloksia regressioanalyysin tulosten osalta. Pearsonin korrelaatiokertoimien osalta tilastollisesti melkein merkitseviä tuloksia ilmeni uppoutumisen, sekä kokonaispalkitsemisen osa-alueiden kehittyminen, palkka, vaikuttaminen ja palaute välillä. Korrelaatiokertoimien tulos viittaa kokonaispalkitsemisen osa-alueiden ja koetun uppoutumisen tason mahdolliseen positiiviseen yhteyteen, vaikka regressioanalyysin tulokset eivät tätä osoitakaan. Työsuhteen pysyvyyden osalta ei havaittu yhteyttä uppoutumiseen.

**Taulukko 9.** Kokonaispalkitseminen innostuksen selittäjänä

<b>Kokonaispalkitseminen ja innostus</b>				
	Standardoitu <i>beta</i> - arvo	t-arvo	Pearsonin korrelaatio- kerroin ( <i>r</i> )	Adj. <i>R</i> <sup>2</sup>
<i>Selittävät muuttujat</i>				.198
Kehittyminen	.02	0,16	.321 **	
Palkka	.20	1,86	.369 **	
Vaikuttaminen	.27	2,44 **	.410 **	
Palaute	.09	0,79	.328 **	
Työsuhteen pysyvyys	.08	0,82	.220 *	

\**p* < .05

\*\**p* < .01

\*\*\**p* < .001

Taulukko 9 esittelee kokonaispalkitsemisen summamuuttujien ja innostuksen regressioanalyysin tulokset. Kuten taulukko 9 osoittaa, kokonaispalkitsemisen summamuuttujien ja innostuksen välillä ilmeni tilastollisesti merkitsevä yhteys vaikuttamisen ja innostuksen osalta. Myös Pearsonin korrelaatiokertoimien osalta ilmeni tilastollisesti merkitseviä tuloksia innostuksen, sekä kokonaispalkitsemisen osa-alueiden kehittyminen, palkka, vaikuttaminen ja palaute välillä. Tilastollisesti melkein merkitsevä tulos ilmeni työsuhteen pysyvyyden ja innostuksen välisenä korrelaatiokertoimena. Taulukon 9 tulokset osoittavat, että vaikuttamisella ja innostuksella on tilastollisesti merkittävä yhteys. Lisäksi innostus korreloi vahvasti useiden kokonaispalkitsemisen osa-alueiden kesken. Heikoin korrelaatio havaittiin työsuhteen pysyvyyden ja innostuksen välillä.

### 5.3 Kvalitatiivisen aineiston yhteenveto ja analyysi

Vaasan ammattikorkeakoulun ja Karelia ammattikorkeakoulun opetushenkilöstölle toteutetun e-lomakekyselyn yhteydessä kerättiin määrällisen aineiston lisäksi myös laadullista aineistoa. Avoimiin kysymyksiin saatiin yllättävän paljon vastauksia. Avoimet kysymykset koskivat kokonaispalkitsemiseen eri osa-alueita kuten palautteen saamista ja tyytyväisyyttä organisaation palkitsemiskäytänteihin. Tässä kappaleessa esittelen koosteen avointen kysymysten vastauksista ja esitän muutamia mielenkiintoisia poimintoja vastaajien antamista esimerkeistä.

Vastaajia pyydettiin kertomaan esimerkki tilanteesta, jolloin saatu palkinto (aineellinen tai aineeton) tuntui erityisen hyvältä. Vastauksissa korostui opiskelijoilta saatu palaute (11 mainintaa), sekä pienet aineelliset palkitsemiset (7 mainintaa). Kollegoilta saatu palaute (4 mainintaa), ja työyhteisön koettu arvostus/luotto (3 mainintaa) esiintyivät myös useissa avoimissa vastauksissa. Huomionarvoista on opiskelijoilta saadun palautteen merkittävä rooli ja toisaalta esimiehiltä saadun palautteen puute avoimissa vastauksissa esiin nostetuissa esimerkeissä. Alla esimerkkejä opiskelijoiden palautetta koskeneista vastauksista:

- (1) Valmistuva opiskelija kiitti saamastaan ohjauksesta ja tuesta opintojensa aikana.
- (2) Opiskelijoiden palaute tuntuu aina hyvältä.

Pienten, arvoltaan usein lähinnä symbolisten aineellisten palkintojen korostuminen toiseksi eniten mainittuna esimerkkinä puoltaa tämän tutkimuksen hypoteesin kaksi hylkäämistä. Alla esimerkit 3 ja 4 joissa esitellään vastaajien kuvailemat esimerkit pienten aineellisten palkitsemisten merkityksestä:

- (3) Kaikkien työntekijöiden saama pieni lahjakortti keväällä (jäätelöanos Joensuun torilla) oli symbolinen, mutta iloa tuottava.

