



Turun yliopisto
University of Turku

PALKITSEMISEN JA TOIMINNAN OHJAUK- SEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

– Suomen valtion turvallisuusviranomaisten kokemana

Liiketaloustiede, laskentatoimen ja
rahoituksen pro gradu -tutkielma

Laatija:

Susanna Ahven

Ohjaajat:

Professori Timo Hyvönen

KTT Kirsi-Mari Kallio

11.3.2015

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset.....	9
1.3	Tutkimuksen metodologia ja metodi.....	11
1.4	Tutkielman rakenne.....	13
2	TYÖNANTAJANA VALTIO	15
2.1	Valtionhallinnon erityispiirteitä	15
2.2	Valtion uusi palkkausjärjestelmä	17
2.3	Tulosohjaus valtionhallinnossa	21
2.4	Case-organisaation esittely.....	24
2.4.1	Hätäkeskuslaitos ja hätäkeskukset muutosten keskellä	24
2.4.2	Hätäkeskuslaitoksen organisaatio ja tehtävät.....	26
2.4.3	Hätäkeskuspäivystäjätöyön erityispiirteet	28
3	PALKITSEMISTAPOJEN JA TOIMINTAA OHJAAVIEN TEKIJÖIDEN YHTEYS MOTIVAATIOON ASIAANTUNTIJAORGANISAATIOSSA	31
3.1	Motivaatio käsitteenä	31
3.1.1	Kognitiivinen arviointiteoria.....	32
3.1.2	Motivaatio asiantuntijatyössä.....	39
3.2	Palkitseminen ja motivaatio	42
3.2.1	Urapalkkiot	45
3.2.2	Sosiaaliset palkkiot	54
3.2.3	Taloudelliset palkkiot.....	59
3.3	Organisaation palkitsemis- ja ohjausjärjestelmät	63
4	PALKITSEMISEN KOKONAISUUS JA TOIMINNAN OHJAUS HÄTÄKESKUKSISSA	76
4.1	Apulaispäälliköiden haastattelujen toteutus	76
4.2	Aineeton ja taloudellinen palkitseminen hätäkeskuksissa	77
4.2.1	Urapalkkiot hätäkeskuksissa.....	77
4.2.2	Sosiaaliset palkkiot hätäkeskuksissa.....	81
4.2.3	Taloudellinen palkitseminen hätäkeskuksissa	83
4.2.4	Yhteen veto hätäkeskusten palkitsemiskeinoista.....	86
4.3	Toiminnan ohjaus hätäkeskuksissa	89
4.3.1	Proaktiivinen ohjaus hätäkeskuksissa.....	89
4.3.2	Henkilöstön ohjaus hätäkeskuksissa.....	90

4.3.3	Kulttuurin ohjaus hätäkeskuksissa.....	91
4.3.4	Toiminnan ohjaus hätäkeskuksissa.....	92
4.3.5	Tuloksen ohjaus hätäkeskuksissa.....	93
4.3.6	Yhteenvedo hätäkeskusten toiminnan ohjauskeinoista	94
5	HÄTÄKESKUSPÄIVYSTÄJIEN KOKEMUKSET KOKONAISPALKITSEMISESTA JA TOIMINNAN OHJAUksesta.....	97
5.1	Hätäkeskuspäivystäjien haastattelujen toteutus	97
5.2	Hätäkeskuspäivystäjien kokemukset aineettomasta ja taloudellisesta palkitsemisesta	98
5.2.1	Päivystäjien kokemukset urapalkkioista.....	99
5.2.2	Päivystäjien kokemukset sosiaalisista palkkioista.....	106
5.2.3	Aineettoman palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon	110
5.2.4	Päivystäjien kokemukset taloudellisesta palkitsemisesta	113
5.2.5	Taloudellisen palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon.....	115
5.3	Päivystäjien kokemukset toiminnan ohjauksesta	116
5.3.1	Kokemukset henkilöstön ohjauksesta.....	117
5.3.2	Kokemukset kulttuurin ohjauksesta.....	118
5.3.3	Kokemukset toiminnan ohjauksesta	120
5.3.4	Kokemukset tuloksen ohjauksesta	122
5.3.5	Ohjausmuotojen vaikutus työmotivaatioon	126
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	131
6.1	Keskeisimmät löydökset	131
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus	143
6.3	Toimintasuositukset	144
6.4	Jatkotutkimusaiheet.....	148
6.5	Lopuksi.....	149
	LÄHTEET.....	150
	LIITE 1 HAASTATTELUTIEDOTE.....	160
	LIITE 2 SUOSTUMUSLOMAKE	161
	LIITE 3 TEEMAHAASTATTELURUNKO (APULAISPÄÄLLIKÖT).....	162
	LIITE 4 TEEMAHAASTATTELURUNKO (PÄIVYSTÄJÄT)	164

KUVIOT

Kuvio 1	Valtion uuden palkkausjärjestelmän rakenne, palkanosien määräytymisperusteet, kannustavuustavoitteet ja informaatio.....	18
Kuvio 2	Tulosprisma	22
Kuvio 3	Hätäkeskuslaitoksen organisaatio.....	27
Kuvio 4	Palkitsemisen kokonaisuus	43
Kuvio 5	Suorituksen mittaamis – palkitsemisprosessi ei-täydellisellä mittauksella.....	64

TAULUKOT

Taulukko 1	Henkilökohtaisen suorituksen arviointitekiäjät.....	85
Taulukko 2	Aineeton palkitseminen hätäkeskuksissa	87
Taulukko 3	Vapaaehtoiset edut, peruspalkka ja taitolisä hätäkeskuksissa	88
Taulukko 4	Toiminnan ohjauskeinot hätäkeskuksissa.....	95

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Palkitseminen on organisaation johtamisen työväline. Palkitsemisella on useita tavoitteita. Tavoitteet liittyvät osaavan työvoiman houkutteluun, nykyisen henkilöstön sitouttamiseen, hyvään työsuoritukseen motivoimiseen, organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, osaamisen kehittämiseen, toiminnan tuottavuuden edistämiseen, investoinnin kannattavuuteen, organisaatiokulttuurin ja organisaation rakenteen vahvistamiseen ja organisaatiossa toteutettavien muutosten tukemiseen. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 12–13; Kauhanen 2010, 117; Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 15.)

Organisaatio viestii palkitsemisen kautta, minkälaista käyttäytymistä työyhteisössä odotetaan (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 33). Organisaatio toteuttaa palkitsemista palkitsemisjärjestelmällä. Järjestelmä muodostuu palkitsemistavoista sekä palkitsemisen perusteista, käytännön soveltamisesta ja järjestelmän rakenteen sekä prosessien myöhemmästä kehittämisestä (Vartiainen & Kauhanen 2005, 18; Ylikorkala, Hakonen, Hulkko, Moisio, Salimäki & Sweins 2005, 284–285). Kauhasen (2010, 115) mukaan palkitsemisen kokonaisuus muodostuu kahdenlaisista palkitsemistavoista: aineettomista ja taloudellisista palkkioista. Tässä pro gradu -tutkielmassa pääfokus on aineettomassa palkitsemisessä. Aineettomat palkitsemistavat, jotka eivät ole rahaa, tavaraa tai rahanarvoisia etuja, ovat merkittävässä roolissa asiantuntijoiden sisäisen motivaation muodostumisessa (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 308; Moisio & Salimäki 2005, 194).

Organisaation palkitsemisjärjestelmällä pyritään siihen, että henkilön ja organisaation tavoitteet olisivat mahdollisimman samansuuntaiset. Organisaatio pyrkii ohjausjärjestelmien avulla varmistamaan, että yksilö käyttäytyy tavalla, joka edistää koko organisaation hyvää suoriutumista. Henkilön motivaation kannalta toivotun käyttäytymisen ja suorituksesta myönnettävien palkkioiden tai rangaistusten välinen linkki on tärkeä. Tarkoituksenmukaiset suoritusmittarit ovat siis keskeisessä roolissa yksilöiden motivoimisessa. (Emmanuel, Otley & Merchant 1997, 69.)

1990-luvulle asti Suomen valtion virkamiesten palkitseminen perustui tehtävänimikkeeseen ja henkilön asemaan organisaatiossa. Valtion virastot ja laitokset ovat uuden palkkausjärjestelmän, UPJ:n, myötä siirtyneet käyttämään palkitsemisperusteina työn vaativuutta, työntekijän työsuoritusta sekä pätevyyttä. Joissakin organisaatioissa on palkkausjärjestelmään sisällytetty myös tulospalkkio-osuus. Palkkausudistuksella pyrittiin palkitsemisen kannustavuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja joustavuuteen. Palkkausjärjestelmien tavoitteena on myös edistää samanpalkkaisuutta ja palkitsemisen perus-

teiden sekä palkan kilpailukykyisyyttä verrattuna muihin järjestelmiin ja työmarkkinoiden yleiseen palkkatasoon. Palkkausjärjestelmäuudistus on vaikuttanut esimiestyön haastavuuteen ja vastuullisuuteen. Työntekijän osaamisen ja työssä suoriutumisen arviointi vaikuttaa palkan lisäksi myös alaisen ylenemismahdollisuuksiin. (Lahti et al. 2004, 15–16, 52, 112, 118.)

Valtion palkkausjärjestelmällä pyritään myös edistämään virastojen ja laitosten tulostavoitteiden saavuttamista (Lahti et al. 2004, 118). Suomen valtionhallinnossa aloitettiin 1980-luvulla siirtyminen kohti tulosohjausta. Uudistuksen tavoitteena oli tehostaa resurssien käyttöä ja parantaa palvelujen laatua. Käytännön toiminnassa tulosohjauksen haasteeksi on noussut hyvien tulostavoitteiden kehittäminen. (Valtiovarainministeriö 2005, 15, 45.)

Vuonna 2015 valtion talousarvion piirissä on arvioitu työskentelevän 76 200¹ henkilöä. Valtionhallinnon henkilöstömäärä on laskenut vuosittain. 2012 kokonaishenkilöstömäärä oli 82 800. Vuoden 2014 arvioitu henkilöstömäärä oli 80 200. Käytettävissä olevan henkilöstömäärän vähentyminen heijastuu valtion virastojen ja laitosten toimintojen tehostamisvaatimuksiin sekä työn tuottavuuden parantamiseen. (Valtiovarainministeriö 2015.) Valtionhallinto on reagoinut työmarkkinoiden ja julkisen talouden muutoksiin vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmalla. Ohjelman tavoitteena on vastata toimintaympäristön muutoksiin valtion tehtäväkentän selkeyttämisellä, rakenteellisilla muutoksilla ja toimintatapojen uudistamisella. Tavoitteiden käytännön toteuttamisessa korostetaan henkilöstön pätevyyden kehittämistä, työkyvyn ja vaikutusmahdollisuuksien edistämistä sekä esimiestyön tärkeää roolia. (Valtiovarainministeriö 2013.)

Pro gradu -tutkielmaproessin aikana mediassa on kerrottu valtion virastojen ja laitosten, kuten puolustusvoimien sekä elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskusten, yhteistoimintaneuvottelujen alkamisesta. Suomen valtion yleinen haastava taloudellinen tilanne asettaa paineita virastojen ja laitosten toiminnan tuloksellisuuden tehostamiselle. Taustalla vallitsevat olosuhteet heijastuvat myös valtion talousarviossa eli budjetissa myönnettyihin palkkamäärärahoihin ja henkilötyövuosiin. Tutkielman toteutushetkellä vallinneet olosuhteet loivat valtiotyönantajille mahdollisuuden arvioida, missä määrin oman organisaation palkitsemis- ja ohjausjärjestelmät tukevat vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman osatavoitteiden saavuttamista.

Työsuojelurahaston teettämän selvityksen mukaan palkitsemisen tulevaisuuden tutkimustarpeet liittyvät muun muassa aineettomaan palkitsemiseen. Aineettomien palkitsemistapojen suomia mahdollisuuksia ei ole vielä palkitsemisjärjestelmissä riittävästi

¹ Vuonna 2015 Teknologian tutkimuskeskus (VTT), Kuluttajatutkimuskeskus, Mittatekniikan keskus ja Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos eivät enää kuulu Suomen valtion budjettitalouteen (Valtiovarainministeriö 2015).

huomioitu. Selvityksen mukaan nykyinen palkitsemistutkimus on hyvin hajanaista, koska tutkimusaihe on laaja ja sitä on tutkittu useasta eri näkökulmasta. (Moisio, Sweins & Salimäki 2006, 21, 43.)

Organisaatio voi palkitsemisen kokonaisuuden kautta saavuttaa kilpailuetua huomioiden palkitsemisessa työntekijöiden yksilöllisyyden (Armstrong 2010, 53). Yksilöiden välisten erojen huomioiminen organisaatioiden kokonaispalkitsemisessa on herättänyt kasvavan kiinnostuksen aineetonta palkitsemista kohtaan (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 105). Aineettomien palkitsemiskeinojen etuna on se, että työnantaja kykenee organisaation johtamiskäytäntöjen kautta vaikuttamaan aineettomaan palkitsemiseen liittyviin asioihin. Lisäksi aineettomien palkkioiden vaikutukset ovat useasti voimakkaita. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 21.) Kun organisaation kokonaispalkitseminen muodostuu sekä aineettomista että taloudellisista palkkioista, on organisaatio vähemmän riippuvainen taloudellisesta palkitsemisesta (Armstrong 2010, 53). Rahapalkan suhteellisen merkityksen on todettu olevan yhteydessä muun muassa työn luonteeseen, asemaan organisaatiossa ja palkan suuruuteen. Taloudellisen palkitsemisen merkityksen on havaittu heikkenevän, mitä ylempäs organisaatiossa edetään ja mitä suurempi peruspalkka on (Ruohotie & Honka 1999, 58).

Ajankohtaisuuden lisäksi tutkimusaiheen valinta perustuu henkilökohtaiseen kiinnostukseen. Tutkielman tekijä on analysoinut aineetonta palkitsemista kandidaatintutkielmassa ja jatkaa aihepiirin syvempää tarkastelua pro gradu -tutkielmassa.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata valtionhallinnon asiantuntijaorganisaation palkitsemisen kokonaisuus ja toimintaa ohjaavat tekijät sekä analysoida kokonaispalkitsemisen ja toiminnan ohjauksen käytännön toimivuutta ja vaikutuksia työmotivaatioon. Tutkielman kohdeorganisaationa on sisäasiainministeriön hallinnonalalla toimiva turvallisuusalan asiantuntijaorganisaatio, Häätäkeskuslaitos. Pro gradu -tutkielman empiiriosiossa kerättiin apulaispäälliköiden haastattelujen avulla faktatietoa kolmen, Häätäkeskuslaitoksen ohjauksen alla toimivan, häätäkeskuksen käytössä olevista palkitsemisen ja toiminnan ohjauksen keinoista. Häätäkeskuspäivystäjien haastatteluissa keskusteltiin päivystäjien palkitsevuus- ja ohjauskokemuksista sekä siitä, miten toimiviksi häätäkeskuspäivystäjät palkitsemisen ja toiminnan ohjauksen keinot kokivat. Kerätyn empiirisen aineiston analyysistä tehdyn tulkinnan perusteella case-organisaatiolle annetaan toimintasuosituksia tutkielman toteutushetkellä käytössä olleiden käytäntöjen kehittämiseksi. Tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkielman päätutkimusongelma on:

- Miten palkitsemisen kokonaisuus sekä toiminnan ohjaus vaikuttavat Hätäkeskuslaitoksen hätäkeskuspäivystäjien motivaatioon?

Pääongelman lisäksi tutkielmassa on kolme osaongelmaa:

- Mistä työmotivaatio muodostuu ja miten palkitseminen sekä toiminnan ohjaus teoriassa ovat yhteydessä motivaatioon?
- Mistä palkitsemisen kokonaisuus sekä toiminnan ohjaus muodostuu ja mitkä palkitsemistavat sekä ohjauskeinot ovat käytössä tutkimuskohteena olleissa, kolmessa hätäkeskuksessa?
- Miten hätäkeskuspäivystäjät kokevat palkitsemisen sekä toiminnan ohjauksen vaikutukset ja mitä kehittämisehdotuksia päivystäjillä on nykyisiin palkitsemisen sekä toiminnan ohjauksen käytäntöihin?

Tässä tutkielmassa aineetonta palkitsemista tarkastellaan sekä työntekijän (yksilön) että organisaation näkökulmasta. Luoman et al. (2004, 9, 35) mukaan palkitsemisen toimivuus edellyttää molempien näkökulmien yhtäaikaista huomioimista. Palkitsemisen kokonaisuuden ymmärtämiseksi on tiedostettava työntekijöiden motivaatio sekä keinot työmotivaation vahvistamiseksi. Lisäksi on tärkeää suunnitella organisaation kokonaispalkitseminen niin, että järjestelmä sekä tukee työntekijöiden motivaatiota että ohjaa toimintaa kohti organisaation päämääriä.

Huuhtanen, Jämsén, Maaniemi, Lahti ja Karppinen (2005, 7, 117, 125) havaitsivat kahdesta Teknillisen korkeakoulun tutkimuksesta laaditussa koontiraportissa², että Suomen valtionhallinnon virastojen ja laitosten palkkausjärjestelmiä uudistettaessa huomiota ei ollut kiinnitetty riittävästi henkilöstön kokemuksiin järjestelmän motivoivuudesta ja tasapuolisuudesta. Raportin laatijat havaitsivat myös, että toimintayksiköt eivät olleet riittävästi kiinnittäneet huomiota siihen, miten esimiehet käytännössä järjestelmää soveltavat.

Johdon palkitsemisjärjestelmät on rajattu tutkielman ulkopuolelle. Tutkielmassa käsitellään palkitsemisen kokonaisuutta, mutta pääfokus on aineettomassa palkitsemisessä. Jotta ymmärretään, mikä on aineettoman palkitsemisen rooli case-organisaation kokonaispalkitsemisessä, käsitellään tutkielmassa taloudellista palkitsemista siinä laajuudessa, kuin se on tarkoituksenmukaista.

Organisaation palkitsemisjärjestelmän tutkimisen kautta palkitseminen tulee näkyväksi. Vaikka organisaatio on määritellyt, millaista käyttäytymistä henkilöstöltä odotetaan, saattaa olla, että järjestelmän käytännön toteutus ei vastaa ennalta asetettuja tavoitteita. (Hakonen 2005, 304.) Kun henkilöstö otetaan mukaan järjestelmän hallintointiin,

² Tutkimusten kohdeorganisaatioina olivat ulkoasiainministeriö, Väestörekisterikeskus, Turvatekniikan keskus, Suomen Akatemia, Ilmatieteen laitos ja Geologian tutkimuskeskus (Huuhtanen et al. 2005, 9).

hyvän työsuorituksen ja siitä seuraavan palkkion välinen linkki on selkeämpi. Työntekijä saa enemmän tietoa yrityksen palkitsemisjärjestelmästä. Osallistuminen edistää yhdessä tehtyihin päätöksiin sitoutumista. Työntekijälle jää tunne, että hän voi itse ohjata palkitsemista. Osallistuminen lisää myös luottamusta palkitsemisjärjestelmää kohtaan. Osallistuminen voi myös myötävaikuttaa tehtyjen päätösten laatuun sekä myönteisempään asenteeseen palkitsemista kohtaan. (Lawler 1977, 213–214.)

1.3 Tutkimuksen metodologia ja metodi

Metodologia on tutkimustapa, jolla valittua tutkimusaihetta lähestytään. Metodi on menettelytapa, menetelmä tai tekniikka, jota käytetään tutkimusaineiston hankinnassa. (Metsämuuronen 2008, 9, 37.) Suomalaisessa laskentatoimen tutkimuksessa on Neilion ja Näsin tutkimusotteiden nelikenttä saavuttanut laajan hyväksynnän. Nelikentän muodostavat seuraavat neljä tutkimusotetta: käsiteanalyttinen, nomoteettinen, toiminta-analyttinen ja päätöksentekometodologinen. (Lukka 1991, 166.) Kasanen, Lukka ja Siitonen (1991) ovat lisänneet nelikenttään viidennen, konstruktivisen tutkimusotteen.

Tämä pro gradu -tutkielma on *toiminta-analyttinen tapaustutkimus*. Toiminta-analyttisen tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena ei ole yleistysten tekeminen saaduista tutkimustuloksista. Tavoitteena on muodostaa tutkimuskohteesta kokonaisvaltainen ja syvälinen kuva. Toiminta-analyttisessä tutkimuksessa käytetään empiiristä aineistoa, mutta se saattaa sisältää myös käsiteanalyttisen tutkimusotteen piirteitä. Käsiteanalyttiset piirteet ilmenevät tutkimuksen teoreettista viitekehystä rakennettaessa. Empiirinen aineisto koostuu yleensä vain harvoista tutkimusyksiköistä ja kvalitatiivisella aineistolla on merkittävä rooli tulosten analysoinnissa. Tavallisesti myös tutkimuskohteen historiausta huomioidaan tutkimuksessa. (Lukka 1991, 169–171.) Koska tutkielman empiirinen aineisto kerätään yhdestä organisaatiosta ja tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen kuva laitoksen palkitsemisen kokonaisuudesta sekä palkitsemisen yhteydestä toiminnan ohjaukseen, katsotaan tutkielman soveltuvan toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen.

Tämän tutkielman *tutkimusstrategiana* on tapaustutkimus. Tutkimusstrategia on tapa, jolla tutkimusaihetta lähestytään. Tapaustutkimus tunnetaan myös nimellä case study. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 123, 125.) *Tapaustutkimustutkimuksen* kohteena on tavallisesti vain yksi tai enintään pieni joukko tapauksia. Tutkittavaa ilmiötä pyritään kuvaamaan kokonaisvaltaisesti ja tarkasti, jotta ymmärretään paremmin tutkittavaa tapausta ja tapaukseen liittyviä olosuhteita. Tutkimusprosessissa on tärkeää erottaa tutkimuskohde ja tapaus toisistaan. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10.) Tapauksena voi olla esimerkiksi yksilö, ryhmä, koulu, asiakasryhmä, osasto tai sairaala (Metsämuuronen 2008, 16). Tässä tutkielmassa *tapaus* on kolmen hätäkeskuksen hätäkeskus-

päivystäjien kokemukset palkitsemiskeinojen sekä toimintaa ohjaavien tekijöiden vaikutuksesta heidän työmotivaatioonsa. Tutkimuskohde on asia, jota valittu tutkimustapaus ilmentää. Tutkimuskohdetta ei määritellä ennalta, vaan se muodostuu kerätystä aineistosta ”luonnollisesti” ilmenevistä tapauksista. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että kvalitatiivinen aineisto on keskeisessä roolissa. Tapaustutkimuksen edetessä tutkija hahmottaa, mistä on kysymys, minkä kokoluokan ilmiöstä on kysymys, mitkä voimat ovat ilmiön takana, mitkä asiat ovat tärkeitä ja minkä vuoksi tapahtuman lopputulos on tutkitun kaltainen. Vaikka tutkijalla on tutkimusta käynnistäessään esiaavistus, että tapaus on tärkeä ja tutkimisen arvoinen, selviää tapauksen merkitys vasta tutkimusprosessin edetessä. (Laine et al. 2007, 10–12, 16.)

Tapaustutkimus on laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen laji. Laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerätään usein metodeilla, jotka korostavat tutkittavien ”ääntä” ja näkökulmia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 162, 164.) Tässä tutkielmassa tutkimusmetodina käytetään *teemahaastattelua*. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat on etukäteen päätetty. Kaikki teemat käydään läpi jokaisen haastateltavan kanssa, mutta aiheiden käsittelyjärjestys sekä laajuus vaihtelevat. Teemahaastattelurunco toimii muistilistana, mutta haastattelukysymyksiä ei ole ennalta muotoiltu. Haastattelutyypin sallii haastateltavan omin sanoin vapaasti ilmaista itseään. Teemat helpottavat puhtaaksikirjoitetun haastatteluaineiston analysointia. (Eskola & Suoranta 2008, 86–87.) Teemahaastatteluissa haastateltavien asioista tekemät tulkinnot ja asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä. Kuitenkin myös itse haastattelun aikana asiat saavat uusia merkityksiä eli haastattelija on osa vuorovaikutusprosessia. Haastattelija, hänen esittämänsä aiemmat kysymykset, haastateltavan aiemmat vastaukset ja kysymysten esittäminen vaikuttavat kaikki haastateltavan vastauksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48–49.)

Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi, mikäli tutkimusaiheeksi on valittu ilmiö, jota ei aiemmin ole kovin paljoa tutkittu. Haastattelu mahdollistaa myös annettujen vastausten selventämisen ja syventämisen. Menetelmä sopii myös tutkimusaiheisiin, joita tutkittaessa on aihetta olettaa, että vastaukset tulevat hajaantumaan useisiin suuntiin. Haastattelun on todettu soveltuvan arkojen aiheiden tutkimiseen, mutta tästä asiasta on myös eriäviä mielipiteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.) Aiemmin todettiin, että aineetonta palkitsemista ei ole vielä runsaasti tutkittu. Koska jokainen työntekijä on yksilö, oli ennalta odotettavissa, että aihepiirejä käsiteltäessä haastateltavien vastaukset eroavat toisistaan. Palkitseminen on myös melko arka ja henkilökohtainen asia, joten haastattelun katsotaan soveltuvan tutkimusmetodiksi valittuun tutkimusaiheeseen.