- (4) Kaikki palkinnot, pienetkin tuntuvat hyvältä. Elokuvalippu, aterialippu, jätskikuponki. Tällaisia ne ovat.

Vastaajia pyydettiin kertomaan esimerkki tilanteesta, jolloin he kokivat olevansa erityisen arvostettuja organisaatiossaan. Annetut esimerkit jaoteltiin kuuteen kategoriaan, joista eniten mainintoja sai *oma kokemus onnistumisesta* (12 esimerkkiä). Alla esitellyt esimerkit 5-7 ovat esimerkkejä tähän kategoriaan kuuluneista vastauksista:

- (5) Esitellessämme yritysprojekti toimeksiantajalle tuloksia.
- (6) Uuden tuotannonohjaussysteemin käyttöönotossa ja sisäänajossa.
- (7) Sain uuden tehtävän organisoitua hyvin ja kehitin prosessia.

Toiseksi eniten esimerkkejä mainittiin kategoriassa palaute esimieheltä/johdolta (11 esimerkkiä). Esimerkit 8-10 esittelevät tällaisia mainittuja tilanteita:

- (8) Koulutuspäällikön kiittäessä hyvin toteutetusta uudesta kurssista.
- (9) Saatua myönteistä palautetta talon johdolta julkaisustani.
- (10) Esimieheni puheessa minulle syntymäpäiväkahveillani pari vuotta sitten.

Palaute opiskelijoilta korostui myös tämän avoimen kysymyksen vastauksissa (9 esimerkkiä). Esimerkeissä kuvailtiin myös vastuullisten työtehtävien saamista (5 esimerkkiä), kollegoilta saatua palautetta (4 esimerkkiä), sekä tilanteita, joissa on ollut mahdollisuus auttaa kollegoja (3 esimerkkiä). Huomionarvoista on, että aineelliseen palkitsemiseen liittyvät esimerkit puuttuivat vastauksista kokonaan, kun tiedusteltiin tilanteita, joissa vastaaja on kokenut olevansa erityisen arvostettu organisaatiossaan.

Vastaajilta pyydettiin esimerkkejä tilanteista, jolloin he olivat kokeneet työnsä poikkeuksellisen antoisaksi. Selvästi suurin osa annetuista esimerkeistä (29 esimerkkiä) kertoi

tilanteista, joissa opettaja on kokenut voivansa vaikuttaa opiskelijan menestykseen omalla työllään. Esimerkit 11-13 kuvailevat tällaisia tilanteita:

- (11) Kun oli onnistunut yhdessä opiskelijan kanssa suunnittelemaan hänen opintojensa etenemisen toimivasti.
- (12) Kun luen opiskelijapalautteita ja kun näen harjoitustöissä/ten-teissä miten opettamani asiat ovat menneet perille.
- (13) Kun näen opiskelijoiden valmistuvan ja pääsevän hyviin hommiin ja olevan tyytyväisiä.

Useita esimerkkejä (6) annettiin myös tilanteista, joissa oli koettu onnistumisia tiimityössä, sekä tilanteista, joissa oli opittu uutta (5 esimerkkiä). Myös yritysysteistyössä koetut onnistumiset saivat mainintoja (3 esimerkkiä). Seuraavat esimerkit 14-16 kuvailevat tilanteita, joissa mainittiin onnistuminen tiiminä:

- (14) Tiimityö erään hankkeen tekemisessä tiukalla aikataululla.
- (15) Kun teen yhdessä kehittämistä, toteuttamista kollegan kanssa, jonka kanssa yhteistyö sujuu.
- (16) Kun tiimissä saadaan vaikea asia eteenpäin, ja kaikki ovat tehneet työtä sen eteen.

Esimerkkien perusteella voidaan todeta opiskelijoiden menestymisen olevan merkittävä tekijä, kun tarkastellaan opettajan kokemusta työn antoisuudesta. Aineellista palkitsemista ei mainittu avoimissa vastauksissa lainkaan.

Vastaajia pyydettiin kertomaan saamastaan palautteesta, joka oli jäänyt mieleen erityisen voimaannuttavana. Myös näissä vastauksissa korostui selvästi opiskelijoilta eri tilanteissa saatu palaute (36 esimerkkiä). Esimerkit 17-19 kuvaavat opiskelijoita saatua erityisen voimaannuttavaksi koettua palautetta:

- (17) Kun hieman kiertoteitse sain kuulla, että yhden vaihto-opiskelijan mielestä olen best teacher ever.
- (18) Oppilas tuonut kukkia tai lähettänyt sähköpostin tai muuten julkisesti kiittänyt.
- (19) Opiskelijan kurssipalaute, koska hän oli saanut juuri mitä tarvitsi.

Esimiehiltä tai johdolta (6 esimerkkiä) sekä kollegoilta saatu palaute (6 esimerkkiä) mainittiin molemmat yhtä usein. Esimerkit 20-24 kertovat esimieheltä, johdolta tai kollegoilta saadusta erityisen voimaannuttavaksi koetusta palautteesta:

- (20) Esimiehen palaute, koska se tuli minulle tyypillisestä venymisestä ja vastuun ottamisesta.
- (21) Kun lähiesimies ensimmäisen kerran kiitti ja sanoi arvostavansa.
- (22) Johdolta tullut henkilökohtainen positiivinen viesti. Juuri siksi, että se oli henkilökohtainen.
- (23) Kollega kiitti valtakunnallisen hankkeen lopuksi osaston yhteisessä kokoustilaisuudessa.
- (24) Kollega antaa palautetta yhteisesti toteutetuissa ulkopuolisissa koulutuksissa, jossa työkokemukseni hyödyntyy.

Kuvailtuja esimerkkejä tarkasteltaessa huomiota tulee kiinnittää opiskelijapalautteen erittäin suureen merkitykseen. On todennäköistä, että ammattikorkeakoulujen opiskelijat eivät ymmärrä opettajille antamansa palautteen merkitystä ainakaan niin merkityksellisenä, kuin se tämän tutkimuksen laadullisissa tuloksissa ilmenee. Myös esimiehiltä ja kollegoilta saatu palaute näyttyy merkityksellisenä etenkin silloin, kun positiivinen palaute on perusteltua ja koetaan itse ansaituksi. Toisaalta avoimissa vastauksissa kerrotut esimerkit saattavat kertoa myös siitä, että määrällisesti palautetta saadaan eniten opiskelijoilta. Tällöin myös esimerkeiksi on helpompaa nostaa opiskelijoilta, kuin esimerkiksi esimieheltä saatu palaute.

Vastaajilta kysyttiin ovatko he kokeneet epäoikeudenmukaisuutta organisaationsa palkitsemiskäytänteissä. Suurin osa vastauksista (7) kuvaili tilanteita, joissa oma työnkuva ei ole mahdollistanut palkanlisien saamista. Esimerkit 25-27 kuvailevat tällaisia tilanteita:

(25) Tuntuu, että palkitsemisjärjestelmä (lisäpalkka) suosii projekteissa olevia, koska painoarvoa annetaan niin paljon TKI:lle ja muulle selkeästi projekteissa helpommin toteutuvalle.

(26) Palkkausjärjestelmän lisät eivät tunnu oikeudenmukaisilta. Jos työtehtävät ja työn aihe sattuu sopivasti, lisät tulevat vaikeiksi tekemään kummempaa ja toisissa työtehtävissä lisää on mahdotonta saada vaikka suoriutuisi erinomaisesti.

(27) Jos esimies ei määrää TKI-tehtäviä, lisää jää käytännössä saamatta, vaikka kuinka hyvin työsi tekisit.

Työn vaativuuden lisän jakamisen tasan kaikille organisaatiossa mainitsi epäoikeudenmukaisena käytänteenä kaikkiaan neljä (4) vastaajaa. Esimerkeissä mainittiin myös erot resursoinnissa (4), sekä yksiköiden väliset erot palkoissa (4). Mainintoja saivat myös epäoikeudenmukaiseksi koettu vuoden opettajan äänestys (2 esimerkkiä), sekä palkitsemisen menevän eniten ääntä pitävälle (2 esimerkkiä). Ei ole yllättävää, että työn vaativuuden lisän jakoperusteet ja niiden suhde opettajien työnkuviin nousi eniten mainituksi esimerkiksi tämän avoimen kysymyksen osalta. Oikeudenmukaiseksi koettujen ja avoimien palkitsemiskriteereiden luominen opettajan työlle on erityisen haastavaa, ja selkeästi tässä on parannettavaa ammattikorkeakouluissa, kun tarkastellaan tämän tutkimuksen avoimia vastauksia.

Seuraavaksi vastaajilta tiedusteltiin, toivoisivatko he kokonaispalkkaansa omaan suoritukseen perustuvaa osaa nykyistä suuremmissa määrin. Suurin osa vastaajista (28) ilmoitti toivovansa tätä. Kielteisesti asiaan suhtautui yhteensä 16 vastaajaa, ja ehkä vastasi kuusi (6) vastaajaa. Läpinäkyvien kriteereiden merkityksen suoritukseen perustuvaa palkanosaa jaettaessa toi esiin seitsemän (7) vastaajaa, esimerkit 28-30 ovat poimintoja näistä vastauksista:

- (28) Mikä jottei, jos siihen voi aidosti vaikuttaa.
- (29) Kyllä ja ei. Jos mittarit olisivat kunnossa, niin kyllä.
- (30) Toivon kyllä, mutta meiltä puuttuu mittarit, millä opetuksen tuloksia seurataan.