Pro gradu -tutkielmaa ei tehty toimeksiantona. Koska kyseessä on julkisen hallinnon organisaatio, annettiin tutkimuksen tekemiseen tutkimuslupa Häätäkeskuslaitoksen keskushallinnolta. Tutkimuslupa myönnettiin maaliskuun lopussa 2014. Tutkimusluvan lisäksi Häätäkeskuslaitos teetti tutkielman tekijästä Suojelupoliisin suorittaman turvalli-

suusselvityksen, koska kohdeorganisaation toimialana on Suomen valtion sisäinen turvallisuus. Tutkielman tarkoituksena ei ole rakentaa case-organisaatiolle palkitsemisjärjestelmää tai tulostittaristoa, vaan kuvata olemassa olevat keinot, kerätä työntekijöiden kokemuksia, tutkia vaikutuksia ja mahdollisesti antaa toimintasuosituksia case-organisaatiolle. Hakosen (2005, 313) mukaan tutkittaessa palkitsemisjärjestelmän toimivuutta ja etsittäessä mahdollisia kehittämiskohtia, eivät vastaukset löydy asettamalla toimintaan vaikuttavia motivaatiotekijöitä tärkeysjärjestykseen tai liittämällä työilmapiirikartoitukseen muutamia palkitsemista koskevia kysymyksiä. Hakosen mukaan arvioinnin tulee kohdistua sekä järjestelmän rakenteeseen ja prosesseihin että henkilöstön kokemuksiin ja vaikutuksiin.

Hätäkeskusten palkitsemistapoja tarkastellaan Kauhasen määrittelemän palkitsemisen kokonaisuuden kautta. Käytössä olevia toiminnan ohjauksen keinoja tarkastellaan Merchantin johdon ohjausjärjestelmän teoreettisen viitekehyksen kautta. Työmotivaatiota tarkastellaan kognitiivisen arviointiteorian kautta. Kognitiivinen arviointiteoria soveltuu motivaatioteoriaksi tutkittaessa työtehtäviä, joita tehdään niiden sisäisen kiinnostavuuden vuoksi. Toisin sanoen viitekehys soveltuu sellaisen käyttäytymisen analysointiin, jossa toiminnan syy on sisäinen. (Ryan & Deci 2000, 71.)

1.4 Tutkielman rakenne

Johdantoluvun jälkeen kuvataan tutkielmaraportin toisessa pääluvussa Häätäkeskuslaitoksen toimintaympäristöä. Luvussa kuvaillaan valtionhallinnon, Häätäkeskuslaitoksen ja häätäkeskusten ominaispiirteitä sekä häätäkeskusten operatiivisen henkilöstön, häätäkeskuspäivystäjien, työn erityispiirteitä. Tutkielman taustalla vallitsevien olosuhteiden ymmärtämiseksi luvussa selvitetään myös Häätäkeskuslaitoksen historiataustaa sekä valtionhallinnossa käynnissä olevaa rakennemuutosta.

Tutkielman kolmas pääluku muodostaa tämän pro gradu -tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Luvussa syvennetään tutkimusaiheen esiyymmärrystä motivaatioon, palkitsemiseen ja toiminnan ohjaukseen liittyvällä teorialla. Kolmannessa pääluvussa selvitetään myös organisaation palkitsemisjärjestelmän ja toiminnan ohjausjärjestelmän välistä yhteyttä.

Pro gradu -tutkielman seuraavat pääluvut, luvut neljä ja viisi, sisältävät tämän tutkielman empiiriset tulokset. Luvuissa kuvaillaan tutkimustuloksia ja tulkitaan analyysin perusteella tuloksia. Tuloksia peilataan kolmannen pääluvun teoreettiseen viitekehykseen ja aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin.

Tutkielman viimeisessä pääluvussa, luvussa kuusi, vastataan tutkimusongelmiin. Luvussa analysoidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja ehdotetaan jatkotutkimusaiheita. Viimeisessä pääluvussa annetaan myös Häätäkeskuslaitokselle toimintasuosituksia. Kuu-

dennessa pääluvussa on myös kuvattu tutkielman rajoitteet sekä tutkielman tekijän omia kokemuksia tutkielmaprosessin aikana.

Tutkielman liitteisiin on sijoitettu empiiriseen osioon liittyvät asiakirjat: haastattelu-tiedote, suostumuslomake sekä teemahaastattelurungot.

2 TYÖNANTAJANA VALTIO

2.1 Valtionhallinnon erityispiirteitä

Vuonna 2012 Suomen valtion palveluksessa työskenteli 82 774 henkilöä. Määrä vastasi 3,3 prosenttia Suomen työllisestä työvoimasta. Henkilöstöä oli eniten valtion turvallisuustoiminnassa³, jossa työskenteli 33 572 henkeä. 48,4 prosenttia kokonaishenkilöstömäärästä oli naisia. Valtionhallinnon palveluksessa toimivat henkilöt ovat useasti korkeasti koulutettuja. 2012 valtion henkilöstöstä 43,3 prosentilla oli alempi tai ylempi korkeakoulututkinto tai tutkijakoulutus. (Lintamo 2013.)

Valtion virastot ja laitokset muodostavat Suomen valtion organisaation. Valtio määrittellään alueellisesti rajatuksi, ihmisten muodostamaksi yhteisöksi, jonka alueella valtio voi käyttää pysyvää valtaa. Suomessa valtion käyttämä valta on kuitenkin peräisin kansalaisilta. (Kiviniemi 2008, 14–15.) Suomen perustuslain 1:2:ssa säädetään, että valtion käyttämä valta kuuluu kansalle ja kansalaiset valtuuttavat kansanedustajat käyttämään eduskunnassa kansalle kuuluvaa valtaa.

Valtio-organisaatio voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: varsinaiseen valtion organisaatioon, itsehallinnollisiin organisaatioihin ja muihin organisaatioihin. Valtiomisteiset virastot ja laitokset ovat varsinaisia valtio-organisaatioita. Näiden yksiköiden toiminta on laissa säädetty ja toimintaa ohjataan valtion talousarviolla eli budjetilla. Myös itsehallinnollisten julkisten organisaatioiden toimintaa rahoitetaan verovaroin ja lainsäädäntö rajoittaa toimintaa. Kunnat, kuntayhtymät, seurakunnat, yliopistot ja Ahvenanmaan maakunta ovat itsehallinnollisia organisaatioita. Muut julkisen sektorin organisaatiot ovat toimintayksiköjä, jotka on perustettu hoitamaan valtiolle tai kunnille kuuluvia tehtäviä. (Kiviniemi 2008, 15–16.)

Valtionhallinto eroaa jossain määrin yritysten ja kuntien toiminnasta. Ensinnäkin, valtion virastot, toisin kuin yritykset tai kunnat, eivät toimi täysin autonomisesti. Eduskunta myöntää vuosittain valtion talousarviossa virastoille määrärahan. *Määräraha* on tietty rahasumma, joka voidaan käyttää nimettyyn tarkoitukseen. Myönnetyn määrärahan summaa ei saa ylittää. Toiseksi, valtion tuottamat palvelut, kuten poliisitoimi ja varusmieskoulutus, rahoitetaan verovaroin. Myös kunta rahoittaa palvelutuotantaan perimällä kuntalaisilta kunnallisveroa. Valtio ja kunnat eivät tavoittele palvelutuotannossaan voittoa. Toiminnan tavoitteena on verovarojen käyttö mahdollisimman hyvällä

³ Valtion turvallisuustoimintaan kuuluu poliisi, pelastuslaitos, rajavartiolaitos, puolustusvoimat ja vankeinhoito (Valtiovarainministeriö 2003, 52; Handolin 2013, 14).

tavalla. Yritysten taloudellinen tulos sitä vastoin riippuu asiakkaiden palveluista ja tavaroista maksamista tuloista. (Etelälahti 2008, 108–109, 113–114, 118, 130.)

Julkisen sektorin organisaatioiden toimintaa kuvataan usein byrokraattiseksi. Tieteellisessä tutkimuksessa *byrokratia*-käsitettä on käytetty vaihtelevissa merkityksissä. Käsitteellä on kuvattu julkishallinnon lisäksi myös yksityisen sektorin isoa hallintoa. Byrokratia on merkinnyt myös toiminnan ohjauksen keskittämistä tai lakeihin ja säädöksiin perustuvaa toimintaa. Byrokratia-käsitteeseen voi liittyä sekä myönteinen että kielteinen merkitys. Myönteisessä merkityksessä kyse on siitä, että valtio turvaa yhteiskunnan yleistä etua. Kielteisessä merkityksessä byrokratialla on viitattu virkamiesten omaa etua tavoittelevaan vallankäyttöön. (Vartola 2005, 17–18.) Valtionhallinnon toimintayksiköt koetaan hierarkisiksi organisaatioiksi, joissa toiminta on ohjeistettua ja kunkin viraston tehtävät on tarkkaan määriteltyjä. Virallisen organisaatorakenteen lisäksi toimintayksiköillä on epävirallisempia rakenteita, jotka muodostuvat verkostoissa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa eri organisaatioiden välillä. Ministeriöt, virastot ja laitokset toimivat valtionhallinnon keskushallinnossa. Valtion virastot ja laitokset käyttävät kansalaisilta saatua valtaa edistääkseen kansalaisten yleistä turvallisuutta ja järjestystä yhteiskunnassa. Julkinen sektori tuottaa myös monia, kansalaisten käyttämiä peruspalveluja. (Kiviniemi 2008, 14, 23–25, 29, 37.)

Valtion tehtäväkenttä voidaan ryhmitellä neljään kategoriaan: perinteisiin tehtäviin, hyvinvointiin, perusrakentamiseen ja taloudellisiin tehtäviin. Yleinen hallinto, oikeuslaitos, yleinen järjestys ja turvallisuus sekä maanpuolustus ovat perinteisiä valtiolle kuuluvia tehtäviä. Hyvinvointitehtäviin kuuluvat terveydenhuolto, sosiaaliturva, opetus sekä tiede ja kulttuuri. Valtio huolehtii myös teiden ja rautateiden rakentamisesta, ympäristöasioista sekä asumiseen liittyvistä tehtävistä. Valtion taloudellisiin tehtäviin kuuluvat työvoima-asiat, teollisuus, elinkeinotoiminnat yleensä sekä maa- ja metsätalous. (Kiviniemi 2008, 19–20.)

Valtio tuottaa kansalaisille edellä mainittuja palveluja keräämällä veroja kotitalouksilta ja yrityksiltä. Osa palveluista on maksuttomia. Mikäli palvelu on maksullinen, tulee maksun perustua lainsäädäntöön. Palvelumaksu määräytyy kustannusten tai markkinoiden perusteella. Palvelu hinnoitellaan kustannusten mukaan, mikäli kyse on lakisääteisestä palvelusta, jota valtion organisaatio yksinoikeudella tuottaa. Muussa tapauksessa palvelu hinnoitellaan markkinahinnan mukaisesti. (Etelälahti 2008, 116.) Julkisen sektorin tuottamat palvelut voidaan jakaa kahteen kategoriaan: kollektiivipalveluihin ja yksilöllisiin palveluihin. Liikenneväylät, yleinen turvallisuus ja järjestys sekä maanpuolustus ovat kollektiivipalveluja eli julkishyödykkeitä. Kollektiivipalveluita käytetään automaattisesti ja jokaisella kansalaisella on yhtäläinen mahdollisuus käyttää julkista palvelua. Yksilölliset palvelut ovat sosiaali- ja terveystoimen palveluita. (Pöllä & Etelälahti 2002, 18.)

Valtio-organisaation toiminnassa on huomioitava demokratian lisäksi kansalaisten perusoikeuksien toteutuminen ja toiminnan laillisuus sekä kansalaisten oikeusturva. Lisäksi toiminnalla on pyrittävä edesauttamaan kansalaisten ja koko yhteiskunnan hyvinvointia. Toiminnalla on lisättävä yleistä hyvinvointia mahdollisimman vähäisin lisäkustannuksin. Toiminnalta edellytetään siis tehokkuutta. (Kiviniemi 2008, 49–53.) Suomen perustuslain toisessa luvussa säädetään kansalaisten perusoikeuksista, kuten oikeudesta yhdenvertaisuuteen, oikeusturvaan ja oikeudesta asioida suomen tai ruotsin kielellä (Suomen perustuslaki 2:6, 2:17; 2:21–22).

Viime vuosina julkisen sektorin käytettävissä olevat resurssit ovat niukentuneet. Tämä aiheuttaa paineita virastojen ja laitosten toiminnan tehostamiselle. Myös julkisen sektorin toimintayksiköt kohtaavat toiminnassaan toimintaympäristön jatkuvan muutoksen. Työtä tehdään yhä useammin verkostoissa tapahtuvana yhteistyönä eri organisaatioiden välillä. Muuttuneet olosuhteet ja jatkuva toiminnan kehittäminen asettavat vaatimuksia virastojen ja laitosten palkitsemisjärjestelmille. Palkitsemisen suunnittelussa ja käytännön toteutuksessa on pyrittävä siihen, että palkitsemisella tuetaan asetettujen toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. (Valtiovarainministeriö & Valtion työmarkkinalaitos 1996, 11, 17.) Seuraavassa alaluvussa käsitellään valtion palkkausjärjestelmäuudistusta.

2.2 Valtion uusi palkkausjärjestelmä

Valtionhallinnossa siirryttiin 1990-luvulla jäykästä virkapalkkajärjestelmästä uuteen palkkausjärjestelmään, jossa palkitseminen perustuu työn vaativuuteen, virkamiehen pätevyYTEEN ja työssä suoriutumiseen sekä organisaation tulokseen. Virkapalkkajärjestelmässä palkitseminen perustui tehtävänimikkeeseen ja henkilön asemaan organisaatiossa. Tehtävänimikkeen ja aseman lisäksi palvelusvuosi- ja ikälisät korostuivat palkitsemisessa. (Valtiovarainministeriö & Valtion työmarkkinalaitos 1996, 24–25; Lahti et al. 2004, 112.) Uudistuksella on pyritty edistämään palkitsemisen oikeudenmukaisuutta, kannustavuutta, joustavuutta ja samanarvoisuutta sekä valtio-organisaatioon kuuluvien virastojen toiminnan tuloksellisuutta. (Lahti et al. 2004, 118.) Huuhtanen et al. (2005, 118) havaitsivat virkaiän olevan yhteydessä siihen, miten tyytyväinen henkilö oli valtion palkkausjärjestelmäuudistukseen. Virkaiältään nuoremmat kokivat uudistuksen kai-kista myönteisimpinä.

Valtion palkkapoliittiset linjaukset perustuvat valtion työmarkkinalaitoksen 1992 julkaisemaan palkkapoliittiseen ohjelmaan. Työnantajia ja henkilöstöä edustavat keskusjärjestöt ovat laatineet palkkausjärjestelmien kehittämistä koskevat periaatteet vuoden 1993 työ- ja virkaehtosopimuksissa. Valtion virastot ovat itse rakentaneet omat, toimintaympäristöönsä soveltuvat palkkausjärjestelmänsä. Järjestelmässä on kuitenkin huomi-

oitava valtion työmarkkinalaitoksen ja keskusjärjestöjen periaatteet. (Valtiovarainministeriö & Valtion työmarkkinalaitos 1996, 22–23, 25.)

Kuvio 1 havainnollistaa yksittäisen virkamiehen henkilökohtaisen palkan muodostuvan työkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta, joita voidaan täydentää tulospalkkiolla. *Työkohtainen palkanosa* perustuu työn vaativuuden mahdollisimman objektiiviseen arviointiin. Vaativuutta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin, työn vaativuuden arvioinnissa on kyse siitä, miten paljon kyseinen työ edesauttaa koko organisaation päämäärien saavuttamista. Toisin sanoen, mikä on kyseisen työn arvo suhteessa muihin töihin. Toiseksi, vaativuuden arvioinnissa on kyse siitä, mitä vaatimuksia kyseinen työ asettaa virkamiehelle. (Valtiovarainministeriö & Valtion työmarkkinalaitos 1996, 25, 36.) Kansainvälinen työjärjestö ILO on suositellut, että työn vaativuutta mitataan työtehtävän edellyttämällä osaamisella, työhön liittyvällä vastuulla, työn kuormittavuudella ja työoloilla (Tarumo & Lahti 2005, 157). Työn vaativuuden arvioinnista on aiemmin käytetty käsitettä työn luokitus. Vaativuuden arvioinnin englanninkieliseksi termiksi on vakiintunut job evaluation. Arvioinnissa on kyse oikeudenmukaisesta palkkojen porrastamisesta niin, että henkilön palkka on sitä suurempi, mitä vaativampaa työtä hän tekee. (Lahti et al. 2004, 31–32, 35.)



Kuvio 1 Valtion uuden palkkausjärjestelmän rakenne, palkanosien määräytymisperusteet, kannustavuustavoitteet ja informaatio (Valtiovarainministeriö & Valtion työmarkkinalaitos 1996, 25)

Erilaisten töiden vaativuutta tarkastellaan siis vaativuustekijöiden avulla. Organisaation työtehtävät järjestetään työnkuvauksia apuna käyttäen vaativuuden mukaiseen jär-

jestykseen ja jaetaan vaativuusluokkiin. (Tarumo & Lahti 2005, 159–160.) Työn vaativuuden arvioinnissa on tärkeää, että tekijät, joilla vaativuutta arvioidaan, ovat viraston ydintoiminnan kannalta oleellisia. Vaativuustekijöistä tulee käydä ilmi, mitkä ovat organisaation arvot ja tavoitteet. (Valtiovarainministeriö & Valtion työmarkkinalaitos 1996, 50.)

Työkohtaisella palkanosalla pyritään motivoimaan henkilöstöä kehittämään ammatillista osaamistaan ja etenemään urallaan haastavampiin tehtäviin. Työn vaativuuden arvioinnilla voidaan kehittää myös työn sisältöä sekä edistää viraston toiminnan tuloksellisuutta. Kerättyjä tietoja voidaan hyödyntää rekrytoinnissa, työnantajan tarjoaman koulutuksen suunnittelussa, urasuunnittelussa sekä henkilöstön sijoittelussa. (Valtiovarainministeriö & Valtion työmarkkinalaitos 1996, 42–43.) Tässä pro gradu -tutkielmassa ei käsitellä työn vaativuuden luokittelua syvällisemmin. Tutkielman teoreettisessa viitekehysessä on virkamiehen henkilökohtaisen palkan toinen osa, henkilökohtainen palkanosa, keskeisemmässä roolissa.

*Henkilökohtainen palkanos*a perustuu virkamiehen työsuorituksen ja ammattitaidon arviointiin suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Henkilökohtaiset tulostavoitteet on johdettu viraston tai laitoksen tulostavoitteista. Henkilökohtaisella palkanosalla motivoidaan henkilöstöä suorittamaan tehtävänsä laadullisesti ja määrällisesti hyvin. Tämä palkan osa motivoi henkilöstöä myös kehittämään omaa osaamistaan ja siirtymään haastavampiin työtehtäviin. Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi toimii myös eräänlaisena palautekanavana. Suoritusarvioinneista saadaan tietoja, joita kyetään hyödyntämään koko viraston toiminnan kehittämisessä. (Valtiovarainministeriö & Valtion työmarkkinalaitos 1996, 25, 63–64.)

Työsuorituksen arvioinnissa ei arvioida työntekijän persoonaa, vaan arviointikriteerit perustuvat työssä tarvittaviin ominaisuuksiin. Arviointitekijät voivat liittyä soveltamiskykyyn, ammatillisuuden kehittymiseen ja huolellisuuteen. Henkilökohtaisen palkanosan suuruuteen vaikuttaa myös se, onko henkilö saavuttanut suoritteille asetetut laadulliset ja määrälliset tavoitteet. (Tarumo & Lahti 2005, 160–161.) Myös palkkaukseen käytettävissä olevat rahat vaikuttavat esimiesten tekemiin suoritusarviointeihin (Huuhtanen et al. 2005, 99; Raivio⁴ 2007, 93). Henkilökohtaista palkanosaa arvioitaessa on tärkeää, että työntekijä voi luottaa sekä palkkausjärjestelmään että arviointia suorittavaan esimieheen. Käytettävän suoritusmittarin tulee olla pätevä eli *validi*. Henkilöstön työsuoritusta tulisi arvioida sellaisilla tekijöillä, joiden arvot vaihtelevat tuotetusta määrästä, laadusta ja osaamisesta riippuen. Arvioitavan henkilön tulisi siis itse voida vaikut-

⁴ Raivio (2007, 5) tutki pro gradu -tutkielmansa empiirisessä osiossa, miten valtion uuden palkkausjärjestelmän herättämät oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttivat Pirkanmaan ympäristökeskuksen henkilöstön työmotivaatioon.

taa arviointitekijöiden täyttymiseen omalla käyttäytymisellään. Mittarin edellytetään myös *reliabiliteettia* eli arviointitulos ei saa riippua siitä, kuka arvioinnin tekee tai milloin arviointi tehdään. Luotettavuuden lisäksi on tärkeää, että työntekijä kokee arvioinnin motivoivaksi. Työntekijöiden väliset erot osaamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa tulee näkyä palkitsemisessa. (Valtiovarainministeriö & Valtion työmarkkinalaitos 1996, 70, 72, 77, 91.) Raivio (2007, 67, 88–89) havaitsi Pirkanmaan ympäristökeskuksessa tekemässään pro gradu -tutkielmassa, että suoritusarviointeja tehtäessä esimiehen saattaa olla haastavaa erottaa alaisen työsuoritusta henkilökohtaisista ominaisuuksista, koska persoona vaikuttaa välillisesti työsuoritukseen.

Työntekijän osaamista ja työssä suoriutumista voidaan arvioida kokonaisarviointimenetelmällä, tekijäkohtaisella arvioinnilla tai kompetenssimallilla. *Kokonaisarviointimenetelmässä* sijoitetaan henkilöstö osaamisen ja työn lopputulosten mukaiseen paremuusjärjestykseen vertaamalla kunkin työntekijän pätevyyttä ja työtulosta vastaavia työtehtäviä suorittavien henkilöiden tuloksiin sekä osaamiseen. *Tekijäkohtainen* arviointimenetelmä perustuu pätevyystekijöiden pisteyttämiseen. Työntekijä saa yksittäisestä pätevyystekijästä esimerkiksi yhdestä viiteen pistettä. Tämä arviointimenetelmä edellyttää, että organisaatio on ennalta määritellyt, mitä kunkin arviointiasteikon pistemäärä työntekijältä edellyttää. Myös esimiehet on koulutettava pätevyystekijöiden käyttöön. *Kompetenssimallissa* verrataan työntekijän pätevyyttä työn vaatimaan osaamiseen. Mitä osaavampi työntekijä on, sitä enemmän hänellä on ominaisuuksia, joita kyseisen työ edellyttää. (Valtiovarainministeriö & Valtion työmarkkinalaitos 1996, 65–67; Lahti et al. 2004, 53–54; Hakonen et al. 2014, 107, 110.)

Mikäli palkitsemisjärjestelmään kuuluu *tulospalkkio*-osuus, perustuu se koko viraston, yksittäisen toimintayksikön tai työryhmän toiminnan tuloksellisuuteen. Tulospalkkio maksetaan ennalta määriteltujen tulostavoitteiden täytyessä tai ylittyessä. Tulospalkkio ei ole osa virkamiehen henkilökohtaista palkkaa, vaan palkitsemisjärjestelmää täydentävä palkitsemistapa. (Valtiovarainministeriö & Valtion työmarkkinalaitos 1996, 25, 94.) Tässä pro gradu -tutkielmassa ei analysoida tulospalkkiota syvällisemmin, koska Hätäkeskuslaitoksella ei ole käytössä tulospalkkiota.

Palkitsemisen avulla valtio-organisaatiot pyrkivät houkuttelemaan parhaita osaajia, sitouttamaan heidät, motivoimaan heitä sekä tukemaan heidän osaamisen kehittämistään. Työnantaja voi arvioida henkilöstöltä kerätyn palautteen avulla palkkausjärjestelmän luotettavuutta ja esimiesten tekemien suoritusarviointien laatua. Palkitsemisjärjestelmän kautta valtio-organisaation virastot ja laitokset voivat siis edistää henkilöstön työmotivaatiota ja ohjata työntekijöiden käyttäytymistä kohti organisaation päämääriä. Palkitseminen ei siis ole irrallinen osa-alue, vaan se on kiinteässä yhteydessä viraston tai laitoksen toiminta-ajatukseen, tulostavoitteisiin ja toiminnan ohjaukseen. (Valtiovarainministeriö & Valtion työmarkkinalaitos 1996, 20–21, 93.) Seuraavassa alaluvussa käsitellään valtionhallinnon toiminnan ohjausta, tulosohtoa. Tuloksen ohjaus on yksi

Merchantin johdon ohjausjärjestelmän neljästä ohjausobjektista, joten seuraavassa alaluvussa analysoidaan, mitä kyseinen ohjausmuoto merkitsee valtionhallinnon kontekstissa.

2.3 Tulohjaus valtionhallinnossa

Koska valtaosa valtion palvelutuotannosta on kansalaisille ilmaista, eikä toiminnalla tavoitella voittoa, ei valtion toiminnan kannattavuutta voida mitata tulojen ja menojen välisellä erotuksella. Virastojen toiminnan arviointi perustuu tulohjaukseen. Julkishallinnon toimintaa arvioidaan toiminnan tuloksellisuuden perusteella. Valtionhallinnon toiminnan tuloksellisuudessa toiminnan tulot on korvattu toiminnan hyödyillä sekä vaikutuksilla. Hyödyt voivat näkyä vasta vuosien jälkeen ja niiden vaikutukset voivat kestää pitkään. (Etelälahti 2008, 117–119.) Valtion virastojen ja laitosten toiminnan tuloksellisuutta arvioidaan kahden kriteerin, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja toiminnallisen tuloksellisuuden, perusteella. Viraston tulee pyrkiä asetettuihin tulostavoitteisiin optimaalisella henkilöstömäärällä, jatkuvalla toimintaprosessien kehittämisellä sekä tukemalla henkilöstön osaamisen kehittämistä. (Valtiovarainministeriö 2005, 10, 24.)