On yllättävää, että suoritukseen perustuvaa lisää puoltaa suurin osa avoimeen kysymykseen vastanneista, vaikka edellinen kysymyksen ja toisaalta osa tämänkin kysymyksen esimerkeistä tuovat esiin suoriutumisen mittaamisessa ja lisän saamisen tasapuolisissa mahdollisuuksissa koetut ongelmat.

Lopuksi vastaajilta kysyttiin, mikä olisi tärkein heidän tärkeimmäksi nostava muutos, mikäli he saisivat vaikuttaa organisaationsa nykyiseen palkitsemispolitiikkaan. Eniten mainintoja (16) sai palkitsemisen läpinäkyvyyden ja kriteereiden kehittäminen. Esimerkit 31-33 esittelevät näitä vastauksia:

- (31) Rahoitusmallin mukaan parhaiten tulosta tekeviä opettajia ja muu henkilökunta palkitaan.
- (32) Tasa-arvosesti (ei tasapäisesti) henkilöstöä kohtelevat ja läpinäkyvät palkitsemisperiaatteet.
- (33) Palkitsemisjärjestelmä olisi oikeudenmukaisempi.

Kaikkiaan kahdeksan (8) mainintaa sai myös palkka tasa-arvon kehittäminen, joka ei ole yllättävää sillä työehtosopimusten mukaiset saatavuuslisät aiheuttavat eroja samoissa työtehtävissä toimivien AMK opettajien palkkoihin riippuen millä opetuslalla he toimivat. Tekniikan alan opettajien palkkataso on tästä syystä muiden alojen opettajien palkkatasoa korkeampi ja se koetaan kyselytulosten perusteella epäoikeudenmukaiseksi. Kahdeksan (8) mainintaa sai myös laadukkaasta perusopetustyöstä palkitseminen, tästä kertovat esimerkit 34-38:

- (34) Eri alojen (amk) opettajien palkat tulisi olla lähempänä toisiaan tänä päivänä.
- (35) Tasa-arvoinen palkka koko organisaatiossa.
- (36) Kaikissa yksiköissä sama palkka.
- (37) Tunnollisesti työnsä tekeviä voitaisiin välillä huomioida, kaikkien ei tarvitse olla hirmuisesti esillä saavutuksineen, tarvitaan kuitenkin myös sitä vahvaa perusopetusta.
- (38) Kaikki eivät voi olla mukana kehittämistehtävissä, jonkun on hoidettava myös opetus.

Useita mainintoja sai myös aineettoman palkitsemisen kehittämien (7 mainintaa), sekä itsensä kehittämisestä palkitseminen (5 mainintaa). Näistä kertovat esimerkit 39-43:

- (39) Jos sitä positiivista ilmaista palautetta saisi, niin sekin olisi kova juttu.
- (40) Haluaisin että vuosittaisessa kehityskeskustelussa olisi parempi paikka positiiviselle palautteelle.
- (41) Palkitseminen ei olisi rahaan liittyvää eikä yksittäisten ihmisten tekemiä lahjojen kantamisia toisille.
- (42) Nostaisin sen, että dialogin kautta opettelisimme kunnioittamaan tosiamme ja palkitsisimme sanoilla ja ilmeillä toisemme.
- (43) Työn vaativuuden lisä nimensä mukaisesti niille, jotka ovat valmiita kehittämään itseään ja työtään sekä ottamaan uusia haasteita vastaan.

Mainitut esimerkit koskien palkitsemisen läpinäkyvyyden, kriteereiden ja tasa-arvon kehittämistä, mutta myös esiin noussut tarve kehittää aineetonta palkitsemista noudattavat tämän tutkimuksen muiden avointen kysymysten tuloksia.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli luoda katsaus ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstön esimiesrakenteisiin ja kokonaispalkitsemiseen, sekä määritellä ne kokonaispalkitsemisen keinot, jotka tehokkaimmin vaikuttavat opetushenkilöstön kokemaan työnimiuun. Tutkimuskysymyksiä olivat, millaisia palkitsemiskäytäntöjä noudatetaan ja minkä tyyppiiset aineellisen ja aineettoman palkitsemisen käytännöt koetaan eniten työnimua lisääviksi palkitsemiskeinoiksi opetushenkilöstön kokemusten pohjalta.