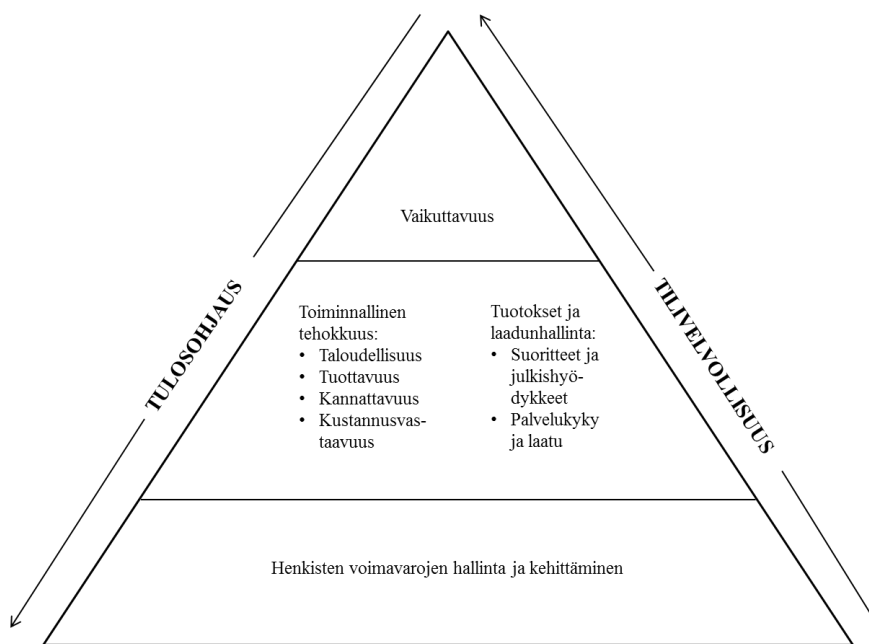
Valtionhallinnon toiminnan ohjauksen uudistustyö aloitettiin 1980-luvun loppupuolella. Uudistuksella pyrittiin tehostamaan käytettävissä olevien resurssien hyödyntämistä ja parantamaan julkisen sektorin tarjoamien palveluiden laatua. Tavoitteisiin pyrittiin lisäämällä tulohjauksella virastojen toiminnallista tulosvastuuta ja vapautta toimia. 1990 valtioneuvosto päätti, että kaikkien ministeriöiden on viimeistään vuoden 1995 budjetissa siirryttävä noudattamaan tulohjausta. (Valtiovarainministeriö 2005, 15.) Tulohjaukseen siirtymisen syynä oli se, että julkinen sektori ei voinut enää lisätä palvelutuotannon menoja eikä rahoittaa palveluiden tuotantoa lisäämällä veroja⁵. (ks. Valtiovarainministeriö 2005, 15.)

Tulohjaus perustuu ministeriön ja viraston väliseen, vuosittaiseen tulossopimukseen. Ministeriö ohjaa viraston toimintaa tulossopimuksen tavoitteiden kautta. Ohjauksessa pyritään siihen, että käytettävissä olevat resurssit, asetetut tavoitteet, toiminnan tehokkuus ja palvelun laatu ovat kaikki tasapainossa keskenään. Lisäksi toiminnassa pyritään saavuttamaan virastolle määritellyt vaikuttavuustavoitteet mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Valtiovarainministeriö 2005, 9, 16.)

Tulohjauksen käsitteitä havainnollistetaan usein tulosprismalla (Etelälahti 2008, 119–120). Kuvio 2 havainnollistaa, että toiminnalle asetetut *vaikuttavuustavoitteet* oh-

⁵ Valtiovarainministeriö – Valtiohallinnon kehittämiskeskus (1990) *Tulohjaus tulee virastoihin*. VKK-tulospalvelut, Helsinki.

jaavat toiminnan tuloksellisuudelle asetettuja tavoitteita. Toiminnalle asetetut yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet (outcomes) liittyvät toiminnalla saavutettaviin laajempiin hyötyihin yhteiskunnassa. Vaikuttavuustavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa kuitenkin yleensä myös muiden yhteiskunnallisten toimijoiden toimet. Yksittäinen virasto vastaa toiminnan vaikuttavuudesta vain omien toimiensa osalta. (Valtiovarainministeriö 2005, 24–25.) Viraston toiminta on sitä vaikuttavampaa, mitä paremmin toiminnalla on kyetty saavuttamaan asetetut tavoitteet ja mitä paremmin toiminta on vastannut kansalaisten ja yhteiskunnan tarpeita. Viraston toiminnan vaikuttavuutta arvioitaessa etsitään vastausta kysymykseen: onko toimintayksikkö tehnyt oikeita asioita. (Pölä & Etelälahti 2002, 85.)



Kuvio 2 Tulosprisma (Etelälahti 2008, 120)

Toinen tuloksellisuuden arviointikriteeri, viraston tai laitoksen *toiminnallinen tuloksellisuus* (outputs), johon yksittäinen virasto tai laitos voi omalla toiminnallaan vaikuttaa, muodostuu kolmesta alakäsitteestä: toiminnan tehokkuus, tuotokset ja laadunhallinta sekä henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen. Tuloksellisuuden ensimmäinen osatekijä, toiminnan *tehokkuus*, muodostuu toiminnan taloudellisuudesta, tuottavuudesta ja kannattavuudesta. (Valtiovarainministeriö 2005, 10, 24–25.) Toiminnan taloudellisuutta tarkastellessa huomio kiinnitetään tuotettujen palveluiden tuotantokustannuksiin. Mitä pienemmällä yksikkökustannuksilla suorite on tuotettu, sitä taloudellisempaa on viraston toiminta ollut. Viraston toiminnan tuottavuutta arvioidessa tarkastellaan sitä, miten paljon palvelun aikaansaamiseen on käytetty tuotannontekijöitä. Palvelutuotanto on sitä tuottavampaa, mitä vähemmän tuotannontekijöitä on käytetty. Viraston taloudellisuutta ja tuottavuutta arvioitaessa pyritään löytämään vastaus kysymykseen: tehdäänkö

virastossa asiat oikein. (Pöllä & Etelälahti 2002, 85–86.) Toiminnan kannattavuutta arvioidaan viraston tuottamien maksullisten palveluiden osalta (Valtiovarainministeriö 2005, 25).

Toiminnan tuloksellisuuden toisessa osatekijässä, *tuotokset ja laadunhallinta*, seurataan viraston tuottamien suoritteiden määrää, viraston palvelukykyä sekä toiminnan laatua. *Palvelukyky* määritellään viraston tai laitoksen kyvyksi palvella kansalaisia ja yhteiskuntaa. Asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyyskyselyt kertovat, miten hyvin virasto on toiminnassaan onnistunut täyttämään asiakkaan odotukset. Toiminnan laatuun vaikuttavat useat tekijät, kuten palvelun luotettavuus, palvelun saatavuus, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, asiakaspalvelu, virkamiehen ammattitaito ja palvelun nopeus. Jokainen virasto itse määrittelee, mitkä laatutekijät ovat oman ydintoiminnan kannalta olennaisimpia. (Valtiovarainministeriö 2005, 25, 54–55, 73.)

Toiminnan tuloksellisuuden viimeinen osatekijä muodostuu viraston tai laitoksen *henkisten voimavarojen hallinnasta ja kehittämisestä*. Viraston velvollisuuksiin kuuluu raportoida ministeriölle tulostavoitteiden toteutumisesta. Virastot laativat tilinpäätöksen, joka sisältää muun muassa toimintakertomuksen. Virasto raportoi toimintakertomuksessa tiedot henkilöstömäärästä ja -rakenteesta, henkilöstökuluista, osaamisesta, työhyvinvoinnista ja toiminnan uudistuksista. Henkilöstön työtyytyväisyyttä selvittäessä virastoilla on mahdollisuus hyödyntää valtion työmarkkinalaitoksen ilmaista VMBaro-kyselyjärjestelmää. (Valtiovarainministeriö 2005, 63, 65, 74.)

Tulosprisma (kuvio 2) osoittaa, että toimintayksikön tuloksellisuus muodostuu kaikkien osa-alueiden yhteisvaikutuksesta. Toiminnan tuloksellisuutta mitataan ensisijaisesti tunnusluvuilla. Tavoitteet voi ilmaista myös sanallisesti, mikäli niitä ei ole mahdollista kuvata tulosmittarilla. Hyvien mittareiden kehittäminen on käytännössä osoittautunut haastavaksi. Ministeriön ja viraston välisiä tulossopimusneuvotteluja onkin kritisoitu siitä, että keskustelu painottuu liikaa olemassa olevien mittarien tavoitearvoihin. Neuvotteluissa tulisi nykyistä enemmän pohtia, mitataanko toiminnan kannalta keskeisimpiä asioita. Tulostuloksilla kerätään tietoa, jonka avulla voidaan seurata viraston toiminnan tuloksellisuuden pidemmän ajanjakson kehittymistä. Mittarien avulla voidaan myös vertailla saman viraston eri yksiköiden tuloskehitystä. (Valtiovarainministeriö 2005, 26–27, 38, 45, 47.)

Kuvio 2 havainnollistaa myös, että virastot ovat tulosvastuussa omasta toiminnastaan. Tulosvastuuta voidaan verrata laskentatoimen *tilivelvollisuuden* käsitteeseen. Julkisen sektorin organisaatioissa tilivelvollisuudella tarkoitetaan sitä, miten tarkasti viraston taloushallinnossa on noudatettu lakeja ja asetuksia. Tilivelvollisuutta voidaan kuitenkin ajatella myös laajemmasta näkökulmasta. Tällöin huomio kiinnitetään normatiivisten säädösten lisäksi siihen, miten tehokkaasti virasto on hyödyntänyt sille myönnetty, niukat resurssit. (Valtiovarainministeriö 2005, 92.)

Valtionhallinnon erityispiirteiden jälkeen kuvataan seuraavassa alaluvussa pro gradu -tutkielman case-organisaation toimintaympäristöä.

2.4 Case-organisaation esittely

Vuonna 2001 perustettu Hätäkeskuslaitos toimii sisäasiainministeriön alaisuudessa (Hätäkeskuslaitos 2012, 5). Sisäasiainministeriö tulosoittaa Hätäkeskuslaitoksen toimintaa yhteistyössä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa. Laitoksen toimintaa säätelee laki hätäkeskustoiminnasta ja valtioneuvoston asetus hätäkeskustoiminnasta. (Hätäkeskuslaitos Strategia 2010–2015, 8.) Yhteiskunnan turvallisuudesta, yleisestä järjestyksestä sekä maanpuolustuksesta huolehtiminen on osa valtionhallinnon ydintehtäviä. Hätäkeskuslaitoksen toimintakenttä sijoittuu näihin valtiorakenteiden perinteisiin tehtäviin.

Hätäkeskuslaitos on ollut perustamisesta lähtien suurten rakenteellisten uudistusten keskellä. Pro gradu -tutkielmaprosessin aikana, syksyllä 2014, laitos oli esillä julkisessa mediassa keskushallinnon tehostamistoimien vuoksi. Talousarviossa myönnettävien määrärahojen pienentyminen tulee heijastumaan keskushallinnon sijaintipaikkakuntiin ja hallintohenkilöstön määrään. (Laaksonen 2014). Seuraavassa alaluvussa kuvaillaan tarkemmin laitoksen kehityksen vaiheita.

2.4.1 Hätäkeskuslaitos ja hätäkeskukset muutosten keskellä

Hätäkeskusten toimintaa uudistettiin Suomessa vuosina 2001–2005. Uudistuksen myötä poliisin hälytyskeskukset, kunnalliset pelastustoimen hätäkeskukset ja sosiaali- ja terveystoimen kiireellisten ilmoitusten vastaanottaminen siirtyivät valtion ylläpitämiin hätäkeskuksiin, joita oli yhteensä 15. (Sisäasiainministeriö 2007, 3.) *Hätäkeskus* on Hätäkeskuslaitoksen yksittäinen toimipiste, jossa vastaanotetaan hätäilmoituksia. Sisäasiainministeriö säätelee toimipisteiden määrää ja sijoittumista. (Hätäkeskuslaitos Strategia 2010–2015, 14.) Hätäkeskusuudistukselle oli käytännön tarve, koska kuntien ylläpitämillä hätäkeskuksilla ei ollut resursseja turvata hätäkeskusten toiminnan varmuutta. Etenkin virka-ajan ulkopuolella henkilöstön määrä oli riittämätön. Toimintaa oli myös vaikea koordinoita, koska eri viranomaiset toimivat eri keskuksissa. Samasta syystä hätäilmoitusten käsittelyaika pitkittyi, kun hätäpuheluita oli välitettävä erillisten keskuksien välillä. (Sisäasiainministeriö 2007, 3.)

Hätäkeskusuudistuksen taustalla oli sisäasiainministeriön yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa toimeenpanema kokeiluhanke, jossa Saloon, Joensuuhun, Jyväskylään ja Ylivieskaan perustettiin valtion ylläpitämät kokeiluhätäkeskukset. Muualla Suomessa erilliset hätäkeskukset huolehtivat hätäilmoitusten vastaanotosta. Kokeilun

taustalla oli tavoite nopeuttaa avun saantia, tehostaa hätäkeskusten toimintaa, alentaa keskusten kustannuksia ja kokeilla uusia teknisiä järjestelmiä. Kokeiluhankkeesta saatujen myönteisten tulosten perusteella ryhdyttiin valmistelemaan hätäkeskuslakia ja esitettiin perustettavaksi *Hätäkeskuslaitos*, joka koordinoitusti tuottaa hätäkeskuspalveluja poliisille, pelastustoimelle sekä sosiaali- ja terveystoimelle. (Sisäasiainministeriö 2007, 3–4.) Hätäkeskuslaitos on valtion virasto, jonka muodostavat yksittäiset hätäkeskukset, esikuntatoiminnoista huolehtiva yksikkö sekä tarvittaessa muut yksiköt. (Hätäkeskuslaitos Strategia 2010–2015, 18.) Hätäkeskusuudistukselle seurasi myöhemmin kuitenkin vielä jatkoa.

Valtioneuvosto laati 2001–2005 välisenä aikana tehdystä hätäkeskusuudistuksesta selonteon, jonka pohjalta sisäasiainministeriö teki päätöksen hätäkeskustoiminnan strategisista linjauksista (Sisäasiainministeriö 2013a, 3). Sisäasiainministeriö (2009) linjasi, että hätäkeskusten toiminta yhdenmukaistetaan, hätäkeskusten toiminta-alueet laajenevat ja yksittäisiä toimipisteitä vähennetään. Rakenteellisissa uudistuksissa tulee noudattaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Sisäasiainministeriö (2010, 2011) määräsi valtioneuvoston tekemän hätäkeskusaluejaon perusteella kuusi paikkakuntaa, joille hätäkeskukset sijoittuvat. Hätäkeskusten uudet sijaintipaikkakunnat ovat (suluissa toiminta-alue) seuraavat: Oulu (Pohjois-Suomi ja Lappi), Kuopio (Itä- ja Kaakkois-Suomi), Kerava (Uusimaa), Pori (Pirkanmaa ja Satakunta), Turku (Varsinais-Suomi ja Häme) ja Vaasa (Pohjanmaa ja Keski-Suomi).

Hätäkeskuslaitoksen rakenneuudistuksen tavoitteena on varmistaa laadukkaiden ja tasapuolisten hätäkeskuspalveluiden tarjoaminen kansalaisille ja viranomaisille. Myös laitoksen johtamisrakenteita pyritään selkeyttämään. Toimintojen yhdenmukaistaminen ja keskusten verkottaminen edistää hätäkeskustoiminnan varmuutta. Uudistuksella tavoitellaan myös toiminnan parempaa tuloksellisuutta. Rakenneuudistusprosessin aikana laitoksessa kiinnitetään huomiota myös henkilöstön jaksamiseen. Tavoitteena on tasata henkilöstön työkuormaa ja parantaa työhyvinvointia. (Sisäasiainministeriö 2013a, 3.) Rakenneuudistuksen myötä yksittäisten hätäkeskusten henkilöstömäärä ja toiminta-alue laajenevat. Hätäkeskukset ovat rakenneuudistusten osalta eri vaiheissa. (Hätäkeskuslaitos 2013b, 3, 5.) Ensimmäinen, uusi, yhdistetty hätäkeskus aloitti toimintansa marraskuussa 2011 Oulussa. Rakenneuudistus päättyi pro gradu -tutkielmaproessin aikana, kun Vaasan hätäkeskus aloitti uusimuotoisen toimintansa vuoden 2014 lopussa. (Sisäasiainministeriö 2013a, 14.)

Sisäasiainministeriö perusti 2011 arviointityöryhmän, jonka tehtävänä oli seurata Hätäkeskuslaitoksen rakenneuudistuksen toteutumista ja antaa tarvittaessa toimenpideehdotuksia. Arviointi tehtiin Oulun ja Kuopion hätäkeskuksissa. Työryhmä havaitsi, että uudistus on vaikuttanut myönteisesti toiminnan tuloksellisuuteen. Hätäpuheluihin vastattiin aiempaa nopeammin ja palvelun saatavuus parani. Hätäkeskusten sijaintipaikka-

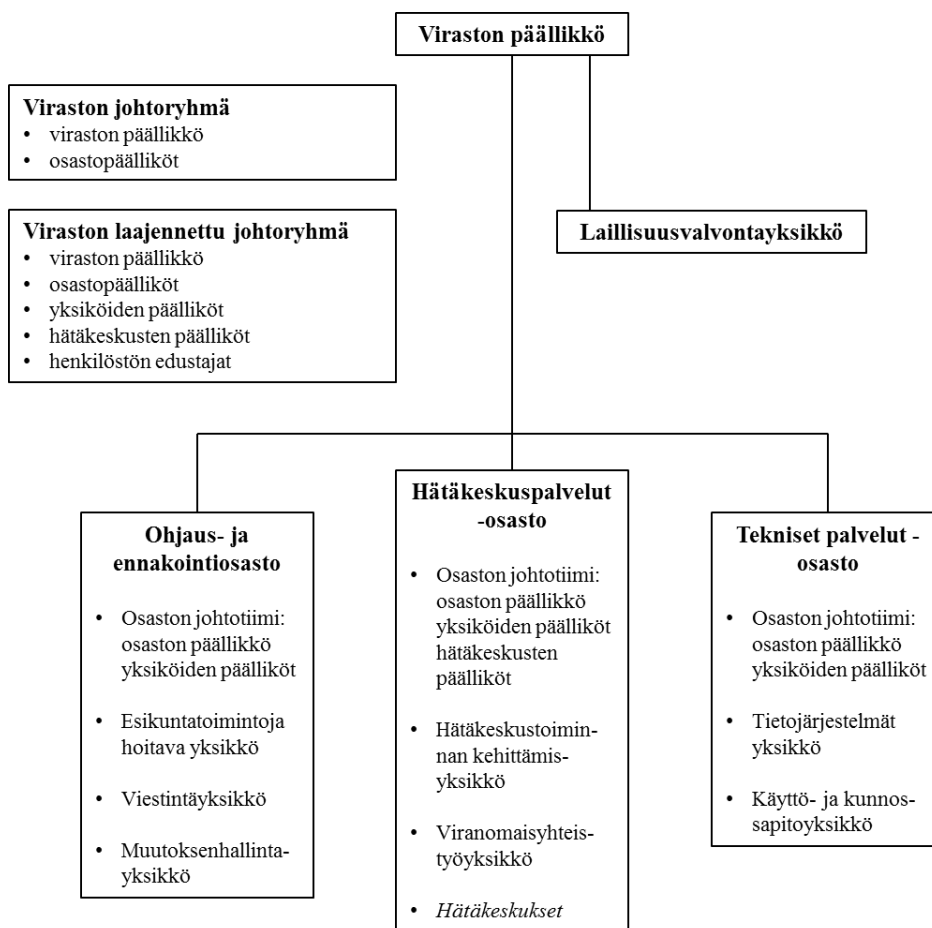
kunta ei ole arviointiryhmän mukaan merkittävä tekijä hätäilmoitusten vastaanoton ja käsittelyn kannalta. (Sisäasiainministeriö 2013a, 2, 16, 23, 38.)

Toimipisteiden yhdistämisen lisäksi virastossa on käynnissä myös muita isoja kehittämissuunnitelmia, kuten uuden valtakunnallisen hätäkeskustietojärjestelmän, ERICAn, käyttöönottoaikeita vuonna 2015. Uusi järjestelmä mahdollistaa hätäpuheluiden ohjautumisen toiseen hätäkeskukseen, mikäli avun tarvitsijaa lähinnä oleva keskus on ruuhkautunut tai vastaaminen jostain muusta syystä estyy. Nykyisin käytössä oleva tietojärjestelmä, ELS, ei mahdollista puheluiden siirtoa toisiin keskuksiin. Uusi tietojärjestelmä mahdollistaa työkuorman tasaisemman jakautumisen keskuksien välillä. ERICA tulee olemaan myös Hätäkeskuslaitoksen yhteistyöviranomaisten, pelastustoimen, poliisin sekä sosiaali- ja terveystoimen, johtokeskusten käytettävissä. Uuden valtakunnallisen järjestelmän avulla kyetään myös paremmin hyödyntämään hätäkeskuspäivystäjien erityisosaamista, kuten kielitaitoa. Hätäpuhelu voidaan kääntää päivystäjälle, joka kykenee tarjoamaan palvelua asiakkaalle kyseisellä kielellä. (Sisäasiainministeriö 2013a, 9–11, 13.)

Hätäkeskuslaitos on siis ollut isojen uudistusten keskellä viimeiset vuodet. Uudistusten aikana kuitenkin laitoksen operatiivisen toimintaan ei ole saanut tulla katkoksia. Yleinen hätänumero 112 toimii kaikkina vuorokaudenaikoina ja kaikkina viikonpäivinä. Seuraavassa alaluvussa kuvataan Hätäkeskuslaitoksen organisaatiota ja tehtäviä.

2.4.2 Hätäkeskuslaitoksen organisaatio ja tehtävät

Kuvio 3 havainnollistaa, että Hätäkeskuslaitoksen organisaatio muodostuu kolmesta osastosta: ohjaus- ja ennakoitiosastosta, hätäkeskuspalvelut-osastosta ja tekniset palvelut -osastosta. Lisäksi virastossa toimii laillisuusvalvontayksikkö. Virastoa johtaa Hätäkeskuslaitoksen päällikkö.



Kuvio 3 Hätäkeskuslaitoksen organisaatio (Koulutussuunnittelija, sähköposti 8.4.2014)

Ohjaus- ja ennakointiosaston vastuualueeseen kuuluu hallinnon ja toiminnan suunnittelu, hallinnon palveluiden kehittäminen ja laitoksen toiminnan ohjaaminen. Viraston operatiivinen toiminta on *hätäkeskuspalvelut*-osaston vastuulla. Yksittäiset hätäkeskukset ovat hätäkeskuspalveluiden alaisia. Lisäksi osasto koordinoi Hätäkeskuslaitoksen ja yhteistyöviranomaisten välistä yhteistyötä. Laitoksen *teknisten palveluiden osasto* vastaa tietojärjestelmien toimivuudesta, tietohallinnosta, käyttö- ja kunnossapitopalveluista sekä teknisten palveluiden kehittämisestä. *Laillisuusvalvontayksikkö* käsittelee organisaatiota tai yksittäistä virkamiestä kohtaan tehdyt kantelut. Lisäksi yksikkö vastaa sisäisestä valvonnasta, riskienhallinnasta ja antaa lausuntoja lakivalmisteluihin. (Organisaatio 2014.) Hätäkeskuslaitoksen keskushallinnon henkilöstöstä valtaosa työskenteli 2014 Porissa.

Hätäkeskuslaitoksen toiminta-ajatuksena on toimia auttamisketjussa avun ja turvan ensimmäisenä lenkinä (Hätäkeskuslaitos Strategia 2010–2015, 7). Hätäkeskuslaitoksen tehtävä on tuottaa hätäkeskuspalveluita. Toisin sanoen virasto vastaanottaa hätäilmoituksia ja välittää ilmoitukset viranomaiselle, joille kyseiset tehtävät kuuluvat. Toiminta-alueena on koko Suomi Ahvenanmaata lukuun ottamatta. Lisäksi virasto tukee poliisin,

pelastustoimen ja sosiaali- ja terveystoimen toimintaa toimimalla viestikeskuksena sekä tarjoamalla tukipalveluita, kuten vaaratiedotteiden välittäminen, suuronnettomuuden tiedottaminen hoitolaitokselle ja virka-apupyynnöiden välittäminen. Hätäkeskuslaitos vastaa myös hätäkeskuspalveluiden kehittämisestä ja valvonnasta. (Valtioneuvoston asetus hätäkeskustoiminnasta 3 §; Laki hätäkeskustoiminnasta 4–5 §.)

Hätäkeskuslaitoksen toimintaa ohjaavat neljä arvoa: luotettavuus, tasapuolisuus, inhimillisuus ja PRO 112. Toiminnan nopeus, huolellisuus, normiperusteisuus ja toimintavarmuus edistävät kansalaisten luottamusta hätäkeskuspalveluita kohtaan. Toiminnan tasapuolisuudella varmistetaan kansalaisten ja yhteistyöviranomaisten sekä henkilöstön tasapuolinen kohtelu. Toiminta perustuu ihmisarvon kunnioitukseen. Toiminnan inhimillisuus ilmenee myös hyvänä asiakaspalveluna sekä avoimuutena laitoksen sisällä. PRO 112 -arvo liittyy Hätäkeskuslaitoksen toimintatapoihin, käytössä olevaan tekniikkaan ja henkilöstön osaamiseen. Ammattitaitoinen henkilöstö tuottaa hätäkeskuspalvelut hyödyntämällä edistyksellisiä toimintatapoja ja kehittyntä tekniikkaa. (Hätäkeskuslaitos Strategia 2010–2015, 8–9.)