Ensimmäinen hypoteesi oli, että ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstön kokeman kokonaispalkitsemisen tason ja työnimun välillä on havaittavissa positiivinen yhteys. Tutkimuksen toinen hypoteesi oli, että aineettoman palkitsemisen rooli työnimua lisäävänä tekijänä on aineellista palkitsemista suurempi. Tarkastelun kohteena oli myös, näkyvätkö kaikkien Suomen ammattikorkeakoulujen toiminnassa korostuvat työelämälähtöisyys ja alueellinen vaikuttavuus, sekä ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin mukaiset kriteerit ammattikorkeakoulujen kokonaispalkitsemisessä.

### 6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Viiden ammattikorkeakoulun esimiesrakenteita ja palkitsemiskäytänteitä tarkastelemalla voitiin todeta, että ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstön esimiestyön rakenteissa ilmeni vaihtelua etenkin esimiestyöhön osoitetun työajan, sekä esimiesten tehtävänkuvien osalta. Palkitsemiskäytänteet taas muodostuvat pitkälti työehtosopimusten mukaisesti ja ainut tulospalkitsemisen muoto oli työehtosopimuksen mukaisen järjestyvaraerän jakaminen korkeakoulun päättämien kriteereiden mukaisesti, joskin ainoastaan kaksi ammattikorkeakoulua viidestä mainitsi näitä järjestelyvaraerän jakamisen kriteereitä. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin kriteerit, työelämälähtöisyys tai aluevaikuttavuus eivät korostuneet palkitsemisen kriteereissä. On selvää, että ammattikorkeakoulujen strategialähtöisessä kokonaispalkitsemisessä olisi kehitettävää ja toisaalta olisi tärkeää, että työehtosopimukset mahdollistaisivat nykyistä paremmin strategialähtöisen palkitsemisen.

Tutkimuksen empiirisen määrällisen aineiston keskiarvojen tarkastelun perusteella kokonaispalkitsemisen ja koetun työn imun erojen voitiin todeta olevan pieniä kahden tarkastellun ammattikorkeakoulun välillä. Kokonaispalkitsemista mittaavien väittämien osalta erot VAMKin ja Karelia AMK:n osalta olivat korkeintaan 0,3. Koettua työn imua mittaavien väittämisen osalta erot olivat korkeintaan 0,6. Keskiarvojen perusteella kokonaispalkitsemisen voidaan sanoa toteutuvan tarkastelluissa kahdessa ammattikorkeakoulussa kohtalaisesti.

Myös koetun työn imun voidaan sanoa olevan kohtalaisella tasolla, sillä keskiarvon perusteella työn imuun vaikuttavia eri osa-alueita koetaan useammin kuin kerran viikossa (keskiarvo 4,4). Tarkasteltujen ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstön koetun työn imun taso oli yllättävän matala huomioiden, että Suomessa laajalti työn imua tarkastelleen tutkimuksen mukaan eniten työn imua koetaan yleensä juuri opetusalailla ja hallinnollisissa johtotehtävissä (Hakala & Kaltiainen 2020 s. 40 – 56).

Kokonaispalkitsemisen ja koetun työn imun suhdetta tarkasteltiin regressionanalyysin ja Pearsonin korrelaatiokertoimien kautta. Tilastollisesti merkitseviä tuloksia esiintyi ainoastaan kokonaispalkitsemisen ja innostuksen välillä. Vahvin havaittu yhteys esiintyi kokonaispalkitsemisen summamuuttujan *vaikuttaminen* ja työn imun summamuuttujan *innostus* -välillä. Tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita ilmeni innostuksen, sekä kokonaispalkitsemisen osa-alueiden kehittyminen, palkka, vaikuttaminen ja palaute välillä. Tilastollisesti melkein merkitsevä tulos ilmeni työsuhteen pysyvyyden ja innostuksen välisenä korrelaatiokertoimena. Kun tarkasteltiin uppoutumista, Pearsonin korrelaatiokertoimien osalta tilastollisesti melkein merkitseviä tuloksia ilmeni palkan, vaikuttamisen ja palautteen välillä. Uppoutumisen osalta korrelaatiokertoimet viittaavat kokonaispalkitsemisen osa-alueiden ja koetun uppoutumisen tason mahdolliseen positiiviseen yhteyteen, vaikka regressioanalyysissä ei ilmennytkään tilastollisesti merkitseviä tuloksia. Kokonaispalkitsemisen ja omistautumisen osalta ei tässä tutkielmassa havaittu edes tilastollisesti melkein merkitseviä tuloksia. Lisäksi voidaan todeta, että

kokonaispalkitsemisen summamuuttujista työsuhteen pysyvyydellä oli kaiken kaikkiaan heikoin yhteys työn imun summamuuttujiin. Kokonaispalkitsemisellä havaittiin olevan suurin yhteys innostukseen, kun taas kokonaispalkitsemisellä ja omistautumisella ei havaittu positiivista yhteyttä.