Vuoden 2013 tilinpäätöksessä henkilöstömenot muodostivat 66,3 prosenttia kaikista Hätäkeskuslaitoksen kuluista (Hätäkeskuslaitos 2014, 19). Laitoksessa työskenteli 691 henkilöä, joista 79 toimi määräaikaisessa virkasuhteessa. 61 prosenttia kokonaishenkilöstömäärästä oli naisia. Rakennemuutoksella on vaikutuksia myös Hätäkeskuslaitoksen henkilöstörakenteeseen. Yleinen valtionhallinnon taloudellinen tilanne ja toimintaan osoitettujen määrärahojen niukkeneminen asettavat paineita toiminnan tehostamiselle. Hallintohenkilöstön ja operatiivisen salihenkilöstön määrä vähenee vuoden 2015 aikana. (Hätäkeskuslaitoksen henkilöstösuunnitelma 2014–2015, 8, 11, 18, 31.) Vuoden 2015 talousarvioesityksessä Hätäkeskuslaitoksen henkilötyövuosien tavoitteeksi on asetettu 655. Vuoden 2014 arvioitu henkilötyövuosien määrä oli 685. (Valtiovarainministeriö 2015.)

Seuraavassa alaluvussa analysoidaan hätäkeskuspäivystäjien työhön liittyviä erityispiirteitä. Hätäkeskuspäivystäjät työskentelevät hätäkeskuksen operatiivisessa toiminnassa.

2.4.3 Hätäkeskuspäivystäjätöön erityispiirteet

Hätäilmoitusten käsittely on työtä, jota vain ihminen voi tehdä. Hätäkeskuspäivystäjän työssä on siis asiantuntijatyön piirteitä, koska Hätäkeskuslaitoksen toiminnan tehokkuus perustuu pitkälti henkilöstön osaamiseen. (Hätäkeskuslaitos 2013b, 4, 12.) Hätäkeskuk-sissa työskentelevät hätäkeskuspäivystäjät ovat valtion virkamiehiä. Tältä osin heidän velvollisuutensa ovat laajemmat verrattuna työsopimussuhteiseen palvelussuhteeseen. Valtion virkamieslaki (14 §) velvoittaa virkamiehen suoriutumaan tehtävissä nopeasti ja

asiaan kuuluvalla tavalla. Virkasuhteisen on myös noudatettava tehtäviä suorittaessaan työnjohdollisia määräyksiä sekä toiminnan valvontaa koskevia rajoitteita. Virkamiehen on myös toimiessaan käyttäydyttävä virka-asemansa ja virkaan määrättyjen tehtävien edellyttämällä tavalla. Lisäksi virkamiehen salassapitovelvollisuus ei pääty virkasuhteen päättyessä. Hän ei saa ottaa vastaan etuja, joilla voi olla haitallinen vaikutus viranomaisen luotettavuuteen. Laki säätelee myös sivutoimen vastaanottamista.

Hätäkeskuspäivystäjän työtehtäviin kuuluu arvioida tehtävän kiireellisyyttä vastaanottamansa hätäilmoituksen perusteella ja välittää tehtävä viranomaiselle, jolle tehtävän hoitaminen kuuluu. Tarpeen mukaan hätäkeskuspäivystäjä myös neuvoo hätäilmoituksen tehnyttä asiakasta. (Laki hätäkeskustoiminnasta 12 §.)

Hätäkeskuksen päivystystehtäviä suorittavalla henkilöstöllä on oltava hätäkeskuspäivystäjän tutkinto tai poliisin perustutkinto (Valtioneuvoston asetus hätäkeskustoiminnasta 5 §). Päivystäjätutkinnon järjestäjinä toimivat Kuopiossa sijaitseva Pelastusopisto ja Tampereella sijaitseva Poliisiammattikorkeakoulu. 1,5⁶ vuotta kestäväan koulutukseen hyväksytään vuosittain suhteellisen vähän opiskelijoita verrattuna muihin tutkintoihin. Kerran vuodessa alkavaan erikoiskoulutukseen hyväksytään 24 hakijaa. (Hätäkeskuslaitoksen henkilöstösuunnitelma 2014–2015, 24, 36.)

Hätäilmoitusten vastaanottaminen on vastuullista työtä, joka vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä, kykyä soveltaa tietoa ja useiden yhtäaikaisten tapahtumien hallitsemista. Päivystäjältä edellytetään hyviä taitoja käsitellä tunteita, koska hätäilmoituksia tekevät asiakkaat reagoivat tunnetasolla voimakkaasti. (Hätäkeskuslaitos 2012, 20, 36, 40; Hätäkeskuslaitoksen henkilöstösuunnitelma 2014–2015, 33.) Päivystäjän tulee vastata hätäpuheluun nopeasti. Nopeuden lisäksi työ edellyttää hyvää työn laatua. Ilmoituksen vastaanottavan päivystäjän on riskinarviota tehdessään osattava esittää relevantteja kysymyksiä asiakkaalle, jotta oikeanlainen apu saadaan mahdollisimman pian liikkeelle oikeaan osoitteeseen. (Hätäkeskuslaitos Strategia 2010–2015, 12.) Päivystäjät tekevät riskinarvion yhteistyöviranomaisten laatimien ohjeiden perusteella. Hätäkeskuslaitoksen yhteistyöviranomaiset vastaavat virastolle antamiensa tehtävänkäsittelyohjeiden asianmukaisuudesta ja päivittämisestä. (Nieminen 2013, 55.) Hätäkeskuspäivystäjän työ tarjoaa siis haasteita, mutta käänttöpuolena työ saattaa olla kuormittavaa.

Hätäilmoitusten vastaanottamisessa avun tarvitsijoiden tilanteet vaihtelevat. Työ on siis hyvin ennalta arvaamatonta. Hätäkeskukseen soitetut pilapuhelut ja muut asiaan-

⁶ Erikoistutkintokoulutusta ollaan uudistamassa niin, että jatkossa hätäkeskuspäivystäjätutkinnon suorittaminen kestää vuoden. Opiskelijamäärissä huomioidaan tulevien vuosien henkilöstötarve. (Henkilöstöpäällikkö, keskustelu 27.10.2014.)

kuulumattomat puhelut⁷ voivat tuntua turhauttavilta. (Hätäkeskuslaitos 2013b, 15.) Vuonna 2013 hätäkeskukset vastaanottivat 2 886 000 hätäpuhelua, joista 900 000 puhelua oli hätäkeskukseen kuulumattomia. Näistä 140 000 oli ilkivaltaisia tai asiattomia. Loput keskukseen kuulumattomista puheluista johtuivat tahattomasta virheestä. (Hätäkeskuslaitos 2014, 13.) Myös tietojärjestelmien toimintahäiriö saattaa kuormittaa päivystyshenkilöstöä. Hätäkeskuksen päivystystyö on jaksotyötä, joten päivystäjän työaika ei ole säännöllinen. (Hätäkeskuslaitos 2013b, 15.) Rakennemuutoksen myötä sekä hallinto henkilökunnan että operatiivisen henkilöstön työn sisältö on muuttunut. Henkilöstöltä edellytetään entistä enemmän moniosaamista. Päivystäjän työn autonomisuus on myös lisääntynyt. (Hätäkeskuslaitoksen henkilöstösuunnitelma 2014–2015, 17, 33.)

Hätäkeskuspäivystäjän lähiesimies on ylipäivystäjä. Jokaisessa hätäkeskuksessa toimii 12 ylipäivystäjää. Keravalla heitä työskentelee 18. Ylipäivystäjä käsittelee hätäilmoituksia, mutta hänen tehtäviinsä kuuluu myös oman työvuororyhmänsä kehityskeskustelujen pitäminen. Jokaisessa hätäkeskuksessa työskentelee kuusi vuoromestaria. Vuoromestari toimii koko päivystyssalin esimiehenä. (Hätäkeskuslaitoksen henkilöstösuunnitelma 2014–2015, 29.)

Hätäkeskuslaitoksen toimintaympäristön, historiaustan sekä tutkielman toteutus- hetkellä vallinneiden olosuhteiden kuvailun jälkeen, muodostetaan tutkielmaraportin seuraavassa pääluvussa tämän pro gradu -tutkielman teoreettinen viitekehys eli ”silma- lasit”, joiden läpi tutkielman empiirisen osion tuloksia myöhemmin peilataan.

⁷ Hätäkeskuspäivystäjän työssään kohtaamasta uhkailusta on tehty pro gradu -tutkielma, ks. Mäkinen, Anne (2011) ”*Asiakas huutaa ja haukkuu kuuntelematta neuvoja*” – *Asiakasväkivallan uhkatilanteet suomalaisten hätäkeskuspäivystäjien kokemina*. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikö, Pori.

3 PALKITSEMISTAPOJEN JA TOIMINTAA OHJAAVIEN TEKIJÖIDEN YHTEYS MOTIVAATIOON ASiantunti- JAORGANISAATIOSSA

3.1 Motivaatio käsitteenä

Organisaation tulokseen vaikuttavat useat tekijät, kuten käytetyn raaka-aineen laatu, koneet ja laitteet, työntekijät, työmenetelmät, verotus, lainsäädäntö sekä muut säännökset (Peltonen & Ruohotie 1987, johdanto). Työntekijöiden työsuorituksen tehokkuuteen vaikuttaa kaksi tekijää: motivaatio ja henkilön kyvyt. Työntekijän *pätevyys* muodostuu kolmesta osatekijästä: luontaisista taipumuksista, koulutuksesta sekä kokemuksesta. (Emmanuel et al. 1997, 71.) Peltosen ja Ruohotien (1987, johdanto) mukaan työntekijän motivaatiotaso on työn tulosten kannalta ammattitaitoa tärkeämpi osatekijä, koska ammattitaitoa kehitetään oppimalla, mutta motivaatio auttaa oppimisessa. Alhainen työmotivaatio on sekä organisaation että koko yhteiskunnan kannalta haitallista. Motivaatio-tietämyksen lisäämiseksi on tärkeää, että organisaatiossa perehdytään siihen, mitä motivaatio on, mistä tekijöistä se muodostuu ja miten nämä eri tekijät ohjaavat työntekijän toimintaa. Lisäksi organisaation on pohdittava, miten palkitseminen suunnitellaan niin, että sekä työntekijöiden että työnantajan tavoitteet toteutuvat. Tehtävä on haastava, koska suunnittelussa tulee huomioida organisaation tilannetekijät, työtehtävien ominaisuudet ja työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet. Ei ole olemassa motivointikeinoa, joka soveltuisi kaikkiin työntekijöihin ja kaikkiin tilanteisiin.

Motivaatio-sana on peräisin latinankielisestä, liikkumista tarkoittavasta sanasta *mo-vere*. Motivaatioon liittyy kolme ominaisuutta. Ensimmäinen on vireys, joka tarkoittaa sisäisiä voimia, jotka laittavat ihmisen toimimaan tietyllä tavalla. Toinen on suunta, eli yksilön toiminta suuntautuu kohti tiettyä tavoitetta. Kolmannen ominaisuuden muodostavat ympäristössä tai yksilössä olevat tekijät, jotka vahvistavat tarvetta ja nykyistä toiminnan suuntaa tai saavat luopumaan päämäärästä ja suuntaamaan toiminnan muualle. Motivaatio-sanana suomenkieliseksi synonyymiksi on ehdotettu sanaa *hinku*. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Motivaatio on ihmisen psyykinen tila, jonka motiivit ovat luoneet. *Motiivit*, kuten vietit, halut, tarpeet, palkkiot tai rangaistukset, ovat tekijöitä, jotka energisoivat ja ohjaavat toiminnan suuntaa. Motiiveilla on päämäärä ja ne voivat olla joko tiedostamattomia tai tiedostettuja. Motiivit ovat muuttuvia ja ne voivat olla keskenään jopa ristiriidassa. Esimerkiksi työntekijä saattaa suostua ylitöihin, koska hän ajattelee, että lojaaluisuutta huomioidaan ylenemisistä päätettäessä, mutta motiivi voi olla ristiriidassa työntekijän vapaa-ajan päämäärien kanssa. Motiivien tärkeysjärjestys vaihtelee yksilöittäin. Kun päämäärä saavutetaan, voi yksilön kiinnostus siirtyä kohti uusia motiiveja, mutta myös

jo saavutettuun päämäärään liittyvä motiivi voi vahvistua. Esimerkiksi hyviin työsuorituksiin päässyt työntekijä voi toiminnallaan pyrkiä entistä parempaan työn laatuun tai hän voi työn määrää lisäämällä tavoitella palkankorotusta. Jotta työntekijän toimintaa kyetään ohjaamaan, on organisaation tiedostettava, mitkä tarpeet ja motiivit ovat työntekijälle tärkeitä. *Tarve* on yksilön sisäinen epätasapainoinen tila, joka ohjaa henkilöä toimimaan niin, että hän saavuttaa tasapainon. (Ruohotie & Honka 1999, 13, 15–16, 18, 20–21.)

Ruohotien ja Hongan (1999, 17) mukaan työmotivaatioon vaikuttaa kolme tekijää: työntekijän persoona, työn piirteet ja työympäristö. Työntekijän kiinnostuksen kohteet, asenteet ja tarpeet ovat yksilöllisiä. Myös työn ominaispiirteet, kuten työstä saatava palaute, työn autonomisuus tai vastuullisuus sekä mahdollisuus uralla etenemiseen, vaikuttavat työmotivaatioon. Työympäristö muodostuu sosiaalisista, taloudellisista ja fyysisistä ympäristötekijöistä. Työyhteisön ilmapiiri, tiiviys ja johtamiskäytännöt ovat esimerkkejä sosiaalisista ympäristötekijöistä. Palkka ja työntekijöille tarjottavat edut liittyvät taloudelliseen ympäristöön. Fyysinen työympäristö muodostuu työturvallisuudesta, olosuhteista sekä työhön liittyvistä järjestelyistä.

Tutkielmaraportin seuraavassa alaluvussa käsitellään kognitiivista arviointiteoriaa, jonka kautta tässä pro gradu -tutkielmassa myöhemmin (ks. pääaluku 5) tulkitaan hätäkeskuspäivystäjien kokemuksia.

3.1.1 *Kognitiivinen arviointiteoria*

Kognitiivisen arviointiteorian (cognitive evaluation theory, CET) kehittäjä, Edward Deci, aloitti teorian rakentamisen kritiikkinä motivaatiotutkimusta hallinnoinutta behaviorismia⁸ kohtaan (Deci 1975, 6; Ryan & Deci 2000, 70; Nurmi & Salmela-Aro 2005, 16). *Behaviorismi* edustaa mekanistisia psykologiateorioita, joissa yksilöt rinnastetaan koneisiin. Henkilö nähdään passiivisena toimijana, jonka käyttäytymistä ympäristö ohjaa. (Deci 1975, 5, 13.) Deci kritisoi behavioristista käsitystä, jossa yksilön käyttäytymisen motivointi perustuisi suurilta osin ulkoisiin palkkioihin (Deci 1975, 18; Nurmi & Salmela-Aro 2005, 16). Behaviorismin mukaan toiminnan todennäköinen jatkuminen varmistetaan palkitsemalla henkilöä (Nurmi & Salmela-Aro 2005, 11). Henkilöt toimivat ärsyke–reaktio -sidoksien vuoksi, eikä sen takia, että he pohtisivat, mitä palkkioita he toivovat saavuttavansa tai mihin toimintaan he haluavat osallistua (Deci 1975, 13).

⁸ Decin (1975, 6, 311) mukaan yksi parhaiten tunnetuista behavioristeista on Skinner, ks. Skinner, B.F. (1953) *Science and human behavior*. Free Press, New York.

Kognitiiviset teoriat perustuvat oletukseen, että henkilön tekemä valinta, mihin toimintaan hän osallistuu, perustuu tavoitteeseen. Yksilö tyydyttää tarpeensa päämääriä määrittämällä ja valitsemalla toiminnan, jonka hän uskoo johtavan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Kognitiivinen näkökulma olettaa, että suurin osa käyttäytymisestä perustuu oma-aloitteisuuteen. Teoriat ovat kiinnostuneita siitä, miten henkilö käyttää muistissa ja ympäristöstä saatavaa tietoa päätöksen tekemiseen. Yksilön käyttäytyminen perustuu hänen tekemiin havaintoihin sekä ajatuksiin. (Deci 1975, 15–16, 20.)

Behavioristinen ja kognitiivinen teoria ovat kuitenkin yhteneväisiä siinä, että molemmat teoriat näkevät yksilön toiminnan olevan määrättyä. Mikäli henkilöstä on riittävästi tietoa, voidaan hänen käyttäytymisensä ennustaa. Yksilö valitsee eri käyttäytymisvaihtoehdoista sen, jonka avulla hän uskoo saavuttavansa toivotun tavoitteen. Myös se, miten paljon henkilö arvostaa eri lopputuloksia, voidaan arvioida aiempien kokemusten, tarpeiden ja muun tiedon avulla. (Deci 1975, 16–17.)

Kognitiivinen arviointiteoria on itsemääräytymisteorian (self-determination theory, SDT) alateoria (Ryan & Deci 2000, 70). CET tutkii ulkoisten palkkioiden ja ohjauksen yhteyttä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 22). *Ulkoiset palkkiot* ilmenevät konkreettisina tapahtumina tai esineinä ja niitä hallinnoi ulkopuolinen taho. Esimerkiksi työsuorituksesta saatu palaute, rahapalkka ja mahdollisuus osallistua ovat ulkoisia palkkioita. Ulkoisten palkkioiden on todettu tyydyttävän Maslow'n tarvehierarkian⁹ alempien portaiden tarpeita, kuten fysiologiset perustarpeet ja yhteenkuuluvuus. (Ruohotie & Honka 1999, 45.) *Ohjaus* liittyy henkilön kokemaan paineen tunteeseen, että hänen tulee tuntea, ajatella tai käyttäytyä määrättyllä tavalla (Deci & Ryan 1985, 64).

CET perustuu kahteen tarpeeseen: kompetenssi (competence) ja itsemäärääminen (self-determination) (Deci 1975, 61). Sisäisesti motivoituneessa käyttäytymisessä on kyse siitä, että henkilö aloittaa työskentelyn, koska hän haluaa kokea itsensä päteväksi ja autonomiseksi eli itsenäiseksi (Juuti 2006, 61; Liukkonen et al. 2006, 22). Toiminta on sisäisesti motivoitunutta, kun tehtävää suoritetaan sen itsensä vuoksi eikä sen takia, että tehtävään osallistumisesta seuraisi jokin ulkoinen palkkio (Deci 1975, 23).

Sisäisen motivaation puhtaimpana muotona voidaan pitää Csikszentmihalyin määrittelemää *flow-tilaa* (Deci & Ryan 1985, 29). Flow-kokemus on tila, jossa henkilö on niin uppoutunut käsillä olevaan tehtävään, että hän unohtaa väsymyksen, ajan ja ylipäättään kaiken muun paitsi itse tehtävän, jota hän on suorittamassa. Fokus on siis täysin suoritettavassa tehtävässä. Jotta henkilö saavuttaa flow-tilan, on ensinnäkin haasteiden oltava

⁹ Maslow'n tarvehierarkian tasot alhaalta ylöspäin: fysiologiset perustarpeet, turvallisuus, yhteenkuuluvuus, arvostus, itsensä toteuttaminen, ks. Maslow, Abraham H. (1987) *Motivation and personality*. s. 15, 18, 20–22.

optimaalisia kykyihin nähden. Toiseksi, toiminnan tavoitteiden tulee olla selkeät. Kolmanneksi, henkilön tulee saada toiminnastaan palautetta. Flow-tila on voimakas motivaattori. Kun henkilö on täysin uppoutunut tehtävään, kokee hän työn iloa ja työ itsessään palkitsee sisäisesti. Ajan myötä myös pätevyys karttuu, koska etsiessään yhä haastavampia tilanteita, koettu kompetenssi vahvistuu. (Csikszentmihalyi, Abuhamedh & Nakamura 2005, 600–602, 604.)

Sisäiset palkkiot liittyvät sisäisesti motivoituneeseen toimintaan. Sisäiset palkkiot, kuten haasteelliset, mielenkiintoiset ja monipuoliset työtehtävät sekä työn autonomisuus ja työstä saatavat onnistumisen elämykset ovat palkkioita, jotka työntekijä kokee tunteiden muodossa. Kyse ei ole palkkioista, jotka ovat jonkun toisen osapuolen hallinnoimia. Sisäiset palkkiot edistävät Maslow'n tarvehierarkian ylimpien tarpeiden, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeiden, täyttymistä. Sisäisten palkkioiden motivoiva vaikutus on ulkoisia palkkioita pitkäaikaisempaa. (Ruohotie & Honka 1999, 45–46.)

White on määritellyt ensimmäisen, sisäisesti motivoituneeseen toimintaan liittyvän tarpeen, *kompetenssin*, liittyvän yksilön kykyyn toimia tehokkaasti vuorovaikutusprosessissa ympäristön kanssa. Kyse on motivaatiosta, joka ohjaa henkilön huomion kiinnittymistä, ajattelua, havaintoja, viestintää, tutkimista ja käsittelyä. Toiminta ei kuitenkaan ole sattumanvaraista, vaan käyttäytyminen on valikoituvaa, toistuvaa ja sillä on suunta. (White 1959, 297, 323; Deci 1975, 55.)

Suomen perustuslaissa (11:125) on määritelty virkaan nimittämisperusteet, joita noudattamalla varmistutaan siitä, että virkaan nimitetään pätevin henkilö. Virkamiehen pätevyyttä arvioitaessa tarkastellaan hakijan taitoja, kykyjä sekä koeteltua kansalaiskuntaa. Strömbergin (2008, 153–154) mukaan taidot liittyvät virkatehtävien edellyttämien tietojen hallitsemiseen. Kyvyt liittyvät hakijan henkilökohtaisiin, työtehtävien hoitamiseen liittyviin ominaisuuksiin, kuten kykyyn saavuttaa tulostavoitteet. Käsitteellä *koeteltu kansalaiskunto* viitataan henkilön käyttäytymiseen ja ansioituneeseen toimintaan yhteiskunnan edun mukaisesti.

Kompetenssi voidaan jossain määrin rinnastaa itsensä toteuttamisen (self-actualization) tarpeeseen (Deci 1975, 57–58). Maslow on määritellyt *itsensä toteuttamisen* tarpeeksi, jossa yksilö tiedostaa omat voimavaransa ja pyrkii kehittämään omaa potentiaaliaan tullakseen omaksi itsekseen. Esimerkiksi muusikko haluaa tehdä musiikkia, taiteilija maalata tauluja ja runoilija kirjoittaa runoja. (Maslow 1987, 22). Toisin kuin Maslow'n tarvehierarkiassa, jossa kaikkien neljän alemman portaan tarpeiden tulee olla tyydytettyjä ennen kuin itsensä toteuttamisen tarve voi olla näkyvä, on kompetenssi aina läsnä yksilön elämänkaareissa syntymästä lähtien. Maslow'n mallissa tarve tyydyttyisi vasta myöhemmällä iällä, jos silloinkaan. (Deci 1975, 58.)

Deci on määritellyt henkilön tarpeen toimia tehokkaasti ympäristössään johtavan kahdenlaiseen käyttäytymiseen. Ensinnäkin, tarve tuntea itsensä kompetentiksi saa yksilön etsimään kykyihinsä nähden optimaalisia haasteita. Esimerkiksi, mikäli henkilö on

tylsistynyt, etsii hän toimintaa, jossa kykenisi käyttämään luovuuttaan. Mutta mikäli hän kokee tilanteen liian haastavaksi kykyihinsä nähden, suuntautuu huomio toimintaan, jonka hän ajattelee paremmin soveltuvan omiin kykyihinsä ja josta hän uskoo selviytävänsä. Toiseksi, tarve tuntea itsensä kompetentiksi motivoi henkilöä selviytymään etsimistään haastavista tilanteista. Yksilö pyrkii selvittämään epävarman tai ristiriitaisen tilanteen. (Deci 1975, 57.)

Toinen kognitiiviseen arviointiteoriaan keskeisesti liittyvä tarve, *itsemäärääminen* eli autonomia, liittyy tarpeeseen tehdä päätöksiä itsenäisesti (Deci 1980, 44). Jotta sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen on mahdollista, on henkilön koettava olevansa vapaa paineista (Deci & Ryan 1985, 29). Deci kehitti kognitiivista arviointiteoriaa de Charmsin ja Heiderin¹⁰ (ks. Deci & Ryan 1985, 49) ajatusten pohjalta. De Charms on määritellyt sisäisen motivaation liittyvän ihmisen haluun hallita omaa kohtaloaan (de Charms 1970, 270; Deci & Ryan 1985, 30). Toisin sanoen henkilö haluaa itse toimia käyttäytymisensä alulle panijana. Kun henkilö kokee itse olevansa käyttäytymisensä alulle saattaja, on kyseessä sisäisesti motivoitunut toiminta. Ulkoisesti motivoituneessa toiminnassa henkilö puolestaan kokee, että käyttäytymisen syy on jokin ulkoinen tekijä. De Charms vertaa ulkoisesti motivoitunutta toimintaa ”pelinappulana” toimimiseen. (de Charms 1970, 6, 269, 328.)

Joskus itsemääräytyminen rinnastetaan *itseohjautuvuuteen* (self-control). Kyse ei ole kuitenkaan siitä, kuka käyttäytymistä ohjaa. Olennaista on se, että henkilö kokee itsellään olevan valinnan mahdollisuuden tai että hän on vapaa paineista. Fokus on siis siinä, onko henkilö ohjattu eikä siinä, hallinnoiko ohjausta hän itse vai joku muu. Henkilö voi myös itse painostaa itseään, jolloin vaikutus sisäiseen motivaation on aivan yhtä haitallista kuin niissä tilanteissa, joissa joku ulkopuolinen henkilö kontrolloi yksilön käyttäytymistä. Autonomiassa ja ohjausta ei tule siis käsitteellisesti sekoittaa toisiinsa. Ohjauksessa on kyse siitä, että henkilön käyttäytymisen ja lopputuloksen välillä on riippuvuussuhde. Autonomiassa on kyse yksilön kokemasta vapauden tunteesta oman toimintansa alulle saattajana. Oman toiminnan kautta saavutettu toivottu tulos osoittaa, että henkilö on kyennyt hallitsemaan lopputulosta, mutta tämä ei kuitenkaan vielä takaa hänelle autonomiaa. Henkilön käyttäytymistä on saattanut ohjata lopputulos eikä valinnan mahdollisuus. Tästä saattaa seurata, että henkilö tuntee olevansa lähinnä pelinappula. Joskus henkilö haluaa jonkun toisen ohjaavan tuloksia. Autonomiassa on kyse siitä, että henkilö haluaa tuntea olevansa riippumaton hallitsemansa toiminnan tuloksista ja joskus hän saattaa luopua lopputuloksen hallinnoimisesta toivoen, että joku muu ohjaa tulosta. Keskeistä on siis valinnanmahdollisuus eikä ohjaus itsessään. Ympäristössä olevat teki-

¹⁰ Heider, F. (1958) *The psychology of interpersonal relations*. Wiley, New York.

jät voivat joko edistää tai estää yksilön itsenäistä päätöksentekoa (Deci & Ryan 1985, 31, 38–39, 105–106).

Kognitiivisen arviointiteorian ensimmäiset tutkimukset keskittyivät analysoimaan, mitä tapahtuu sisäisesti motivoitulle käytökselle, mikäli käyttäytymistä palkitaan ulkoisin palkkioin (Deci & Ryan 1985, 43). Deci päätyi tutkimuksissaan tulokseen, että ulkoinen palkkio, joka tässä tapauksessa oli rahapalkkaa, alensi sisäistä motivaatiota (Deci 1971, 110, 112; Deci 1972, 117–118). Myös muiden ulkoisten palkkioiden on todettu heikentävän sisäistä motivaatiota. Esimerkiksi Lepper, Greene ja Nisbett (1973, 134–135) totesivat sertifikaatin vaikuttavan kielteisesti lasten sisäiseen motivaatioon.

Myös toimintaa rajoittavat tai ohjaavat tekijät voivat vaikuttaa sisäiseen motivaatioon kielteisesti. Lepper ja Greene (1975, 483–484) totesivat käyttäytymisen *valvonnan* heikentävän sisäistä kiinnostusta tehtävään. *Määräajat* voivat myös vaikuttaa kielteisesti sisäisesti motivoituneeseen toimintaan (Amabile, DeJong & Lepper 1976). Toiminnan *arvioinnilla* on todettu olevan samansuuntainen vaikutus. Kyse on kuitenkin arvioinnista itsessään eikä arvioinnin myönteisestä tai kielteisestä luonteesta (Deci & Ryan 1985, 55). Myös toiminnalle *määrätty tavoite* voi heikentää sisäistä motivaatiota. Vaikka haastava tavoite saa henkilön suoriutumaan paremmin työssään, on määritellyllä lopputuloksella kielteinen vaikutus hänen sisäiseen motivaatioonsa ja tyytyväisyyteensä. (Mossholder 1980, 202, 207; Deci & Ryan 1985, 55–56). Tutkimustulokset siis vahvistavat ulkoisten palkkioiden, rajoitteiden ja ohjauksen vaikuttavan sisäisesti motivoituneeseen käyttäytymiseen. Seuraavaksi tarkastellaan prosesseja, joiden kautta nämä henkilön ympäristössä olevat tapahtumat vaikuttavat sisäiseen motivaatioon.

Kognitiivisen arviointiteorian mukaan henkilön ulkoisessa ympäristössä olevat tekijät voivat vaikuttaa yksilön sisäiseen motivaatioon kahden prosessin kautta (Deci 1980, 36; Juuti 2006, 62):

- Käyttäytyminen toimii välineenä ulkoisten palkkioiden saamiselle tai rajoitteen ja toimintaa ohjaavan tekijän noudattamiselle.
- Ympäristön tapahtuma vaikuttaa henkilön kokemaan kompetenssiin.

Kun henkilö päättää osallistua toimintaan saadakseen ulkoisen palkkion tai noudattaakseen ulkoista rajoitetta, on toiminnan syy ulkoinen. Henkilö on siis ulkoisesti motivoitunut. (Deci 1980, 36). *Käyttäytymisen syy* (locus of causality) osoittaa, missä määrin henkilö itse määrää omaa käyttäytymistään (Deci & Ryan 1985, 62). Ulkoiset tekijät, kuten rahapalkka, voivat vaikuttaa sisäiseen motivaatioon kielteisesti, koska nämä ulkoiset tekijät muuttavat käyttäytymisen syyn sisäisestä ulkoiseksi, ja henkilön kokema autonomian tunne heikkenee. Tehtävää ei suoriteta sen kiinnostuksen vuoksi, vaan toiminta on väline rahallisen palkkion saamiseksi. (Deci 1980, 37; Deci & Ryan 1985, 49.) Esimiehet voivat palkkioiden avulla ohjata alaisten käyttäytymistä, mutta tällä saattaa

olla kielteinen vaikutus työntekijän sisäiseen motivaatioon (Ruohotie & Honka 1999, 46).

Tavallisesti henkilö reagoi käyttäytymistä ohjaaviin tapahtumiin joko noudattamalla asetettuja rajoituksia tai vastustamalla niitä eli toimimalla päinvastoin. Toimintaa ohjaavat ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa myös luovuuteen, tunteisiin, itsearvostukseen ja kognitiiviseen joustavuuteen kielteisesti. (Deci & Ryan 1985, 62–63.)

Toinen prosessi, jonka kautta ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa henkilön sisäiseen motivaatioon, on *muutos koetussa kompetenssissa*. Jos henkilö ei koe itseään päteväksi suorittaessaan tehtävää, on vaikutus sisäiseen motivaatioon kielteinen. Esimerkiksi suorituksesta saatu kielteinen palaute, toistuvat epäonnistumiset ja se, että toiminnan ja lopputuloksen välillä ei ole riippuvuussuhdetta, voivat heikentää sisäistä motivaatiota. (Deci 1980, 36–37; Deci & Ryan 1985, 63.) Myönteinen palaute puolestaan tukee koettua kompetenssia ja sen on todettu vahvistavan sisäistä motivaatiota (Deci 1971, 114; Deci & Ryan 1985, 60–61).

Jotta muutos koetussa kompetenssissa vaikuttaisi sisäiseen motivaatioon, on siihen liityttävä autonomian tunne. Henkilö voi suoriutua hyvin saavuttaakseen palkkion tai mukautuakseen rajoitteeseen, mutta hänen toimintansa ei ole sisäisesti motivoitunutta. Myöskään pakkotilanteesta johtuva pätemättömyys ei heikennä sisäistä motivaatiota, koska henkilö voi laittaa puutteet pätevydessään ulkoisten tapahtumien syyksi. (Deci 1980, 37.) Kun henkilö kokee ympäröivän kontekstin kontrolloivaksi, on hänen havaittava olevansa itse vastuussa tapahtuneista virheistä, jotta koettu epäpätevyys vaikuttaisi kielteisesti sisäiseen motivaatioon (Deci & Ryan 1985, 63). Itsemäärääminen on siis koettua kompetenssia merkittävämpi tekijä muodostettaessa sisäistä motivaatiota. Esimerkiksi robotti voidaan suunnitella päteväksi, mutta kompetentti robotti ei ole sisäisesti motivoitunut. (Deci 1980, 37.) Koetun autonomian lisäksi, tehtävän on oltava optimaalisesti haastava, jotta kyseiseen tehtävään liittyvä koettu kompetenssi vahvistaisi henkilön sisäistä motivaatiota. (Deci & Ryan 1985, 58.)

Henkilön käyttäytymiseen vaikuttavilla ulkoisilla palkkioilla on kaksi puolta: ohjaava (controlling) ja informaationaalinen (informational). Kun palkkion tavoite on saada henkilö käyttäytymään toivotulla tavalla, on kyse *ohjaavasta* vaikutuksesta. Tällöin käyttäytymisen syy on ulkoinen. (Deci 1975, 141–142.) Ohjauksessa on kyse siitä, että henkilö kokee, että hänen tulee ajatella, tuntea tai toimia tietyllä tavalla (Deci & Ryan 1985, 64). Henkilön toiminta on väline palkkion saavuttamiselle. Ohjaava palkkio heikentää sisäistä motivaatiota. Mikäli ulkoinen palkkio tai toiminnan rajoite ei ole näkyvä, voi käyttäytymisen syy vaihtua ulkoisesta sisäiseksi, jolloin toiminta koetaan sisäisesti motivoivaksi. (Deci & Ryan 1980, 65, 67.)

Palkkion ollessa *informaationaalinen*, henkilö saa tietoa omasta pätevyystään ja autonomiasta. Sisäinen motivaatio vahvistuu, mikäli tieto viittaa pätevyuteen. Jos informaationaalinen tieto viittaa epäpätevyuteen, sisäinen motivaatio heikkenee. Ulkoisten palk-

kioiden ohjaavan ja informationaalisen puolen suhteellinen näkyvyys vaikuttaa siihen, kokeeko henkilö palkkion sisäistä motivaatiota vahvistavaksi vai heikentäväksi. (Deci & Ryan 1980, 65, 67–68.)

Kognitiivisessa arviointiteoriassa on kolme tekijää, jotka vaikuttavat siihen, kokeeko henkilö palkkion informationaaliseksi vai ohjaavaksi. Nämä tekijät liittyvät (Deci & Ryan 1980, 68)

- palkittavan yksilöllisyyteen
- palkitsemistilanteeseen
- palkitsijan ominaisuuksiin.

Sukupuolen ja motivationaalisen suuntautumisen on todettu vaikuttavan siihen, miten henkilö kokee ulkoisen palkkion vaikutuksen (Deci & Ryan 1980, 68). Deci (1972, 118) havaitsi, että suorituksesta saatu palaute vahvisti vain miesten sisäistä motivaatiota. Deci ja Ryan (1985, 102) tulkitsevat tämän johtuvan siitä, että naiset saattavat kokea palautteen miehiä kontrolloivampana. Kiikka (2002, 290) havaitsi kuitenkin väitöstutkimuksessaan¹¹, että Kuopion poliisilaitoksella naiset kokivat esimiehen osoittaman arvostuksen palkankorotusta motivoivammaksi palkkioksi. Kiikka tulkitsi kokemusten johtuvan siitä, että naiset tekevät työtä tunteella.

Hagger ja Chatzisarantis (2011, 485–488) havaitsivat tutkimuksessaan, että autonominen suuntautuminen heikensi palkkioiden kielteisiä vaikutuksia sisäiseen motivaatioon. Autonomisesti suuntautunut henkilö kokee toiminnan lähtevän liikkeelle hänestä itsestään. Autonominen suuntautuminen saa henkilön kokemaan ulkoiset palkkiot informationaalisina, eli tämä kokee palkkioiden kautta saavansa tietoa omasta pätevyydestään. Ohjaukseen suuntautunut henkilö puolestaan kokee, että toimintaa ohjaavat ulkopuoliset tekijät, kuten määrääjät ja palkkiot. Henkilö ei siis itse toimi käyttäytymisensä alulle saattajana, vaan toiminta jatkuu niin kauan kuin toimintaa ohjaavat tekijät ovat läsnä.

Jotta ulkoinen tapahtuma vaikuttaisi sisäiseen motivaatioon kielteisesti, on kolmen ehdon täytyttävä (Deci & Ryan 1980, 48–50). Ensinnäkin, palkkion on oltava *näkyvä* tehtävää suorittaessa (Ross 1975; Deci & Ryan 1980, 50; Deci & Ryan 1985, 52). Palkkion on oltava näkyvä, jotta se vaikuttaa sisäiseen motivaatioon, mutta palkkion vaikutus riippuu ohjaavan ja informationaalisen muodon suhteellisesta näkyvyydestä. Oleel-

¹¹ Kiikka (2002, 103–104, 107) toteutti tutkimuksensa kahdessa valtion organisaatiossa: Kuopion poliisilaitoksella ja Jääkäriprikaatissa. Tässä pro gradu -tutkielmassa viitataan Kuopion poliisilaitoksen henkilöstön kokemuksiin valtion uudesta palkkausjärjestelmästä, koska poliisien ja hätäkeskuspäivystäjien palkitsemisperusteet ovat yhteneväiset. Kiikan tutkimuksessa poliisien palkitseminen perustui työkohtaiseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan ilman tulospalkkio-osuutta.

lista ei siis ole palkkion näkyvyys itsessään, vaan se, millaiseksi henkilö palkkion kokee. (Deci & Ryan 1980, 70.) Toiseksi, henkilön on *odotettava*, että käyttäytymisestä seuraa palkkio (Lepper et al. 1973, 134; Deci & Ryan 1985, 52–53). Toisin sanoen hänelle kerrotaan ennen toimintaan ryhtymistä, että siitä seuraa palkkio, jolloin henkilö kokee käyttäytymisen keinona saada kyseinen palkkio. (Deci & Ryan 1980, 48).

Kolmas olosuhde, milloin ulkoinen palkkio heikentää sisäistä motivaatiota, liittyy *palkkion ja suorituksen väliseen riippuvuuteen*. Kognitiivisen arviointiteorian mukaan rahapalkkion ohjausvaikutus korostuu, kun palkkio sidotaan ennalta asetettuun suoritus-tasoon. Suoritukseen sidottu palkkio toimii myös palautekanavana, jonka kautta henkilö saa tietoa omasta pätevyydestään. Kuitenkin suoritukseen sidottu rahapalkkio itsessään koetaan usein autonomiaa heikentäväksi palkkioksi, jolla on kielteinen vaikutus sisäiseen motivaatioon. (Ryan, Mims & Koestner 1983, 746; Deci & Ryan 1985, 77–78.)

Myös *palkkion antajan ominaisuudet* vaikuttavat siihen, minkälainen vaikutus palkkiolla on tehtävän suorittaneen henkilön sisäiseen motivaatioon. Esimerkiksi hyvin autoritaarinen henkilö todennäköisesti käyttää palkkioita tavalla, jonka tarkoituksena on ohjata palkkion saajaa toimimaan halutulla tavalla. (Deci & Ryan 1980, 70.) Ruohotien ja Hongan (1999, 47) mukaan kontrolliin turvautuvat esimiehet puolustavat omia ratkaisujaan vetoamalla johdon tekemiin päätöksiin.

Kaajas, Miikkulainen ja Troberg (2001, 63) havaitsivat tietotyöntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota tutkiessaan, että sisäinen motivaatio oli tietotyössä tärkeässä roolissa. Seuraavassa alaluvussa analysoidaan motivaation esiintymistä asiantuntijuutta edellyttävissä työtehtävissä.

3.1.2 *Motivaatio asiantuntijatyössä*

Tietotekniikan jatkuvan kehittymisen myötä tietotyöntekijöiden määrä on kasvanut (Lawler 2000, 3). Kaajas et al. (2001, 10) ovat tutkimuksessaan määritelleet *tietotyöntekijän* henkilöksi, jonka työ koostuu tiedon käsittelystä, muokkaamisesta ja tuottamisesta. Tutkimusryhmä on määritellyt tieto-organisaation organisaatioksi, jossa henkilöstön tiedot ja taidot ovat keskeisin tuotantoresurssi. Tietotyöntekijän suomenkielinen vastine on *asiantuntija*. Asiantuntija on kuitenkin käsitteellisesti tietotyöntekijää suppeampi käsite.

Julkisen sektorin palvelutuotannossa työskentelee runsaasti tietotyöntekijöitä, kuten lääkäreitä, opettajia ja tutkijoita (Ojala & Ahonen 2005, 55). Sveiby (1990, 41–42) on havainnut monissa valtio-organisaatioon kuuluvissa virastoissa asiantuntijaorganisaation piirteitä. Asiantuntijaorganisaatiolla on asiantuntijayrityksen piirteitä, mutta ne eroavat asiantuntijayrityksistä siinä suhteessa, että toiminnalla ei tavoitella voittoa, pal-

velut ovat käyttäjille ilmaisia, eikä tuotetuille palveluille löydy ulkopuolisia markkinoita.

Asiantuntijayritys myy osaamista. Toisin sanoen kyse on palveluyrityksestä, koska asiantuntijuudella ratkaistaan jokin ongelma, eli tehdään palvelus asiakkaalle. Asiantuntijayrityksissä koulutettu henkilöstö ratkoo asiakkaiden haastavia, yksilöllisiä ongelmia. Toiminta on siis varsin luovaa ja standardoimatonta. Palvelutuotanto on mitoitettu asiakkaan tarpeisiin. Asiantuntijaorganisaatioissa tärkeimmät resurssit ovat ihmiset ja heidän tietonsa. Organisaatio ei tuota mitään ilman näitä ammattiosaajia. Ihmiset ovat siis asiantuntijaorganisaation ”koneita”. Organisaatioissa arvostetaan toimialan ydinosaamiseen liittyvää tietoa. Ihmisten tiedot muodostavat asiantuntijaorganisaation ”pääoman”. Teollisuusyrityksen konekantaa on uusittava ja huollettava aika ajoin. Samalla tavalla asiantuntijaorganisaatioissa on rekrytoitava uusia työntekijöitä ja huolehdittava henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Rekrytointi voidaan ajatella ”koneinvestointina” ja koulutus ”pääoman ylläpitona”. (Sveiby 1990, 36–37, 45, 66, 93–94.)

Sveiby (1990, 70–71) on määritellyt asiantuntijaorganisaatioiden ääripäiksi ”toimiston” ja ”tehtaan”. *Toimisto* on toimintaympäristönä luova. Organisaatio houkuttelee alan parhaita osaajia ja se mielletään elitistiseksi toimintaympäristöksi, jossa tehdään töitä tehokkaasti. Toimistossa ei kuitenkaan tehdä pitkän tähtäimen toimintasuunnitelmia. Organisaatiota johtavat ammattiosaajat, jotka pitävät omaa ammatillisuuttaan ensisijaisena. Toimistossa ei siis arvosteta hallinnollisia tehtäviä, jotka ovatkin usein ulkoistettu.

Toimiston vastakohtana on *tehdas*. Tehtaan tuotantoprosessit toimivat Frederick Taylorin¹² kehittelemällä liukuhihnaperiaatteella ja hallinto on organisoitunutta. Toiminta on luotettavaa, mutta vähemmän luovaa. Tehtaan tuottamat tuotteet, eli asiakkaan palvelut, on pystytty standardoimaan. Koska tehdas tarjoaa vähemmän mahdollisuuksia toteuttaa itseään, eivät alan parhaimmat osaajat koe organisaation työnantajakuva houkuttelevaksi. Sveiby on havainnut julkisen sektorin organisaatioiden työnjaon muistuttavan liukuhihnaa. Kun työtehtävät jaetaan osiin, voi seurauksena olla se, että ammattitaitoiset työntekijät eivät ole kiinnostuneita tekemään työhön liittyviä rutiinitehtäviä, koska haastavat ongelmanratkaisutehtävät ovat heistä mielenkiintoisempia. (Sveiby 1990, 74, 188, 232–233.)

Sveibyn (1990, 74, 243–244) mukaan kumpikaan ääripää, tehdas tai toimisto, ei ole pitkällä aikavälillä toimiva. Ideaali toimintaympäristö on ”*ammattioorganisaatio*”, jossa toiminnan organisointi ja osaamisen kehittämisen tukeminen mahdollistavat haastavien ongelmien ratkaisemisen mahdollisimman luovalla tavalla. Sveiby korostaa, että julkisen sektorin tulisi nykyistä enemmän tukea luovuutta. Standardoitu ongelmien ratkaisu

¹² Taylorin työnjohdolliset periaatteet perustuvat henkilöstön huolelliseen rekrytointiin, tehokkaiisiin toimintatapoihin ja korkeaan palkkaan (ks. Sveiby 1990, 189–190).

soveltuu esimerkiksi verovirkailijan tai tuomarin työhön, koska lait ja asetukset säätelevät toimintaa, mutta vakioituneet ongelmien ratkaisutavat eivät sovellu jokaiseen julkisen sektorin organisaatioon.

Asiantuntijaorganisaatioissa palvelut ja muut suoritteet tuotetaan vuosia kestäneen yhteistyön tuloksena. Asiantuntijatyössä motivaatio on keskeinen tekijä, koska se vaikuttaa henkilöstön vireystilan ja työhyvinvoinnin lisäksi toiminnan laatuun ja tulokseen. Asiantuntijatyön yksi tyypillinen piirre on, että ammattiosaajan osaaminen ei ole helposti korvattavissa. Työhyvinvointiin panostamisella voidaan ehkäistä työn liiallista kuormittavuutta, sairauspoissaoloja ja edistää organisaation toiminnan taloudellisuutta. (Luoma et al. 2004, 20, 106.)

Motivaation kannalta on tärkeää, että asiantuntija kokee oman työnsä tärkeäksi sekä itsensä että koko organisaation kannalta. Omasta työstä saatava palaute on tärkeää, koska palautteen kautta työntekijä kokee, että oma työpanos on tärkeä myös koko organisaation kannalta. Henkilöstön motivoinnissa ja palkitsemisessa esimiehen rooli on keskeinen. Tehtävä on haastava, koska esimies työskentelee alaisten ja organisaation motiivien rajapinnassa. Tavoitteena on ohjata molempien osapuolien toimintaa samaan suuntaan. Esimiehen vastuualueeseen kuuluu myös huolehtia siitä, että vuorovaikutus toimii sekä alaisten suunnasta johdolle että johdon suunnasta alaisille. Esimies voi omassa työssään vaikuttaa alaistensa työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöihin, kuten työn muotoiluun ja tehtävien tasapuoliseen jakautumiseen. (Luoma et al. 2004, 30, 32, 68, 70.)

Asiantuntijaorganisaatioissa on tyypillistä, että esimieheksi valitaan henkilöitä, jotka ovat toimialan parhaita osaajia. Asiantuntija ei kuitenkaan ole välttämättä valmis toimimaan johtotehtävissä. Organisaatioissa onkin kiinnitettävä erityistä huomiota esimiesten johtamistaitojen kehittämiseen. Asiantuntijoita on myös tuettava esimiesroolissa, koska ylennyksen jälkeen ammattilainen tarkastelee työyhteisöä uudesta näkökulmasta entisen työryhmänsä ulkopuolelta. (Sveiby 1990, 79; Luoma et al. 2004, 69.)

Lähiesimies tuntee omat alaisensa, heidän motiivinsa, vahvuutensa ja heikkoutensa (Luoma et al. 2004, 68). Tieteellisissä tutkimuksissa on selvitetty, onko julkisen sektorin ja yksityisen sektorin työntekijöiden motiiveissa havaittavissa eroavaisuuksia (Houston 2000; Bright 2009). Perry ja Wise (1990, 368, 370) ovat määritelleet *julkisen sektorin motivaation* (public service motivation) liittyvän henkilön mieltymyksiin pääasiassa julkisen sektorin organisaatioissa esiintyviä motiiveja kohtaan. Perry ja Wise ovat jaoitelleet julkisen sektorin motiivit tunnepitoisiin, järkipäisiin ja normiperusteisiin motiiveihin.

Bright (2009, 25, 29) havaitsi tutkimuksessaan, että henkilöt, joilla oli vahva julkisen sektorin motivaatio, arvostivat aineettomia palkkioita, kuten työn yhteiskunnallista merkitystä, myönteistä palautetta, osaamisen kehittymistä ja esimiestason tehtäviä. Bright havaitsi myös, että henkilön virkaikä ja arvoasema heijastui urakehityksen tärkeyteen. Virkaiältään nuoremmat ja alemmassa asemassa työskennelleet henkilöt koki-

vat uralla etenemisen tärkeäksi motiiviksi. Johtajat, miehet ja korkeaa palkkaa saaneet henkilöt kokivat puolestaan esimiestehtävät tärkeiksi motivaattoreiksi. Houstonin (2000, 720, 723, 725) tutkimustulokset ovat samansuuntaisia. Houston havaitsi julkisen sektorin työntekijöiden arvostavan sisäisesti motivoivia työn piirteitä: työn merkityksellisyyttä, ylenemismahdollisuuksia ja työn jatkuvuutta. Houstonin tutkimuksessa julkisen sektorin työntekijät arvostivat vähiten korkeaa palkkaa ja lyhyttä työaika. Molemmat tutkijat painottavat, että julkisen sektorin houkuttelevuutta työnantajana ja palkitsemisen onnistumista voidaan edistää ottamalla julkiselle sektorille tyypillisten motiivien täyttyminen huomioon palkitsemisessa. (Houston 2000, 725; Bright 2009, 30.)

Tietotyöntekijät omistavat yhden merkittävimmistä organisaation kilpailukykyyn vaikuttavista resursseista, tiedon. Organisaation palkitsemisjärjestelmien kautta työnantaja voi motivoida työntekijöitä käyttämään kykyjään organisaation menestymisen hyväksi. (Markova & Ford 2011, 813–814.) Seuraavassa alaluvussa käsitellään erilaisia palkitsemisjärjestelmään kuuluvia palkitsemistapoja.