Kokonaispalkitsemisen summamuuttuja *palkka* oli korrelaatiokertoimia tarkasteltaessa yhteydessä uppoutumiseen ja innostukseen. Kuitenkin vahvempi yhteys havaittiin kokonaispalkitsemisen summamuuttujan *vaikuttaminen* ja työn imun ulottuvuuksien *uppoutuminen* ja *innostus* välillä.

Mainittujen kokonaispalkitsemisen summamuuttujien ja työn imun summamuuttujien kohdalla havaitut tilastollisesti merkitsevät ja melkein merkitsevät regressioanalyysin ja korrelaatiokertoimien tulokset vahvistavat hypoteesin 1, jonka mukaan kokonaispalkitsemisellä ja koetulla työn imulla on positiivinen yhteys, kun tarkastellaan ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstöä. Tämän tutkielman hypoteesi 2, jonka mukaan aineettomalla palkitsemisellä on aineellista palkitsemista suurempi rooli työnimua lisäävänä tekijänä, ei selkeästi vahvistunut tutkimuksen määrällisen ja laadullisen aineiston pohjalta.

Tutkimuksen avoimia vastauksia analysoimalla voidaan todeta ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstön arvostavan suuresti opiskelijoilta, kollegoiltaan ja esimiehiltään saamaa palautetta. Lisäksi pienetkin, arvoltaan usein nimelliset palkkiot koetaan tärkeiksi. Toisaalta tulospalkitseminen on monen toiveissa, sillä sen ajateltaisiin tuovan aineelliseen palkitsemiseen enemmän oikeudenmukaisuutta, olettaen että tulospalkitsemisen kriteerit olisivat toimivat. Esiin nousi myös selkeästi tarve kehittää aineetonta palkitsemista.

Lisätäkseen opetushenkilöstön kokemiaa työnimua ammattikorkeakoulujen tulisikin kehittää erityisesti aineetonta palkitsemista ja mahdollisesti selvittää tulospalkitsemisen eri vaihtoehtoja ja kriteerejä. Erityisesti aineettoman palkitsemisen osa-alueisiin

vaikuttamismahdollisuuksiin, työaikajärjestelyihin ja palautteen antamiseen tulisi kiinnittää huomiota.

## **6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi**

Tutkimuksen määrällinen aineisto oli pieni (n=94) huomioiden tilastollisten analyysien laadukkuus. Laajemmalla vastaajamäärällä tilastolliset analyysit olisivat todennäköisesti osoittaneet selkeämpiä tuloksia. Laadullisen aineiston osalta suuri määrä avointen kysymysten vastauksia toi aineistoon rikkautta ja auttoi tulkitsemaan tilastollisten analyysien tulosten merkityksiä.

Tämän tutkielman otanta sisälsi kaksi ammattikorkeakoulua. Mielenkiintoista olisi tehdä vastaava kokonaispalkitsemisen ja koetun työn imun yhteyttä tarkasteleva tutkimus kaikille suomalaisille ammattikorkeakouluille, jolloin saataisiin laaja käsitys ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstön kokemaan työn imuun eniten vaikuttavista kokonaispalkitsemisen keinoista. Sähköisen kyselylomakkeen vaihtoehtona tutkimuksen empiirisen aineiston keräämiselle olisi kasvokkain toteutettavat haastattelut, jotka voitaisiin tehdä esimerkiksi strukturoituna tai narratiivisena haastatteluna keräten haastateltavien tarinoita palkitsemiseen ja koettuun työn imuun liittyen. Haastatteluilla saataisiin aikaan rikas aineisto, mutta haasteeksi muodostuisi niiden toteuttamisen vaatima aika niin haastateltavien kuin tutkijankin osalta. Mikäli tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään ainoastaan haastatteluilla, rajaa se haastateltavien määrän pieneksi, jolloin tilastollisen analyysin tekeminen saattaa olla mahdotonta.

## Lähteet

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene (2019). Ammattikorkeakoulut Suomessa. <https://www.arene.fi>

Avaintyönantajat Avainta ry:n työehtosopimus (AVAINTEES) 2018–2020. Avaintyönantajat ry (2018).

Bakker, Arnold B (2011) An Evidence-Based Model of Work Engagement, *Current Directions in Psychological Science*, 20:4, 265-269, DOI: 10.1177/0963721411414534

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

Hakamäki S-P., Mielityinen, S., Mäki, K. & Vanhanen-Nuutinen, L. (2019). Kiviä ja keitaita 2. Ammattikorkeakoulutyö muutoksessa. Helsinki: Grano.