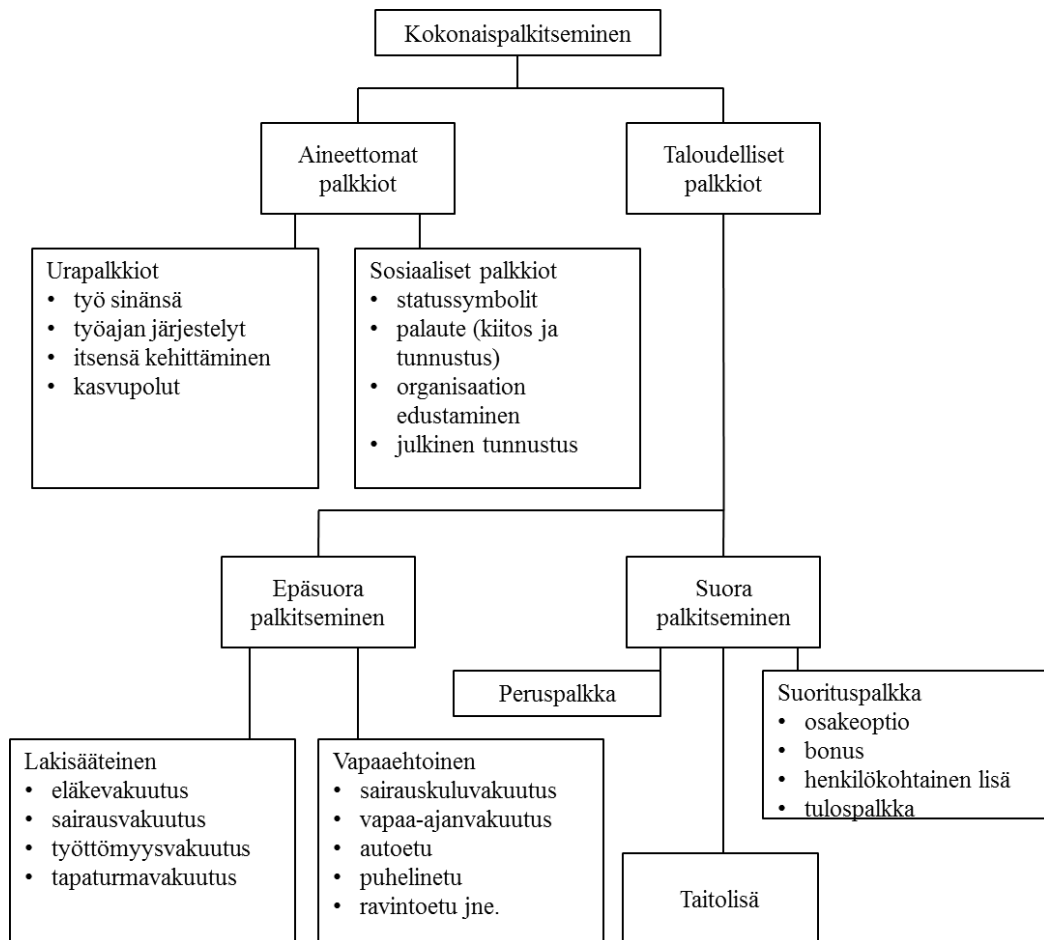
3.2 Palkitseminen ja motivaatio

Palkitseminen voidaan määritellä vaihtosuhteeksi, jossa organisaatio huomioi työntekijän työsuorituksen palkan ja etujen lisäksi esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuksia ammattitaidon kehittymiselle ja antamalla palautetta työsuorituksesta. Suhteen tulisi hyödyttää molempia osapuolia. Palkitsemista ovat kaikki asiat, jotka työntekijä kokee palkitseviksi tai motivoiviksi. Palkitseminen kuuluu johtamisen työvälineisiin. Organisaatio voi palkitsemisen kautta havainnollistaa strategiset tavoitteet ja muuttaa ne yksittäisen työntekijän toiminnan tavoitteiksi. Työnantaja kertoo odotuksensa *palkitsemisen perusteiden* avulla työntekijälle. (Rantamäki et al. 2006, 15–16.) Valtion uudessa palkkausjärjestelmässä henkilöstön palkitseminen perustuu työn vaativuuteen sekä virkamiehen työsuorituksen ja pätevyyden arvioimiseen. Joissain virastoissa ja laitoksissa voi olla lisäksi käytössä tulospalkkio. (Lahti et al. 2004, 112–113.) Organisaation tulee tietää, mihin työntekijä toimintansa suuntaa ja miten ahkerasti hän työskentelee. (Rantamäki et al. 2006, 16.) Työntekijää motivoivat asiat nousevat siis tutkimuksen kohteeksi palkitsemisasiota pohdittaessa.

Organisaation kokonaispalkitseminen vaikuttaa siihen, minkälaiset henkilöt ja kuinka moni kiinnostuu työnantajasta (Lawler 2000, 52). *Palkitsemisen kokonaisuutta* voidaan kuvata useilla erilaisilla¹³ malleilla (Armstrong 2010, 44). Kauhanen (2010, 115–116)

¹³ toinen monissa suomalaisissa palkitsemistutkimuksissa käytetty kokonaispalkitsemisen malli, ks. Hakonen et al. (2014), 36.

on jaotellut erilaiset palkitsemiskeinot kahteen kategoriaan: aineettomiin ja taloudellisiin palkkioihin. Aineetonta palkkiota ei anneta työntekijälle tavarana tai rahapalkkiona. Myönnetyllä palkkiolla ei myöskään ole saajalle rahanarvoista etua. (Hakonen et al. 2014, 317.) Kuvio 4 havainnollistaa, että aineettomat palkitsemiskeinot jakautuvat kahteen ryhmään: urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Kuviota on täydennetty lisäämällä aineettomiin urapalkkioihin työajan järjestelyt, jotka Kauhanen on myöhemmin lisännyt kokonaispalkitsemisen keinoihin (ks. Kauhanen 2012, 107).



Kuvio 4 Palkitsemisen kokonaisuus (mukaellen Kauhanen 2000, 104; Kauhanen 2010, 116)

Työ itsessään, työajan järjestelyt sekä mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen ja uralla etenemiseen muodostavat *urapalkkiot*. Työajan järjestelykeinoja ovat esimerkiksi työaikapankki ja mahdollisuus osa-aikatyöhön tai osa-aikaeläkkeeseen (Kauhanen 2010, 116; Kauhanen 2012, 107–108.) Aineettomien palkkioiden toinen ryhmä, *sosiaaliset palkkiot*, muodostuvat statussymboleista, työstä saadusta palautteesta, mahdollisuudesta toimia organisaation edustajana sekä julkisista tunnustuksista. Statussymbolit kuvaavat henkilön arvoasemaa työyhteisössä. Julkisia tunnustuksia ovat esimerkiksi kunniamerkit. (Kauhanen 2010, 116, 137, 139.)

Kuvio 4 havainnollistaa, että *taloudelliset palkkiot* jakautuvat kahteen kategoriaan: epäsuoraan ja suoraan palkitsemiseen. Taloudellisesta palkitsemisesta käytetään kirjallisuudessa myös määritelmää *aineellinen palkkio*. Kyseessä on palkitsemiskeino, joka on tavaraa, rahaa ja joka on työntekijälle rahanarvoinen etu. (Hakonen et al. 2014, 317.)

Kauhanen on ryhmitellyt *epäsuorat* palkitsemiskeinot lakisääteisiin ja vapaaehtoiisiin etuihin. Suomessa työntekijän lakisääteiset edut muodostuvat sosiaaliturvaetuksista eli eläkevakuutuksesta, sairausvakuutuksesta, työttömyysvakuutuksesta sekä tapaturmavakuutuksesta. Työnantaja voi pakollisten etujen lisäksi tarjota henkilöstölle vapaaehtoisia etuja, kuten puhelin-, ravinto-, auto- ja asuntoetu. Verottaja määrittelee vuosittain kyseisille eduille verotusarvon. Työntekijä maksaa saamistaan luontoiseduista veroa. *Suora* taloudellinen palkitseminen on työntekijälle tehdystä työsuorituksesta maksettu rahanpalkka. (Kauhanen 2010, 115, 117.) Suomessa aikapalkka ja suorituspalkka muodostavat peruspalkkaustavat. *Aikapalkassa* palkitseminen perustuu työssäoloaikaan. Esimerkiksi kuukausi- ja tuntipalkka kuuluvat aikapalkkoihin. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 21.) Aikapalkka ei siis suoraan perustu työntekijän työssä suoriutumiseen. Työntekijän työsuorituksen laatu ja ahkeruus voi kuitenkin välillisesti vaikuttaa peruspalkan määrään. (Peltonen & Ruohotie 1991, 45.) *Suorituspalkassa* palkitsemisperusteet liittyvät työssä suoriutumiseen. Urakkapalkka ja palkkiopalkka, kuten myyntiprovissio, kuuluvat suorituspalkkoihin. *Tulospalkan* palkitsemisperuste liittyy siihen, mitä työllä saadaan aikaan. Osakeoptiot ovat esimerkki tulospalkasta. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 21–22, 332.) Palkitsemisen kokonaisuutta voidaan lisäksi täydentää erillisillä *korvauksilla* tai *lisillä*, kuten monitaitoisuuslisä tai ylityökorvaus (Hakonen et al. 2014, 106).

Palkitsemiskeinojen ryhmittely aineettomiin ja taloudellisiin palkkioihin ei kuitenkaan ole suoraviivaista. Palkitseminen voi olla myös *välillisesti aineellista*. Välillisesti aineellinen palkkio ei ole tavaraa, rahaa tai muodosta työntekijälle rahanarvoista etua, mutta kyseiset palkkiot voivat myöhemmin muuttua aineelliseksi. Välillisesti aineellinen palkkio on voinut myös aiheuttaa työnantajalle rahallisia ja ajallisia kustannuksia. Esimerkiksi työnantajan tukema koulutus, uralla etenemisen tukeminen, kehityskeskustelut ja työaikojen joustot ovat välillisesti aineellista palkitsemista. (Luoma et al. 2004, 39–40.) Ylennyksen yhteydessä myönnettävä palkankorotus on esimerkki siitä, miten aineeton palkkio on yhteydessä taloudelliseen eli aineelliseen palkkioon (Hakonen et al. 2014, 317).

Palkitsemisen räätälöinti voi muodostua organisaation kilpailueduksi. Joustava, työntekijöiden arvostamia palkkioita sisältävä palkitsemisen kokonaisuus, joka tukee työntekijän autonomiaa, auttaa organisaatiota vastaamaan työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin. (Armstrong 2010, 53.) Kokonaispalkitsemisessa voidaan hyödyntää palkitsemista-voja, jotka eivät ole kalliita. Esimerkiksi lähiesimiehen alaiselleen hyvästä työsuorituksesta lausuma kiitos ei aiheuta organisaatiolle minkäänlaisia taloudellisia kustannuksia.

Palkitsemisella voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Jotta kokonaispalkitseminen toimi organisaatiolle kilpailuetua, on varmistuttava siitä, että palkitsemisella ei aiheuteta henkilöstössä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, tietämättömyyttä tai kateutta. Palkitsemisen epäonnistuminen saattaa lisätä vapaamatkustusta, osaoptimointia, poissaoloja ja vaihtuvuutta. Kielteiset vaikutukset voivat heijastua työsuoritusten heikkenemiseen, organisaatiokulttuuriin, muutosprosessin läpiviemiseen, viestinnän avoimuuteen sekä lisääntyneisiin kustannuksiin. Jotta organisaation palkitseminen olisi onnistunutta, tulee varmistua siitä, että palkitsemisen myönteiset vaikutukset ovat kielteisiä vaikutuksia suuremmat. (Hakonen et al. 2014, 57.)

Aineettomat palkitsemistavat voivat olla joko sisäisiä palkkioita, kuten mielenkiintoinen, haastava ja arvokas työ tai ulkoisia palkkioita, kuten tunnustus ja kiitos (Armstrong 2010, 161). Organisaation johdon tulee tiedostaa, mitä erilaisia palkitsemistapoja organisaatiossa on, mitä kunkin palkitsemistavan käytöllä tavoitellaan ja mikä on yksittäisen palkitsemistavan rooli suhteessa kokonaispalkitsemiseen. Eri palkitsemistapojen kustannuksia ja vaikutuksia tulee myös seurata. Vaikutukset ja kustannukset voi suhteuttaa palkitsemisen tarkoitukseen. Organisaatio voi tuloksen perusteella keskittyä palkitsemistapoihin, jotka ovat tehokkaita. (Hakonen, Hulkko, Ylikorkala 2005, 28–29.)

Palkitsemisen kokonaisuutta tarkasteltaessa on siis tärkeää erottaa, mitkä organisaation kokonaispalkitsemiseen sisältyvistä palkitsemiskeinoista ovat sisäisiä palkkioita ja mitkä ulkoisia. Erilaiset palkkiot vaikuttavat nimittäin eri tavalla yksilön työsuoritukseen. Mikäli työ ei ole sisäisesti palkitsevaa, on organisaation turvauduttava ulkoisiin palkkioihin käyttäytymisen ohjaamiseksi. (Ruohotie & Honka 1999, 49.) Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvia palkitsemiskeinoja: aineettomia ja taloudellisia palkkioita.

3.2.1 Urapalkkiot

Kauhanen (2012, 107) on sisällyttänyt aineettomiin urapalkkioihin neljä erilaista palkitsemistapaa. *Palkitsemistavalla* viitataan sekä erilaisiin palkitsemisen keinoihin eli aineettomiin ja taloudellisiin palkkioihin että organisaation palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen. Organisaatio ottaa palkitsemisjärjestelmän rakenteessa kantaa siihen, mitä palkkioita henkilöstölle tarjotaan, millä perusteilla jako tapahtuu, miten paljon kannustimia annetaan ja ketkä henkilöstöstä palkkioita saavat. (Hakonen et al. 2014, 324.) Kauhasen (2012, 107) mukaan seuraavat neljä palkitsemistapaa muodostavat urapalkkiot:

- työ itsessään
- työajan joustot
- osaamisen kehittyminen

- kasvupolut.

Työ itsessään

Pysyvä työsuhde on tehokas palkitsemiskeino. Työn jatkuvuus vahvistaa henkilöstön turvallisuuden tunnetta. Yhteiskunnan yleinen taloudellinen tilanne heijastuu kuitenkin myös siihen, onko julkisen sektorin työnantajilla varaa rekrytoida uusia työntekijöitä tai pitää nykyisiä työntekijöitä. Julkisen sektorin organisaatioissa toiminnalla saavutetut yhteiskunnalliset vaikutukset ja toiminnan tuloksellisuus vaikuttavat henkilöstön määrään ja käytettävissä oleviin palkkamäärärahoihin. (Hakonen et al. 2014, 203, 205–206.) Työn jatkuvuus ei siis ole nyky-yhteiskunnassa itsestään selvyys. Vuonna 2012 valtion palvelussuhteista 13,7 prosenttia oli määräaikaista (Lintamo 2013). Handolin (2013, 110) havaitsi väitöstutkimuksessaan¹⁴, että valtionhallinnon yleinen tila vaikutti turvallisuusalan asiantuntijoiden, upseerien, turvallisuuden tunteeseen oman työn pysyvyydestä.

Hackman ja Oldham¹⁵ (ks. Luoma et al. 2004, 25) ovat tutkimuksissaan havainneet viisi sisäisesti motivoivaa työn ominaispiirrettä. Piirteillä on yhteys työmotivaatioon, työssä koettuun tyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen, henkilöstön vaihtuvuuteen ja poissaoloihin (Hackman 1977, 132; Ruohotie & Honka 1999, 144.). Sisäisesti motivoivat työn ominaispiirteet ovat seuraavat: työssä tarvittavien taitojen moninaisuus, mielekkäät työtehtävät, merkityksellinen työ, itsenäisyys ja palaute (Hackman 1977, 110, 129; Ruohotie & Honka 1999, 145; Luoma et al. 2004, 25).

Kolme ensimmäistä työn ominaisuutta, työssä tarvittavat erilaiset taidot ja kyvyt, työtehtävän kokonaisvaltainen suorittaminen alusta loppuun ja tehtävän merkittävyys eli se, missä määrin työ vaikuttaa muiden työhön tai elämään, saavat henkilön kokemaan työnsä mielekkääksi. Neljäs työn ominaispiirre, autonomia, vaikuttaa siihen, missä määrin henkilö kokee olevansa tilivelvollinen ja vastuussa työnsä tuloksista. Viides työn piirre, palaute, kertoo työntekijälle, miten tehokkaasti hän suorittaa työtehtävää. Työn ominaispiirteiden malli olettaa, että malli toimii parhaiten, kun työntekijällä on voimakas kasvutarve. (Hackman 1977, 129–132; Ruohotie & Honka 1999, 145–147.)

Buelens ja Van den Broeck (2007, 68–70) havaitsivat, että työn sisältö on yksi selittävä tekijä tarkasteltaessa yksityisen ja julkisen sektorin työntekijöiden motivaatioeroja. Verrattuna yksityiseen työnantajaan, julkisella sektorilla korostuvat hallinnolliset tehtä-

¹⁴ Handolin (2013) toteutti tutkimuksensa kahdessa valtion organisaatiossa: puolustusvoimissa ja sektori-tutkimuslaitoksessa. Tässä pro gradu -tutkielmassa viitataan upseerien kokemuksiin aineettomasta palkitsemisesta.

¹⁵ Hackman, J. – Oldham, G. (1980) *Work Redesign*. Addison-Wesley Publishing Company, USA.

vät, jotka eivät välttämättä tarjoa niin paljon mahdollisuuksia työn sisäiseen motiivisuuteen.

Haasteellinen työ motivoi sisäisesti, mutta liian yksinkertainen tai liian haastava työ motivoi vähemmän. Ylisuuri vastuu, riskialttius ja työn kuormittavuus heikentävät myös työmotivaatiota. *Työn muotoilulla* voidaan työtehtävät organisoida niin, että henkilön taidot tulevat paremmin huomioiduiksi. (Ruohotie & Honka 1999, 148.) Työn organisoimalla keinoilla organisaatio voi sopeutua muuttuneeseen toimintaympäristöön. Työn muotoilulla edistetään toiminnan tuottavuutta, henkilöstön työhyvinvointia ja motivaatiota sekä kehitetään toimintaa vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Työn muotoilun keinoja ovat muun muassa työn laajentaminen, työn rikastaminen, työkierto ja työajan joustot. (Kauhanen 2010, 47, 50–52.)

Kun työtehtäviä laajennetaan horisontaalisesti, on kyse *työn laajentamisesta*. Työstä muodostetaan kokonaisuus yhdistämällä peräkkäisiä, samaan prosessiin sisältyviä tehtäviä. Työ muuttuu vaihtelevammaksi, työn suorittaminen vie enemmän aikaa ja työntekijän vastuu työn laadusta lisääntyy. Työtehtävien laajentuessa henkilöltä edellytetään enemmän kykyjä. Esimerkiksi pankit jakavat asiakkaat henkilö- ja yritysasiakkaiksi. Kutakin asiakasryhmää palveleva pankkitoimihenkilö hallitsee kaikki kyseiseen asiakasryhmään kuuluvien pankkiasiakkaiden edellyttämät palvelut. (Kauhanen 2000, 51–52.)

Kun työtehtävät muuttuvat vertikaalisesti haastavammiksi, on kyse *työn rikastamisesta*. Yleensä kyse on esimiesten toimivallan delegoimisesta alaiselle. Työskentely omaan tahtiin, itsenäinen työmenetelmien valinta ja oman työn suunnittelu ovat esimerkkejä työn rikastamisesta. Vertikaalinen työtehtävien vaativuustason nousu edellyttää työntekijältä monitaitoisuutta sekä kykyä itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon. (Kauhanen 2000, 52.)

Työn laajentamisen ja rikastamisen lisäksi työnantaja voi hyödyntää myös työkiertoa työn organisoimiseksi. *Työkierrossa* henkilö suorittaa määräajan toista työtehtävää ja määräajan päätyttyä siirtyy takaisin alkuperäiseen työhönsä. Siirtyminen työtehtävästä toiseen tuo työpäiviin vaihtelua ja estää yksipuolista kuormittumista. (Kauhanen 2000, 50–51.) Työkierto lisää myös joustavuutta työyhteisössä ja laajentaa työntekijän taitoja (Hiring and keeping – – 2002, 121). Työkierrolla on myös kielteisiä vaikutuksia. Kun henkilö siirtyy tehtävästä toiseen, tarvitsee hän aluksi koulutusta uusiin työtehtäviin. Työryhmän muiden jäsenten on sopeuduttava uuteen työntekijään. Myös esimiehen aikaa saattaa kulua enemmän uuden tiimijäsenen työn arviointiin. Lisäksi työn tuottavuus työntekijän varsinaisessa työtehtävässä heikkenee, kun henkilö siirtyy väliaikaisesti toisiin tehtäviin. (Robbins & Judge 2012, 116–117.) Aineettomaan palkitsemiseen lukeutuva joustava työaika on myös yksi työn muotoilun keino (Kauhanen 2000, 50, 52). Seuraavaksi perehdytään moninaiisiin työajan järjestelyn keinoihin.

Työajan järjestelyt

Työajan järjestelyissä on huomioitava sekä työntekijän että työnantajan tarpeet. Järjestelyillä pyritään edistämään henkilöstön motivaatiota, työhyvinvointia ja kuuntelemaan työntekijän henkilökohtaisia tarpeita. Työajan järjestelyissä on kuitenkin oltava varovainen, jotta palvelun saatavuus ei vaarannu. (Hakonen et al. 2014, 212, 225.) Kun työntekijä saa itsenäisesti suunnitella, milloin hän työskentelee, mitä työtehtävää hän kulloinkin suorittaa ja miten paljon hän kulloinkin tekee töitä, on itsenäisellä työn suunnittelulla myönteinen vaikutus henkilön autonomian, pätemisen ja vallan tarpeisiin. (Ruohotie & Honka 1999, 149.) Työajan joustot laajentavat myös mahdollisten työntekijöiden määrää rekrytointitilanteessa (Hiring and keeping – – 2002, 132). Suomessa työajan järjestelyjä säätelee työaikalaki. Laissa on kuitenkin kohtia, joista voidaan sopia joko työehtosopimuksella tai työsopimuksella. Työehtosopimukset sallivat joidenkin asioiden sopimisen paikallisesti. Lisäksi työntekijät voivat keskenään sopia tietyistä työajan järjestelyistä. (Hakonen et al. 2005, 216–217.)

Työaika voidaan järjestellä useilla keinoilla. Erilaisia työaikamuotoja ovat esimerkiksi osa-aikatyö, osa-aikaeläke, opintovapaa, vuorotteluvapaa, työaikapankki, jaksotyö, lisätyö, ylityö ja erilaiset yksilölliset työaika- ja työaikatarkistukset (Hakonen et al. 2005, 222; Hakonen et al. 2014, 214, 216, 217, 221, 225, 229). Työajan järjestelyjen avulla työntekijät kykenevät paremmin sovittamaan yhteen työ- ja perhe-elämän vaatimukset. Työnantajan asennoituminen työajan joustoihin antaa henkilöstölle käsityksen, miten perheystävällinen heidän organisaationsa on. (Robbins & Judge 2012, 119.) Buelens ja Van den Broeck (2007, 69–70) havaitsivat, että julkisen sektorin työntekijät pitivät työn ja perhe-elämän tasapainoa tärkeämpänä verrattuna yksityisen sektorin henkilöstöön.

Demerouti, Geurts, Bakker ja Euwema (2004, 987, 997–1000) ovat tutkineet vuoro-työn vaikutuksia työasenteeseen, terveyteen, poissaoloihin sekä työ- ja perhe-elämän tasapainoon. Tutkijaryhmä havaitsi, että kiertäviä työvuoroja tekevien asiantuntijoiden asenne omaa työtä kohtaan oli kielteisempi verrattuna henkilöihin, jotka tekivät vain tiettyjä työvuoroja. Kiertävät työvuoroilla ei kuitenkaan todettu olevan yhteyttä terveyteen, poissaoloihin tai työn ja perhe-elämän tasapainoon. Tulos saattaa merkitä sitä, että vuoro-työn luonne sopii henkilölle, työntekijät ovat lojaaleja toisiaan kohtaan ja sitä, että kiertävät vuorot eivät aina kohdistu muun elämän kannalta arvokkaisiin ajankohtiin, kuten iltoihin tai viikonloppuihin. Kiertävät vuorot mahdollistavat myös sen, että kohdalle osuu välillä haastavampia ja välillä vähemmän vaativampia työvuoroja. Tutkijaryhmä painottaa, että työvuorosuunnittelussa tulisi huomioida työn luonteen lisäksi asiantuntijoiden henkilökohtaiset tarpeet sekä mieltymykset. Joustamalla yksittäisten työvuorojen kestoissa, sijoittelussa ja jakautumisessa, voidaan edistää henkilöstön tyytyväisyyttä omaa työtä ja työajan järjestelyjä kohtaan. Kiertävät ilta- ja viikonloppuvapaat ja mahdollisuus työvuoron vaihtoon tukevat henkilöstön työn ja muun elämän tasapainoa.

Joustavilla työajan järjestelyillä on monia myönteisiä seurauksia. Osa-aikainen työskentely osa-aikaeläkkeellä tukee ikääntyvän työntekijän työssä jaksamista. Eläkkeelle siirtyminen voi siirtyä kauemmas tulevaisuuteen. (Hakonen et al. 2005, 213, 222.) Työurien pidentäminen on myös valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan tavoite (Valtiovarainministeriö 2015). Työaikapankin avulla työvoiman tarve kyetään paremmin kohdentamaan ajankohtiin, jolloin palvelujen kysyntä on suurimmillaan. Työ suoritetaan tehokkaammin lähes samoilla kustannuksilla. Tarvittaessa työntekijä voi pitää pankkiin tallettamia työtunteja palkallisena vapaana. Työnantaja voi tarjota ympärivuorokautista työtä tekeville jaksotyöntekijöille mahdollisuuden esittää toiveita tulevaan työvuorolistaan. Heterogeeninen henkilöstörakenne tarjoaa mahdollisuuden tukea erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden jaksamista. (Hakonen et al. 2005, 227; Hakonen et al. 2014, 217, 219, 221–222, 225.) Myös Liukkonen et al. (2006, 111) mainitsevat teoksessaan yksilöllisten työvuorojen ja työaikapankin tukevan henkilöstön autonomian kokemuksiä. Lahtinen¹⁶ (2013, 61) havaitsi pro gradu -tutkielmassaan, että asiantuntijat kokivat työajan järjestelyissä vastavuoroisuuden toteutumisen tärkeäksi asiaksi. Handolin (2013, 107–108) havaitsi väitöstutkimuksessaan upseerien hyväksyvän työajan järjestelyjen rajoitteet niissä tapauksissa, joissa syy liittyi työn luonteeseen.

Työajan järjestelyillä on myös kielteisiä puolia. Asiantuntijalla, joka on vapaalla, saattaa olla osaamista, jota on organisaatiossa vaikea korvata. Sijaisen rekrytoinnista aiheutuu työnantajalle kustannuksia. Aina sijaista ei palkata ollenkaan. (Hakonen et al. 2005, 215.) Ylityöt aiheuttavat työnantajalle kustannuksia. Liiallinen ylityöiden tekeminen vaikuttaa haitallisesti työntekijän jaksamiseen. (Hakonen et al. 2014, 216.) Tärkeimpiä huomioitavia seikkoja työajan järjestelyissä ovat asiakkaiden tarpeissa esiintyvät kausivaihtelut ja esimiehen asenne. Vaikka osa työajan järjestelyistä, kuten vuorotteluvapaa ja opintovapaa, ovat lakisääteisiä, vaikuttaa esimiehen asennoituminen alaisen kokemuksiin. (Hakonen et al. 2005, 227; Hakonen et al. 2014, 231). Jaksamisen ohella työajan järjestelyt, kuten osa-aikatyö, vuorotteluvapaa ja työaikapankki, tukevat henkilöstön osaamisen kehittämistä. Opiskelusta hyötyy myös työnantaja. Uuden osaamisen kautta henkilön kyvyt vastaavat paremmin työtehtävien vaatimuksia, eikä työntekijä tunne enää työssään niin suurta kuormittumista. (Hakonen et al. 2005, 226–227.)

Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön ammattiosaamisen kehittäminen vaikuttaa organisaation toiminnan tulokellisuuteen, joten koulutus voidaan nähdä pikemminkin investointikohteena kuin kus-

¹⁶ Lahtinen (2013, 9, 39) toteutti tutkielmansa yksityisen sektorin suunnittelualan organisaatiossa. Lahtinen tutki pro gradu -tutkielmassaan sitä, miten asiantuntijaorganisaatio voisi palkitsemiskeinojen kehittämisellä edistää asiantuntijoiden sitoutumista.

tannuseränä (Viitala 2009, 185). Työntekijän osaamista voidaan kehittää kahdella tapaa: koulutuksella ja itse työssä tapahtuvalla oppimisella (Hakonen et al. 2005, 257, 260). Kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset ovat hyvä keino tarkastella henkilöstön osaamista ja siinä mahdollisesti olevia kehittämistarpeita (Hakonen et al. 2005, 267–268).

Henkilöstön osaamisen kehittämisenellä on monia myönteisiä vaikutuksia. Investoimalla osaamisen kehittämiseen varmistutaan siitä, että organisaatiossa on toiminnan tavoitteiden edellyttämää osaamista myös tulevaisuudessa. Osaaminen on motivaation lisäksi yhteydessä tehokkaaseen työsuoritukseen, laadunhallintaan, luovuuteen ja organisaation muutosprosessien tukemiseen. Työntekijän osaaminen on myös tärkeässä roolissa henkilön työmarkkinakelpoisuuden turvaamisessa. (Viitala 2009, 170, 182.) Uusien asioiden nopea oppiminen on tärkeä kilpailukeino nyky-yhteiskunnan työmarkkinoilla (Kauhanen 2010, 144).

Pätevyyden tunteen muodostumisen vuoksi on tärkeää, että työntekijän osaaminen ja työtehtävään liittyvät vaatimukset ovat tasapainossa (Hakonen et al. 2014, 263). Aiemmin kognitiivisen arviointiteorian yhteydessä (ks. 3.1.1) todettiin, että sisäinen motivaatio muodostuu kahdesta tarpeesta: autonomiasta ja pätevydestä. Kauhasen (2010, 129–130, 153) mukaan organisaation tehtävä on luoda työntekijöille oppimisen mahdollista-va ympäristö ja tukea henkilöstön osaamisen kehittämistä. Jokainen työntekijä on kuitenkin itse vastuussa oman pätevyytensä ylläpidosta ja kehittämisestä. Autonomisissa olosuhteissa tapahtuva, koettuun pätevyteen myönteisesti vaikuttava tapahtuma vahvistaa työntekijän sisäistä motivaatiota (Deci 1980, 37).

Henkilöstön osaaminen voi kehittyä sekä työpaikalla että työpaikan ulkopuolella (Kauhanen 2010, 155). Työssä tapahtuvaa oppimista kutsutaan *epämuodolliseksi* taitojen kehittämiseksi, joka on edullisin kouluttautumisen muoto, koska henkilö ei ole poissa itse työtehtävästä (Hiring and keeping – – 2002, 104–105). Työn tekemisen kautta voi kehittyä esimerkiksi perehdyttämisen ja työnopastuksen, työkierron, haastavien erityistehtävien, työn muotoilun, sijaisuuksien ja kouluttajana toimimisen kautta. Myös kehityskeskustelut luetaan osaksi työpaikalla tapahtuvaa oppimista, kuten mentorointikin. (Kauhanen 2000, 145; Viitala 2009, 189–192; Kauhanen 2010, 155.) *Mentoroinnissa* henkilö, jolla on paljon ammatillista kokemusta, tukee ja rohkaisee henkilöä, jonka kokemukset eivät ole karttuneet vielä yhtä paljon. Mentori ei anna valmiita ratkaisuja ohjattavalle, vaan tukee mentoroitavaa löytämään itse omat ratkaisunsa. Työntekijän osaamisen ja työskentelytapojen kehittymistä voi tukea myös työnohjauksella. Työnohjaus liittyy yleensä johonkin työssä tai organisaatiossa ilmenneeseen ongelmaan. Ohjauksen kesto voi vaihdella yhdestä kolmeen vuoteen. (Viitala 2009, 192–193.)

Toinen kouluttautumismuoto, *muodollinen kouluttautuminen*, tapahtuu erillisessä koulutustilassa tai verkossa. Muodollinen kouluttautuminen on epämuodollista kouluttautumista kalliimpaa, koska työntekijän työskentely keskeytyy. Myös kouluttajan käyt-

täminen ja koulutusmateriaalin suunnittelu sekä päivitys aiheuttavat organisaatiolle kustannuksia. (Hiring and keeping – – 2002, 105.) Työnantajalla on mahdollisuus alentaa koulutuskustannuksia hyödyntämällä verkkoympäristössä tapahtuvaa oppimista ja käyttämällä omaa henkilöstöä kouluttajina (Hakonen et al. 2014, 270). Suomessa yhteiskunta tukee merkittävästi kouluttautumista. Opetus on usein joko kokonaan tai lähes kokonaan ilmaista opiskelijalle. Koulutus pitää sisällään kaiken oppiminen, joka tapahtuu muualla kuin itse työssä ja joka tapahtuu tiettyinä ajankohtana erillisessä tilassa ja joka on organisoitua. Kyseessä voi olla muutaman tunnin luento, yksi koulutuspäivä tai vuosia kestävä tutkintokoulutus. Koulutus voi tapahtua joko työnantajan tiloissa yrityksen henkilöstöön kuuluvan tai ulkopuolisen kouluttajan vetämänä tai se voidaan toteuttaa ulkopuolisen kouluttajan tai organisaation omaan henkilöstöön kuuluvan organisoimana työpaikan ulkopuolisissa tiloissa. Työntekijä voi opiskella myös itseohjautuvasti. Hän saattaa hyödyntää alan kirjallisuutta, ammattilehtiä tai verkko-oppimista pysyäkseen mukana oman toimialansa kehityksessä. Omaehtoinen opiskelu ei ole sidottu tiettyyn aikaan ja oppimismuoto mahdollistaa muutenkin yksilöllisten kehittämistarpeiden huomioimisen (Kauhanen 2000, 145; Viitala 2009, 194–195.) Omaehtoisen opiskelun aktiivisuuteen saattaa vaikuttaa se, miten henkilöstö kokee sen vaikuttavan palkkaan. (Kiikka 2002, 301) nimittäin havaitsi, että sekä Kuopion poliisilaitoksen että Jääkäriprikaatin henkilöstö koki, että vain työhön liittyvä erityiskoulutus edistää palkkakehitystä.

Työnantajalla on mahdollisuus hyödyntää myös *ryhmätasolla* tapahtuvia oppimismenetelmiä. Tiimityöskentely, palaverit, vierailut ja ryhmässä tapahtuva keskustelu tarjoavat oppimismahdollisuuksia. Heterogeenisissä työryhmissä mielipiteitä on monia. Avoin dialogi mahdollistaa muiden näkemysten ymmärtämisen ja oman mielipiteen kyseenalaistamisen. (Viitala 2009, 196, 198–200.) Lahtinen (2013, 66) havaitsi, että tehdyn työn analysointi toimi palautteena, joka edisti asiantuntijoiden oppimista. Myös omaan toimialaan liittyvä vierailukäynti edistää oppimista, kun vierailun jälkeen pohditaan, soveltuvatko toisessa organisaatiossa havaitut toimintamallit omaan työyhteisöön (Viitala 2009, 199–200).

Organisaation näkökulmasta henkilöstön osaamisen kehittämisessä on olennaista, että oppimisella on tavoite, joka perustuu organisaation strategisiin päämääriin. Osaamisen kehittymistä tulee myös arvioida. (Ruohotie & Honka 1999, 167; Viitala 2009, 201). Työntuoja voi erottua kilpailijoista tarjoamalla osaajille mahdollisuuden kehittää osaamistaan ja soveltaa oppimaansa mielenkiintoisissa työtehtävissä. (Rantamäki et al. 2006, 78.) Ruohotien ja Hongan (1999, 168) mukaan kehittämistoimenpiteissä on huomioitava yrityksen sidosryhmien, kuten asiakkaiden, tarpeet. Ruohotie ja Honka mainitsevat teoksessaan, että organisaatio voisi hyödyntää myös sidosryhmiensä edustajia kouluttajina. Käytäntö edistäisi vuorovaikutusta ja nostaisi esiin aiemmin tiedostamattomia asiakastarpeita. Viitala (2009, 201) painottaa teoksessaan, että osaamisen kehittymistä arvioitaessa tulisi arviointiperspektiivin ulottua paitsi henkilöiden asenteissa,

tiedoissa ja käyttäytymisessä tapahtuneisiin muutoksiin myös muutosten vaikutuksiin koko organisaation tasolla. Arvioinnin tulisi kohdistua sekä tehtyyn kehittämissuunnitelmaan että suunnitelman toteutukseen ja saavutettuihin tuloksiin.

Mikäli työnantaja ei henkilön osaamisen kartuttua kykene organisoimaan työtä uudelleen esimerkiksi työkierrolla tai työn rikastamisella, on vaarana, että uusia tietoja ja taitoja ei päästä käytännössä soveltamaan. Seurauksena voi olla juuri hankitun osaamisen unohtuminen ja työntekijän turhautuminen. (Rantamäki et al. 2006, 75.) Seurauksena voi myös olla, että asiantuntija hakeutuu muualle töihin (Luoma et al. 2004, 73). Kognitiivisen arviointiteorian mukaan sisäisesti motivoitunut toiminta saa henkilön hakeutumaan optimaalisesti haastaviin tehtäviin ja ratkaisemaan nämä haasteet. Jotta ulkoinen tapahtuma vaikuttaisi myönteisesti henkilön kokemukseen omasta pätevyydestä, on kiinnostavan tehtävän suorittamiseen liittyvä autonomia. Lisäksi tehtävän on vastattava vaativuudeltaan henkilön kykyjä. (Deci 1975, 57; Deci & Ryan 1985, 58–59.)

Handolin (2013, 98) havaitsi tutkimuksessaan, että upseerien kokema pätevyyden tunne ja ääneen ilmaistu kiinnostus urapolkuihin edistivät kokemusta oman työuran hallinnasta. Upseerit kokivat uralla etenemisen tukevan sekä olemassa olevan tietotaidon hyödyntämistä että uuden osaamisen hankkimista.

Urapolut

Kuten aiemmin osaamisen kehittymisen yhteydessä mainittiin, on organisaation tehtävä tarjota työntekijöille toimintaympäristö, jonka kautta henkilöstön pätevyys vahvistuu (Ruohotie 1998, 93). Henkilön siirtyessä organisaatiohierarkiassa ylöspäin on kyse *urapolusta*. *Kasvupolku* puolestaan mahdollistaa ylöspäin suuntautuvan etenemisen lisäksi myös sivusuuntaisen ja alaspäin suuntautuvan liikkumisen. (Kauhanen 2010, 65.) Organisaation tulisi siis tarjota kahdenlaisia uratikkaita. Esimiestehtävien lisäksi asiantuntijoilla tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa asioihin oman asiantuntemuksensa kautta. (Van Maanen & Schein 1977, 80.) Asiantuntijat haluavat useasti laajentaa ammatillista osaamistaan vailla esimiesvastuuta (Luoma et al. 2004, 77).

Urakehitysmahdollisuudet on hyvä linkittää organisaation strategisten päämäärien saavuttamista edistävään osaamiseen. Toisin sanoen organisaation on järkevää tukea sellaisen osaamisen kehittämistä, mikä on yhteydessä strategian toteutumisen kannalta tärkeisiin kasvupolkuihin. (Rantamäki et al. 2006, 79.) Urapolkuja voidaan hyödyntää epäsuorana toiminnan ohjauskeinona. Sen sijaan, että byrokraattisissa organisaatioissa työikäytymistä ohjattaisiin johdon käskyillä, on nykyään yritysten kannustinjärjestelmiin sisällytetty epäsuoraan toiminnan ohjaukseen liittyviä komponentteja, kuten bonukset, automaattiset palkankorotukset tai lisäeläkepaketit. Epäsuoraa toiminnan ohjaukselta on myös se, että organisaatiot pyrkivät rekrytoimaan ja ylentämään henkilöitä, joiden arvot ovat yhteensopivia organisaation tarpeiden kanssa. Epäsuoran toiminnan ohjauksen ajatellaan herättävän vähemmän vastustusta ja sen odotetaan toimivan tasai-

semmin kuin ohjausjärjestelmä, joka perustuu suoraan johtamiseen. (Van Maanen & Schein 1977, 34–35.)

Urakehitys määritellään koko elämän mittaisena prosessina yksilön kiinnostuksen kohteiden ja ulkoisen toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien tai rajoitteiden välillä. Sekä yksilön että toimintaympäristön tavoitteiden tulee täytyä prosessin tuloksena. Urakehitystä ei voi kuitenkaan käsitellä pelkästään henkilöä tai toimintaympäristöä koskevana prosessina. Työuria tulee tarkastella sekä yksilön, organisaation että koko yhteiskunnan näkökulmasta. (Van Maanen & Schein 1977, 36.)

Vaikka organisaation tehtävä on tarjota työntekijöille puitteet uralla etenemiseen, kasvupolkujen käytännön toteutus on usein haastavaa. Organisaatiossa ei joka päivä tule uusia paikkoja tarjolle. (Hakonen et al. 2005, 260.) Kauhanen (2012, 108) painottaa teoksessaan, että koska organisaatiot ovat muuttuneet rakenteiltaan litteiksi, on tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus myös horisontaalisiin ja alaspäin suuntautuviin kasvupolkuihin. Handolin (2013, 98) kuvailee tutkimuksessaan urakehitystä ”palapeliksi”, jossa yhden työntekijän siirto aiheuttaa myös muita siirtoja. Kauhasen (2012, 108–109) mukaan organisaation sisällä työtehtävästä toiseen siirtymistä voi hankaloittaa se, että esimiehet eivät ole valmiita luopumaan hyvästä työntekijästä, koska sillä voi olla kielteinen vaikutus esimiehen vastuualueeseen kuuluvan tiimin kokonaistyoasuoritukseen. Kauhanen muistuttaa myös, että urapolut aiheuttavat organisaatiolle taloudellisia kustannuksia. Kustannukset ovat yhteydessä urapolkujen määrään. Kustannuksia muodostuu sekä urapolkujen vähydestä että niiden tarjoamisesta. Työntekijä saattaa irtisanoutua, mikäli hän ei ole tyytyväinen työnantajan tarjoamiin kasvupolkuihin. On arvioitu, että asiantuntijan irtisanoutumisesta aiheutuu yhden tai kahden vuoden palkkaa vastaava taloudellinen kustannus. Lisäksi saattaa tulla muita välillisiä kustannuksia, mikäli henkilö vie mukanaan asiakkaita tai muita, päteviä kollegoita. Ylennys itsessään aiheuttaa kustannuksia, koska kyseessä on välillisesti aineellinen palkitsemiskeino, jossa korkeampaa asemaa seuraa tavallisesti myös palkankorotus (Kauhanen 2000, 130; Luoma et al. 2004, 40).

Uralla etenemisellä on myös muita seurauksia kuin kustannusvaikutuksia. Kun henkilö siirtyy haastavampiin tehtäviin, hänen osaamisensa kehittyy (Luoma et al. 2004, 77). Onnistumisen kokemukset vahvistavat henkilön identiteettiä ja itsearvostusta, jotka henkilö kokee sisäisesti palkitsevina. Tällä puolestaan on vaikutusta henkilön urasitoutumiseen sekä seuraaviin tavoitteisiin. (Ruohotie 1988, 103.) Mikäli työntekijä kokee, että hän tekee työtä, missä hän ei voi käyttää omaa osaamistaan, on seurauksena työmotivaation heikkeneminen (Luoma et al. 2004, 77).

Organisaatiolla on monia keinoja edistää kasvupolkuja. Henkilöstön huolellisella suunnittelulla varmistetaan, että yrityksellä on sekä nyt että tulevaisuudessa käytössään motivoituneita ja ammattitaitoisia työntekijöitä. Vaikka tämä vie paljon johdon aikaa, on se välttämätöntä nykyisessä turbulentissa ympäristössä. On myös tärkeää, että orga-

nisaatio jakaa tarpeeksi informaatiota henkilöstölle urapoluista. Kehityskeskusteluja tulisi myös käydä säännöllisin väliajoin. Keskusteluissa voidaan tarkastella, ovatko työntekijän urasuunnitelmat realistisia organisaation näkökulmasta. Erityishuomio on kiinnitettävä linjajohtajien kouluttamiseen, jotta he tietävät, miten suorituksia tulisi arvioida ja urakehitystä tarkastella. Koska koulutus on yhä tärkeämpi osa yrityksen palkitsemisjärjestelmää, tulee organisaation kiinnittää huomiota henkilöstön osaamisen kehittämisen tukemiseen, joko myöntämällä vapaata tai tukemalla opiskelua rahallisesti. Avoimista paikoista on hyvä tiedottaa koko henkilöstölle ja huolehtia siitä, että ne, jotka eivät tule valituiksi, saavat palautteen valintaprosessista. Myös useat uratikkaat, työkierro ja erikoistehtävät tukevat uralla etenemistä. (Van Maanen & Schein 1977, 84–89, 92–93.)

Asiantuntija voi tietyssä urapolun vaiheessa kokea, että työtehtävät eivät enää tarjoa haasteita, jotka edistäisivät pätevyuden kehittymistä. Näissä tilanteissa pitkän työuran tehneitä ammattilaisia voidaan motivoida tarjoamalla heille mahdollisuutta toimia nuorempien osaajien kouluttajina. (Luoma et al. 2004, 77.) Esimerkiksi mentorointi on yksi keino, jolla organisaatiossa tuetaan sekä mentorina toimivan, pitkän työuran tehneen asiantuntijan että nuoremman, työuraansa aloittelevan osaajan oppimista.

Palkitsemisen kokonaisuuteen sisältyvät sosiaaliset palkkiot tyydyttävät yksilön arvostuksen tarpeita. Työntekijä kokee, että häntä arvostetaan organisaatiossa ja että hänen työpanoksensa on tärkeä. (Viitala 2009, 161.) Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan sosiaalisiin palkkioihin sisältyviä palkitsemistapoja.

3.2.2 *Sosiaaliset palkkiot*

Kauhasen (2012, 107) kokonaispalkitsemisen mallissa (kuvio 4) sosiaaliset palkkiot muodostuvat seuraavista neljästä palkitsemistavasta:

- statussymbolit
- tunnustukset, kiitos ja palaute
- organisaation edustaminen
- julkiset tunnustukset.

Statussymbolit

Työyhteisössä on useita palkitsemiskeinoja, jotka voivat kuvata työntekijän asemaa. Statussymboleita ovat esimerkiksi toimennimeke, parkkipaikka, tietojärjestelmien käyttöoikeudet ja toimitilojen kulkuluvat, luottokortit, alaisten lukumäärä, sihteeri ja työpiste. Työvälineet, kuten kannettava tietokone, työnantajan tarjoama Internet-yhteys kotiin sekä matkapuhelimessa oleva sähköpostiyhteys ja yritysauto, voidaan nähdä statuksen symboleina. Työntekopaikka, kuten mahdollisuus etätööhön ja työajan järjestelyt, kuten

liukuva työaika, voidaan myös kokea arvostuksena. Lisäksi erilaisten yhdistysten ja klubien jäsenyydet kategorisoidaan statussymboleihin. (Kauhanen 2000, 131; Rantamäki et al. 2006, 84; Kauhanen 2012, 111–112.)

Osa edellä mainituista arvoasemaa kuvaavista symboleista ovat välttämättömiä työn tekemisen välineitä, joita ei aina voi lukea statussymboleiksi. Se, miten työntekijä itse kokee edellä mainitut palkkiot ja se, miltä nämä palkkiot näyttävät kollegoiden silmin, ratkaisee, onko kyseessä statussymboli vai työsuorituksessa tarvittava väline. (Kauhanen 2000, 132.) Jotta myönnetyt edut tuntuisivat oikeudenmukaisilta, kannattaa esimiehen pohtia, myönnetäänkö esimerkiksi autoetu työntekijän toimennimekkeen vai todellisen käyttötarpeen mukaan (Rantamäki et al. 2006, 83). Esimiehen on myös ylennyksen yhteydessä mietittävä, miten ylennyksen saaneen alaisen kollegat tulevat päätökseen suhtautumaan. (Hakonen et al. 2014, 274.) Arvoasemaa korostavien palkkioiden palkitsemisperusteiden tulisi olla yksinkertaisia ja läpinäkyviä. Organisaation on siis syytä noudattaa varovaisuutta palkkioissa, jotka saattavat korostaa työntekijöiden välisiä arvoasteikkoeroja. (Viitala 2009, 162.)

Statussymboleiden merkitys vaihtelee yksilöittäin. Toiset kokevat edellä mainitut symbolit merkityksettömiksi. Työntekijät kokevat työn tekemisen edellytysten täyttyminen arvoasemaa tärkeämmäksi. (Kauhanen 2012, 112.) Toisille taas statussymbolit ovat niin tärkeitä, että he ovat jopa valmiita vaihtamaan osan rahapalkastaan arvoasemaa korostaviin symboleihin (Kauhanen 2000, 132).

Työantajan ei tule pitää itsestään selvänä, että pätevä työntekijä on motivoitunut työskentelemään juuri kyseisen organisaation palveluksessa. Toimialan parhaiden osaavien asiantuntijoiden työmarkkinat toimivat tehokkaasti. Toisin sanoen, työnantajan kannattaa kertoa henkilöstölle arvostavansa heidän osaamistaan. Arvostuksen osoitukseksi voidaan hyödyntää esimerkiksi bonuksia tai sanaa kiitos. (Hiring and keeping – – 2002, 123.)

Palaute

Vaikka palaute on osa muita palkitsemiskeinoja, kuten palkan henkilökohtainen osa ja tulospalkka, on se myös yksistään palkitsemistapa (Hakonen et al. 2005, 243). Palautteen avulla voidaan vahvistaa yksilön motivaatiota, selkeyttää päämääriä, puuttua jo tehtyihin virheisiin ja edistää mahdollisten tulevien ongelmien havaitsemista sekä ratkaisujen löytämistä niihin (Ruohotie & Honka 1999, 84). Palautejärjestelmän kautta työntekijä saa siis informaatiota omasta suoriutumisestaan ja kehittymistarpeista. Suorituksen arvioimisen kautta henkilön arvostuksen tarpeet tyydyttyvät ja hän kokee työnsä tärkeäksi. (Hakonen et al. 2005, 243–244.) Handolin (2013, 103) havaitsi tutkimuksessaan, että palautteen puuttuminen heikensi upseerien kokemuksia oman työsuorituksen laadusta ja oman työpanoksen merkityksestä organisaatiolle. Palaute edistää myös yksilön oppimisprosessia (Hakonen et al. 2005, 244).

Työntekijä voi saada palautetta usealta eri taholta. Henkilön työsuoritusta voivat arvioida niin esimies, asiakas kuin työtoverikin. (Kauhanen 2012, 112.) Kun palautetta antaa joku toinen henkilö, on kyse ulkoisesta palautteesta. Sisäinen palaute kanavoituu joko työn suorittamisen tai itsearviointin kautta. (Peltonen & Ruohotie 1991, 76–77.) Tunnustuksen antamisessa on olennaista, että se tapahtuu aidosti, vilpittömästi ja yksilöllisesti. Vastaanottajan on tärkeää myös tiedostaa kiitoksen syy. (Milne 2007, 36–37.) Handolin (2013, 104) havaitsi tutkimuksessaan, että osa palautteesta saattaa olla epäselvää, jolloin vastaanottaja joutuu peilaamaan palautetta työsuoritukseensa. Milnen (2007, 37) mukaan myös palautteen antajalla on merkitystä. Työntekijä arvostaa tunnustusta, jonka välittäjänä on hänelle merkityksellinen henkilö. Palautteen oikea ajoitus on myös tärkeää. Luoma et al. (2004, 81) puolestaan korostavat teoksessaan, että vaikka kehityskeskustelut ovat tilaisuuksia, joissa palautetta läpikäydään, tulisi organisaatiossa antaa palautetta päivittäin. Myös Kiikka (2002, 238) antoi Kuopion poliisilaitokselle toimintasuosituksen, jossa esimiesten tulisi palkita alaisia hyvästä työsuorituksesta aina, kun siihen on aihetta. Raivio (2007, 78) havaitsi tutkimuksessaan, että vaikka kehityskeskustelu oli lisännyt Pirkanmaan ympäristökeskuksessa vuorovaikutusta, kokivat asiantuntijat tarvitsevansa esimieheltään enemmän palautetta päivittäisessä työskentelyssä.