Hakanen, J., & Kaltiainen, J. (2020). "Työn imu - parasta hyvinvointia työssä?" teoksessa *Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020*, s. 40-56, Työ- ja elinkeinoministeriö.

Hakanen, J. (2009). Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. (2009 b). Do engaged employees perform better at work? The motivating power of job resources and work engagement on future performance. Working papers, Nordic project "Positive factors at work". Finnish Institute of Occupational Health.

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.

Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014).

Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Heikkilä, T. (2010). Tilastollinen tutkimus. 7–8. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. 317 s. ISBN 978-951-37-4812-8.

Hulkko-Nyman, K., Sarti, D., Hakonen, A. & Sweins, C. (2012) Total Rewards Perceptions and Work Engagement in Elder-Care Organizations, *International Studies of Management & Organizations*, 42:1, 24-49, DOI: 10.2753/IMO0020-8825420102

Leila Hurmerinta N. N. (2020). Monimenetelmätutkimus. P. J. Anu Puusa (Eds.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, (308-317). Gaudeamus.

Karjaluoto, H. (2007). SPSS opas markkinatutkijoille. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Working papers 344:2007 [online]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/20844>>.

Kulikowski, K. (2018) “The model of relationships between pay for individual performance and work engagement”, *Career Development International*, Vol. 23 Issue: 4, s. 427-443, <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2017-0181>

L 14.11.2014/932. Ammattikorkeakoululaki.

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.

- Lämsä, A-M., & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Povo: Bookwell Oy.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: Opiskelijalaitos* (2. laitos, 3. uud. p.). International Methelp.
- Moisio, E., & Salimäki, A. (2005). *Osaamisen johtaminen ja palkitseminen*. teoksessa M. Vartiainen, & J.M., & Kauhanen (Toimittajat), *Palkitseminen globaalissa Suomessa* WSOY.
- Nylander, M., & Hakonen, A. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017), *Korkeakoulutus ja tutkimus 2030-luvulle*. Taustamuistio korkeakoulutuksen ja tutkimuksen 2030 visiotyölle. (<https://minedu.fi/documents/1410845/4177242/visio2030-taustamuistio.pdf/b370e5ec-66d3-44cb-acb9-7ac4318c49c7/visio2030-taustamuistio.pdf.pdf>)
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017). *Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli*. [https://minedu.fi/documents/1410845/4392480/amk\\_rahointusmalli\\_2017.pdf/8ad904eb-323b-47e9-878f-1dcaac9bb3ec/amk\\_rahointusmalli\\_2017.pdf.pdf](https://minedu.fi/documents/1410845/4392480/amk_rahointusmalli_2017.pdf/8ad904eb-323b-47e9-878f-1dcaac9bb3ec/amk_rahointusmalli_2017.pdf.pdf)
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2019). *Tiedote 17.1.2019. Korkeakouluille uusi rahoitusmalli*. [https://minedu.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/korkeakouluille-uusi-rahoitusmalli](https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/korkeakouluille-uusi-rahoitusmalli)
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017). *Kirje 2017, liite 2 (ammattikorkeakoulujen ohjeet)*. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli-indikaattorien vuosikello

- 2017: <https://minedu.fi/documents/1410845/4169438/OKM+kirje+2017%2C+Liite+2+Ammattikorkeakoulujen+rahoitusmalli-indikaattorien+vuosikello+2017>
- Rantamäki T., Kauhanen J. & Kolari, A. (2006). *Onnistu palkitsemisessä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J-E. (2005). Mikä meitä motivoi. teoksessa M. Vartiainen, & J.M., & Kauhanen (Toimittajat), *Palkitseminen globaalissa Suomessa* WSOY.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). UWES Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. Saatavilla: [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)
- Schaufeli, Salanova, González-Roma & Bakker (2002) The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3:1, 71-92.
- Scott, D. & McMullen, T. (2010) The Impacts of Rewards Programs on Employee Engagement,
- Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L., & Haapakoski, K. (2019). Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat. *Yhteiskuntapolitiikka*, 84(3), 332-339
- Vartiainen, M., & Kauhanen, J. (2005). *Palkitseminen globaalissa suomessa*. WSOY.
- Ylikorkala, A., Hakonen A., Hakonen N., & Hulkko-Nyman K. (2018). *Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu*. Helsinki: Alma Talent Oy

Yksityisen opetusalan työehtosopimus 1.3.2018-31.3.2020 (2018). Sivistystyöntekijät ry.

Ylikorkala, A., & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. *Teoksessa: Palkitseminen ihmisten johtamisessa, 1*, 21-40.

## Liitteet

### Liite 1. Sähköpostikyselyn kysymykset

<b>Yleiset</b>
1. Vastaajan nimi ja titteli (mahdollisten lisätietojen varalta):
2. Ammattikorkeakoulu:
3. Opetushenkilöstön määrä (henkilötyövuosina):
4. Opiskelijamäärä (kaikki läsnäolevat):
5. Käytössä oleva TES:
6. Miten opettajien vuosityöaika on resursoitu ammattikorkeakoulussanne kaikille yhteisten resurssien osalta?
7. Saako ammattikorkeakoulunne nimi käydä ilmi gradussani antamistanne vastauksista?
<b>Opetushenkilöstön esimiesrakenne</b>
8. Esimiesrakenne opetushenkilöstön osalta:
9. Montako alaista keskimäärin on yhdellä lähiesimiehellä (opetushenkilöstön osalta):
10. Lähiesimiesten resursointi esimiestehtäviin (opetushenkilöstön osalta):
11. Lähiesimiesten esimiestehtävät ja päätösvalta (opetushenkilöstön osalta):
12. Onko opetushenkilöstön lähiesimiesten esimiesasema toistaiseksi voimassa oleva, vai valitaanko heidät tehtävään määräajaksi?
<b>Palkitseminen</b>
13. Käytössänne olevat työehtosopimuksesta eroavat palkitsemiskäytännöt opetushenkilöstön osalta (=TES:n minimiehtoja parempi palkitseminen, TES:n ulkopuoliset palkitsemiskäytännöt esim. liikuntasetelit):
14. Arvioidaanko opettajien peruspalkan tasoa säännöllisesti? Mitkä ovat arviointikriteerit ja miten arviointi toteutetaan käytännössä?
15. Onko opetushenkilöstön osalta käytössä jonkinlainen tulospalkitseminen (esim. järjestelyvaraerä tai kerran vuodessa jaettava muu ”bonus”)?
16. Mikäli kyllä, mitkä ovat tulospalkitsemisen kriteerit?

17. Mitä kokonaispalkitsemiseen ajatellaan kuuluvan ammattikorkeakoulussanne?
<b>Mahdollinen jatkokyselyyn osallistuminen</b>
18. Oletteko mahdollisesti kiinnostuneita olemaan mukana graduni toisessa kyselyssä, jossa kartoitetaan opetushenkilöstön kokemia työn imun ja kokonaispalkitsemisen suhdetta?
19. Kehen organisaatiossanne voin tällöin olla yhteydessä mahdollisesti tarvittavan tutkimusluvan anomiseksi?

## Liite 2. E-lomakekyselyn kysymykset

### Taustatiedot

---

- \* Ammattikorkeakoulu  ▾
- \* Sukupuoli  ▾
- \* Ikä  ▾
- \* Titteli  ▾
- \* Koulutustaso  ▾
- \* Opetusala  ▾
- \* Kauanko olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi  ▾

## Kokonaispalkitseminen

	todella huonosti	huonosti	kohtalaisesti	hyvin	erittäin hyvin
Miten hyvin oma palkkatasosi noudattaa työsi vaatimustasoa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miten organisaatiosi palkkausjärjestelmä toimii mielestäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miten hyvin seuraavat asiat toteutuvat organisaatiossasi?					
	todella huonosti	huonosti	kohtalaisesti	hyvin	erittäin hyvin
Työntekijäedut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssäoppiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miten hyvin seuraavat asiat toimivat organisaatiossasi?					
	todella huonosti	huonosti	kohtalaisesti	hyvin	erittäin hyvin
Palautteen saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikuttamismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaikajärjestelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miten työsuhteen pysyvyys toteutuu organisaatiossasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Missä määrin samaistut työssäsi seuraaviin väittämiin:					
	hyvin vähän tai en ollenkaan	vähän	kohtalaisesti	paljon	erittäin paljon
Työni on minulle sopivan haastavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtäni arvostetaan organisaatiossani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Avoimet kysymykset

---

Kerro esimerkki tilanteesta, jolloin koit olevasi erityisen arvostettu organisaatiossasi.

Kerro esimerkki tilanteesta, jolloin saamasi palkinto (aineellinen tai aineeton) tuntui erityisen hyvältä.

Kerro esimerkki tilanteesta, jolloin koit työsi poikkeuksellisen antoisaksi.

Kerro saamastasi palautteesta, joka on jäänyt mieleesi erityisen voimaannuttavana. Kuka sen antoi ja miksi juuri tuo palaute jäi mieleen?

Oletko joskus kokenut epäoikeudenmukaisuutta organisaatiosi palkitsemiskäytänteissä? Kerro esimerkki.

Toivoisitko kokonaispalkkaasi omaan suoritukseen perustuvaa osaa nykyistä suuremmassa määrin?

Jos saisit vaikuttaa organisaatiosi nykyiseen palkitsemispolitiikkaan, mikä olisi tärkeimmäksi nostamasi muutos?