Yksilön toimintaa voidaan arvioida joko työsuorituksen tai päämäärien toteutumisen näkökulmasta. Tavoitteiden täyttymistä kyetään arvioimaan objektiivisesti esimerkiksi poissaolojen ja tuotoksen kautta. Sen sijaan henkilön työsuoritukseen liittyviä arviointikohteita, kuten vastuullisuus, innovatiivisuus ja johtamiskyky, arvioidaan subjektiivisesti. (Ruohotie & Honka 1999, 85.) Liukkosen et al. (2006, 130) mukaan lopputulokseen keskittyvä palaute on motivaation kannalta haitallisempaa. Esimiehen kannattaa korjaavaa palautetta antaessaan mieluummin pohtia yhdessä alaisen kanssa, miksi toivottu tavoite jäi saavuttamatta. Luoman et al. (2004, 94) mukaan työsuorituksen laadun arviointi eli se, miten työntekijä on toivottuun tavoitteeseen päässyt, on usein keskeisessä roolissa asiantuntijatyössä, jossa asiantuntijan pätevyys on tärkeä resurssi. Se, miten oikeudenmukaiseksi asiantuntija kokee esimiehen tekemän työsuorituksen laadullisen arvioinnin, vaikuttaa motivaatioon. Palautteen antajan ennakkokäsitykset henkilöstä, palautteen tarkoitus ja käytettävissä oleva aika ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän käyttäytymisen arviointiin (Ruohotie & Honka 1999, 76–77). Tunnustuksia myönnettäessä tulee huolehtia siitä, että palkitseminen ei perustu suosikkijärjestelmään (Milne 2007, 35).

Koska työntekijän kasvupolut ja palkankorotukset riippuvat työsuorituksen arvioinnista, on palautteella tärkeä merkitys yksilölle (Ruohotie & Honka 1999, 93). Asiantuntija kokee onnistumisen tunteita työssään suoritusarvioinnin yhteydessä. Palaute siis vahvistaa työntekijän sisäistä motivaatiota. Palaute myös konkretisoi abstraktia tietotyötä, jonka lopputuloksia saattaa olla vaikea hahmottaa. (Luoma et al. 2004, 80–81.)

Kiitosta tai palautetta annettaessa on myös mietittävä, miten muut työntekijät tulevat suhtautumaan kollegan saamaan tunnustukseen. Feys, Anseel ja Wille (2013, 492, 494, 503, 505–506) ovat tutkineet työtovereiden tunteita ja käyttäytymistä liittyen kollegalle myönnettyyn tunnustukseen. Tutkijat totesivat, että palautteen antamisella on myös mahdollisia kielteisiä sivuvaikutuksia. Mikäli työntekijät ovat kovin erilaisia, saattaa kollegan saama tunnustus herättää muissa kielteisiä tunteita, koska he pelkäävät, että eivät itse kykene samaan suoritukseen. Myönteistä palautetta saanut henkilö voi myös kohdata haitallista käyttäytymistä muiden taholta. Feys ja hänen tutkimusryhmänsä totesivat, että organisaation on määriteltävä ehdot, joiden perusteella tunnustusta myönnetään. Palauteympäristöön tulee myös kiinnittää huomiota. Työntekijää ei tule kritisoida muiden läsnä ollessa. Lisäksi huomiota tulisi kiinnittää työntekijöiden välisen luottamuksen kehittämiseen parantamalla kollegoiden välisiä suhteita.

Esimiehet voivat yksilöpalautteen lisäksi hyödyntää myös ryhmäpalautetta. Ruohotien ja Hongan (1999, 95–96) mukaan ryhmäpalaute ja yksilöpalaute yhdessä edistävät työtiimin kokonaissuoriutumista. Palautteen ei tule kuitenkaan perustua pelkästään ryhmäpalauteeseen, koska silloin heikoimmin suoriutuvat ryhmän jäsenet eivät saa palautetta omasta suoriutumisestaan.

Kognitiivinen arviointiteoria edellyttää, että suoritettavan tehtävän tulee olla optimaalisesti haasteellinen ja tehtävän suorittamiseen tulee liittyä autonomia, jotta henkilö kokisi itsensä päteväksi (Deci & Ryan 1985, 58–59). Deci (1971, 1972) havaitsi tutkimuksissaan myönteisen palautteen vahvistavan sisäistä motivaatiota. Kognitiivisen arviointiteorian mukaan ulkoisen palkkion, kuten ulkoisen palautteen, vaikutus sisäiseen motivaatioon riippuu siitä, kumpi palkkion muoto, informaationaalinen vai ohjaava, on näkyvämpi.

Informationaalisesti hallinnoitu myönteinen palaute vahvistaa sisäistä motivaatiota, koska hallinnointitavalla on myönteinen vaikutus henkilön kokemaan pätevyden tunteeseen (Deci & Ryan 1985, 64.) Ryan (1982, 451, 454, 456) havaitsi tutkimuksessaan, että ohjaava palaute, oli se sitten henkilön itsensä hallinnoimaa tai jonkun toisen hallinnoimaa, heikensi sisäistä motivaatiota merkittävästi. Palaute on ohjaavaa, kun palautteen saaja kokee sen paineena. Esimerkiksi ”sinun *pitää* yrittää kovemmin” on esimerkiksi kontrolloivasta palautteesta. Palautteen ollessa ohjaavaa, käyttäytymisen syy on ulkoinen ja sisäinen motivaatio heikkenee. Liukkosen et al. (2006, 120) mukaan esimiehen sanavalinnat vaikuttavat siihen, kokeeko alainen palautteen informaationaaliseksi vai kontrolloivaksi. Palaute on ohjaavaa, mikäli palauteprosessissa käytetään verbejä: tulee tai pitää.

Työntekijän saama kielteinen palaute heikentää sisäistä motivaatiota, koska se koetaan pätevyyttä vähentävänä tekijänä. Myös jatkuva epäonnistuminen tai tulosten riippumattomuus suorituksesta voidaan kokea pätevyyttä heikentävänä. (Deci & Ryan 1985, 63.) Ruohotien ja Hongan (1999, 96, 98–99) mukaan esimiehen keskittyminen

alaisen työsuorituksen heikkoihin kohtiin johtuu asetettujen standardiarvojen aiheuttamasta paineesta. Tämä fokusoituminen vaikuttaa myös tuleviin arviointeihin. Esimies saattaa yleistää yksittäiset heikot suoritukset kuvaamaan alaisen kokonaissuoritustasoa. Koska alaisten tukeminen ja tehtävien organisointi on esimiesten hallinnoitavissa, on todettu, että esimiehet vetoavat itsepuolustuksena epäonnistumisen johtuvan alaisesta eikä esimiehen toiminnasta. Liukkonen et al. (2006, 121) näkevät kontrolloivan palautteen johtuvan esimiehen omasta epävarmuudesta johtajana.

Henkilö ei kuitenkaan välttämättä koe kaikkea kielteistä palautetta omaa pätevyyttä heikentävänä asiana. Kun työtehtävä on erityisen haasteellinen, tehtävää suorittaessa tulee usein virheitä. Virheistä ja kielteisestä palautteesta huolimatta tehtävän suorittajan sisäinen motivaatio ei kuitenkaan heikkene. Haastavissa tilanteissa kielteinen palaute nimittäin koetaan haasteena eikä pätevyyttä heikentävänä asiana. (Deci & Ryan 1985, 61.) Kaikki kielteinen palaute ei siis vaikuta sisäiseen motivaatioon haitallisesti.

Organisaation edustaminen

Osa työntekijöistä voi motivoitua saadessaan toimia organisaation edustajana esimerkiksi yritysvierailujen yhteydessä (Kauhanen 2000, 133). Edustamisen kautta henkilöstölle muodostuu uudenlainen näkökulma tarkastella suhdetta työnantajaan (Viitala 2009, 162). Henkilöstön edustajia voi olla jäsenenä organisaation sisäisissä kehittämissä. Työntekijät saattavat osallistua palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen, laatujärjestelmän rakentamiseen tai tietojärjestelmän hankintaprosessiin. Organisaation edustajia voi olla myös esimerkiksi työnantajayhdistyksissä tai ministeriön työryhmissä. (Kauhanen 2012, 113.)

Työnantajan edustajana toimimisen yhteydessä on kuitenkin huomioitava, että kaikkia työntekijöitä eivät uudet sosiaaliset verkostot motivoi. Osa henkilöstöstä kokee edustamisen kuormittavana lisätyönä. (Kauhanen 2000, 133; Kauhanen 2012, 113.) Osallistumismahdollisuudet saattavat myös olla sidoksissa henkilön asemaan organisaatiossa, kuten Lahtinen (2013, 67) omassa tutkimuksessaan havaitsi. Lahtinen havaitsi, että asiantuntijoiden mahdollisuudet vaikuttaa suurempiin, koko yritystä koskeviin asioihin lisääntyivät sitä mukaa, kun henkilön asema organisaatiossa nousi.

Julkiset tunnustukset

Työntekijöitä muistetaan usein juhla- ja merkkipäivien tai eläköitymisen yhteydessä julkisin tunnustuksin (Viitala 2009, 161). Julkisia tunnustuksia on erilaisia. Henkilöstön edustajasta voi olla lehtikirjoitus sanomalehdessä. Työntekijästä voidaan kirjoittaa artikkeli organisaation intranettiin tai henkilöstölehteen. Pitkästä työskentelystä organisaation palveluksesta huomioidaan monasti palvelusvuosimerkillä. Myös presidentin myöntämät arvonimet sekä yrityksen sisäiset ja ulkoiset palkinnot luetaan julkiseen tunnustukseen. (Kauhanen 2012, 113.) Vaarana piilee kuitenkin myönnettyjen tunnustusten

kasvottomuus. Jos julkiset tunnustukset myönnetään automaattisesti, ei henkilö välttämättä motivoitu, koska myönnetty palkkio ei liity konkreettisesti henkilön työsuorituksella saavuttamiin lopputuloksiin. (Viitala 2009, 161–162.) Handolin (2013, 102, 105) havaitsi puolustusvoimien sotilasarvojen myöntämisen olevan mekaaninen palkitsemiskeino, koska arvojen myöntäminen perustui virkaikään. Handolin havaitsi myös, että odottamaton, julkisesti annettu palaute aiheutti vastaanottajassa hämmennystä.

Julkisilla tunnustuksilla, kuten palkinnoilla, on kuitenkin myös myönteisiä puolia. Mikäli tehtävän luonne on sellainen, että sitä on etukäteen haastavaa tarkkaan määritellä tai suorituksen tarkka mittaaminen on jälkikäteen vaikeaa, on työnantajalla mahdollisuus osoittaa arvostavansa työntekijää myöntämällä palkkio henkilön yleisten saavutusten perusteella. Palkinto on myös hyvä keino sitoa palkinnon saaja organisaatioon. Saajan odotetaan edustavan organisaation menettelytapoja ja järjestelmiä. Julkiset tunnustukset ovat myös edullisia palkitsemiskeinoja, joten voittoa tavoittelemattomat organisaatiot kykenevät käytettävissä olevien rahojen puitteissa myöntämään niitä henkilöstölleen. Myönnetty palkinnot ovat tehokkaita, kun niitä myönnetään niukasti ja palkkion saaja on henkilö, joka ansaitsee tunnustusta. (Frey 2006, 382–385.) Lawlerin (2000, 72–73) mukaan myönnettyjen palkintojen tulee symboloida jotain merkittävää kyseisessä organisaatiokulttuurissa ja palkinnon on oltava julkinen, jotta se koettaisiin tärkeäksi. Lisäksi palkinnon saaja tulee valita luotettavan valintaprosessin kautta ja palkitun tulee olla työyhteisössään kunnioitettu. Palkintoja tulee myöntää epäsäännöllisesti.

Lepper et al. (1973, 134–135) havaitsivat tutkimuksessaan ulkoisen palkkion, sertifikaatin, heikentävän sisäistä motivaatiota, kun palkkio oli odotettu. Odotettu palkkio vaikutti kielteisesti sekä tehtävän kiinnostavuuteen että työn laatuun. Mikäli palkkio myönnettiin odottamatta, sisäinen motivaatio vahvistui tai pysyi ennallaan. Palkkion ollessa odottamaton, kiinnostus tehtävää kohtaan kasvoi henkilöillä, joiden kiinnostus tehtävää kohtaan oli alun perin ollut keskimääräistä alhaisempi. Deci ja Ryan (1985, 53) painottavat kuitenkin, että mikäli odottamattomia palkintoja myönnetään toistuvasti, voivat myös ne muuttua odotetuiksi.

Seuraavassa tutkielmaraportin alaluvussa syvennytään organisaation kokonaispalkitsemisen toiseen palkitsemistapaan: taloudelliseen palkitsemiseen.

3.2.3 Taloudelliset palkkiot

Kauhanen (2010, 115–116) on jaotellut taloudelliset palkitsemistavat epäsuoriin ja suoriin palkkioihin (kuvio 4). Tässä tutkielmassa keskitytään epäsuoran taloudellisen palkitsemisen osalta työnantajan tarjoamiin vapaaehtoisiiin etuihin ja suoran taloudellisen palkitsemisen osalta työntekijän peruspalkkaan sekä sitä täydentäviin lisiin.

Vapaaehtoiset edut

Osa työnantajan tarjoamista eduista, kuten vuosilomat ja työterveyshuolto, ovat lakisääteisiä. Organisaatiot voivat tarjota työntekijöilleen myös luontoisetuja sekä organisaatiokohtaisia etuja. (Hakonen et al. 2014, 148–149.) *Luontoisetuja* ovat esimerkiksi asuntoetu, ravintoetu, puhelinetu, autoetu tai jokin muu etu, kuten työsuhdematkalippu tai organisaation omistaman loma-asunnon käyttöoikeus (Syvänperä & Turunen 2014, 68, 76).

Toisin kuin veronalaiset luontoisedut, työntekijöille tarjottavat *henkilökuntaedut* voivat olla joko verottomia tai veronalaisia. Tuloverolaki säätelee henkilökuntaetujen veronalaisuutta. Edut, jotka eivät liity tehdystä työstä maksettavaan korvaukseen, jotka myönnetään joko koko henkilöstölle tai rajatulle ryhmälle ja jotka ovat luonteeltaan kohtuullisia sekä tavanomaisia, ovat verottomia. Verottomia henkilökuntaetuja ovat esimerkiksi työterveyshuolto, merkkipäivälahjat, liikunta- ja kulttuurisetelit, virkistystoiminta ja työnantajan järjestämä lisäkoulutus. (Syvänperä & Turunen 2014, 77, 79–80.)

Työnantaja pyrkii etujen välityksellä edistämään organisaation työnantajakuva ja houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä. Eduilla on myös muita vaikutuksia. Esimerkiksi työterveyshuollolla on suora yhteys henkilöstön terveyteen ja työkykyyn. (Hakonen et al. 2014, 148, 158.) Valtionhallinnon henkilöstön työkyvyn tukeminen on myös yksi vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman painopistealue (Valtiovarainministeriö 2013). Lahtinen (2013, 58) toteaa pro gradussaan, että liikkumiseen ja terveyteen liittyvät edut ovat asiantuntijatyössä perusteltuja, koska työ on usein toimistossa tehtävää työtä, jossa liikkuminen on vähäistä. Työnantajalla on mahdollisuus tarjota henkilöstölle lakisääteistä työterveyshuoltoa laajemmat palvelut, kuten erikoislääkärin konsultaatio (Syvänperä & Turunen 2014, 82). Työntekijälle edut viestivät arvostusta ja turvaa. Tarjotut edut myös kannustavat henkilöstöä huolehtimaan omasta terveydestään ja työkyvystään esimerkiksi hyödyntämällä ravintoetua sekä liikunta- ja kulttuurisetelitä. Edut voivat myös viestiä työntekijän arvoasemaa eli statusta. (Hakonen et al. 2014, 149, 172.) Kauhanen (2010, 120–121) muistuttaa kuitenkin, että organisaation on kiinnitettävä etujen osalta huomio kahteen seikkaan: etujen arvostukseen ja vastikkeellisuuteen. Organisaation on kustannusten vuoksi viisasta luopua eduista, joita henkilöstö ei arvosta. Vastaavasti kannattaa panostaa sellaisiin etuihin, kuten laajennettu työterveyshuolto, joiden havaitaan vähentävän sairauspoissaoloja tai työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvien määrää. Hakosen et al. (2014, 148, 175) mukaan etuja ei tavallisesti mielletä palkitsemiseksi. Niiden ajatellaan automaattisesti kuuluvan koko henkilöstölle. Mikäli olemassa olevasta edusta päätetään luopua, saattaa työyhteisössä herätä keskustelua.

Rahapalkka

Suomalaiset palkkaustavat jaetaan kahteen ryhmään: peruspalkkaustapoihin ja täydentäviin palkkaustapoihin (Hakonen et al. 2014, 68). Tässä tutkielmassa ei syvennyttä tarkemmin erilaisiin taloudellisiin palkkaustapoihin. Taloudellista palkitsemista käsitellään ainoastaan valtion uuden palkkausjärjestelmän osalta. Virkamiesten tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan jaettu kuukausipalkka sijoittuu peruspalkkaustapojen aikapalkkojen ryhmään (Hakonen et al. 2014, 69).

Työntekijän tekemästään työstä vastikkeeksi saama palkka on ulkoinen palkkio (Ruohotie & Honka 1999, 45). Kognitiivinen arviointiteoria on painottanut ulkoisten palkkioiden kielteistä vaikutusta yksilön sisäiseen motivaatioon (Deci 1971, 105, 112, 114). Käyttäytymisen syy muuttuu sisäisestä ulkoiseksi ja toiminnasta tulee väline palkkion saamiseksi. Seurauksena on sisäisen motivaation heikkeneminen. (Deci & Ryan 1985, 49.)

Kognitiivisen arviointiteorian toista perustarvetta, pätevyyttä, arvioidaan määriteltäessä työntekijän peruspalkan henkilökohtaisen palkanosan, ”heko-osan”, suuruutta. Esimies arvioi organisaation ydintoimintaan ja arvoihin kytkeytyneiden pätevyystekijöiden avulla alaistensa osaamista ja työsuoritusta. (Hakonen et al. 2014, 97, 110.) Henkilökohtaisen palkanosan arviointi kohdistuu työssä tarvittaviin ominaisuuksiin, osaamisen soveltamiseen, pätevyyden kehittymiseen ja työsuorituksen määrään sekä laatuun. Palkkausjärjestelmät, joissa palkitseminen perustuu työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työsuoritukseen, ovat vähentäneet suoritusarviointien subjektiivisuutta, mutta täydelliseen objektiivisuuteen ei päästä. Jotta palkkausjärjestelmä olisi toimiva, on esimiehillä oltava riittävästi motivaatiota, tietoa ja aikaa soveltaa järjestelmää käytäntöön. (Tarumo & Lahti 2005, 160–161, 171–172.) Huuhtanen et al. (2005, 51–52) havaitsivat tutkimuksessaan, että Turvatekniikan keskuksen esimiehet kokivat alaisten henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin ”yksinäiseksi puuhaksi”. Tutkimusryhmän mukaan esimiesten välinen vuorovaikutus on keskeisessä asemassa valtion uuden palkkausjärjestelmän käytännön soveltamisessa.

Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat henkilöstön suoritukseen ja asenteeseen (Rantamäki et al. 2006, 25). Palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen vaikuttaa palkkioiden jaon, palkitsemisen prosessien ja vuorovaikutuksen toimivuus. Palkkioiden jaon yhteydessä työntekijä arvioi palkkion määrän oikeudenmukaisuutta suhteessa omaan pätevyyteen ja suoriutumiseen. (Hakonen et al. 2014, 29–30.) Palkan määrää verrataan myös esimerkiksi kollegoiden, toimialan tai tuttavien palkkatuloihin

(Rantamäki et al. 2006, 25–26). Leventhal¹⁷ (ks. Rantamäki et al. 2006, 28–29) on määritellyt kuusi periaatetta, joita noudattamalla organisaatio voi kehittää palkitsemisprosessin oikeudenmukaisuutta. Tehtyjen päätösten tulisi olla johdonmukaisia, puolueettomia, tarkkoihin ja riittävän laajoihin tietoihin perustuvia, tarvittaessa oikaistavissa ja päätöstä tehtäessä tulee noudattaa eettisyyttä. Esimiesten tulisi palkitsemisen yhteydessä myös perustella, miksi palkitsemisessa on päädytty tiettyyn ratkaisuun (Hakonen et al. 2014, 32). Huolimatta siitä, että kognitiivinen arviointiteoria suhtautuu kielteisesti ulkoihin palkkioihin, on taloudellisella palkitsemisella omat hyvät puolensa.

Useimmat henkilöt arvostavat rahaa ja odottavat saavansa työstään vastineeksi palkkaa (Lawler 2000, 69). Kaajas et al. (2001, 25) ja Katajamäki¹⁸ (2011, 58) havaitsivat tutkimuksissaan, että asiantuntijat kokivat palkan tärkeäksi motivaatitekijäksi. Hakosen et al. (2014, 248) mukaan palkalla on työntekijälle rahallista arvoa, jolla voi ostaa omia tarpeita vastaavia tavaroita tai palveluja. Taloudelliseen palkitsemiseen liittyy myös arvostus ja status. Palkka toimii myös palautekanavana. Sen kautta työntekijä saa tietoa työsuorituksesta ja työnsä arvosta organisaatiolle. Korkeampi palkka rinnastetaan suurempaan arvostukseen. Lawler (2000, 69, 76) näkee taloudellisen palkitsemisen hyvänä puolena sen, että rahallinen palkkio voidaan helposti ilmaista määrällisenä ja antaa erisuuruisena ja eri muodoissa. Organisaatio ei kykene toimimaan, mikäli se ei palkitse työntekijöitään rahallisesti.

Taloudelliset, ulkoiset palkkiot ovat näkyvästi esillä rekrytointiprosessin aikana. Sisäiset palkkiot, kuten työn ominaisuudet, henkilö havaitsee vasta, kun hän on työskennellyt jonkin aikaa kyseisessä työtehtävässä ja organisaatiossa. (Lawler 2000, 89.) Cameron ja Pierce (2002) ovat teoksessaan kritisoineet kognitiivisen arviointiteorian kielteistä suhtautumista ulkoihin palkkioihin.

Cameron ja Pierce (2002, 121, 126, 158) havaitsivat meta-analyysissään, että ulkoiset palkkioilla on kolmenlaisia vaikutuksia sisäiseen motivaatioon. Ulkoiset palkkiot voivat joko vahvistaa tai heikentää sisäistä motivaatiota tai niillä ei ole vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Vaikutus riippuu palkkion hallinnointitavasta. Cameron ja Pierce totesivat, että palkkio edisti suoritusta ja motivaatiota tehtävissä, joita ei koettu alun alkaen sisäisesti kiinnostaviksi. Deci ja Ryan (1985, 84) mainitsevat teoksessaan, että kognitiivisessa arviointiteoriassa tylsien tehtävien suorittamisesta myönnettyt, ulkoiset palkkiot joko heikentävät sisäistä motivaatiota tai motivaatio pysyy ennallaan. Teorian

¹⁷ Leventhal, G. S. (1980) What should be done with the equity theory? Teoksessa: *Social exchange: Advances in theory and research*, toim. K. J. Gergen – M. S. Greenberg – R.H. Willis, 27–55. Plenum Press, New York.

¹⁸ Katajamäki (2011, 7, 43) toteutti pro gradu -tutkielmansa Etelä-Pohjanmaan Ely-keskuksessa. Katajamäki tutki aineettoman palkitsemisen roolia julkisella sektorilla.

mukaan ulkoiset palkkiot voivat lisätä henkilön ulkoista tyytyväisyyttä tehtävää kohtaan. Ulkoisesti tyytyväiset henkilöt jatkavat työskentelyä palkkioiden vuoksi.

Cameron ja Pierce (2002, 125, 128, 131, 157–158, 173) havaitsivat, että sisäisesti motivoivissa tehtävissä odotettu, aineellinen palkkio edisti sisäistä motivaatiota, kun palkkiot sidottiin ennalta määritettyyn suoritusstandardiin tai palkkion myöntäminen perustui muiden suoritusasteen ylittämiseen. Tutkijat totesivatkin, että kun palkkion ja suorituksen välillä oli selkeä yhteys, tällä oli myönteinen vaikutus suoritukseen ja tyytyväisyyteen. Vaikutus oli kielteinen, mikäli palkkio oli löyhästi sidottu suoritukseen tai mikäli henkilö koki, että hän epäonnistui tehtävässä. Mutta kielteinen vaikutus ei kuitenkaan kestänyt kovin pitkään. Kognitiivisen arviointiteorian mukaan suoritukseen sidottu palkkio on sekä ohjaava että informaationaalinen. Henkilön odotetaan saavuttavan tietty suoritusaste, mutta samalla palkkio antaa myönteistä tietoa henkilön pätevydestä. Teorian mukaan henkilöt kuitenkin kokevat suoritukseen sidotun palkkion itsessään ohjaavaksi. (Deci & Ryan 1985, 77–78.)

On kuitenkin työnantajatahoja, joissa taloudelliselle palkitsemiselle on asetettu rajoitteita. Esimerkiksi valtion virastot, hyväntekeväisyysjärjestöt ja vapaaehtoistyötä tekevät organisaatiot ovat tällaisia. Näissä organisaatioissa voidaan työntekijöiden motivoinnissa hyödyntää sisäisiä palkkioita, kuten toiminnan arvoja, haasteellisia tehtäviä ja mahdollisuutta henkilökohtaiseen kasvuun rajatun aineellisen palkitsemisen ohella. (Lawler 2000, 92.)

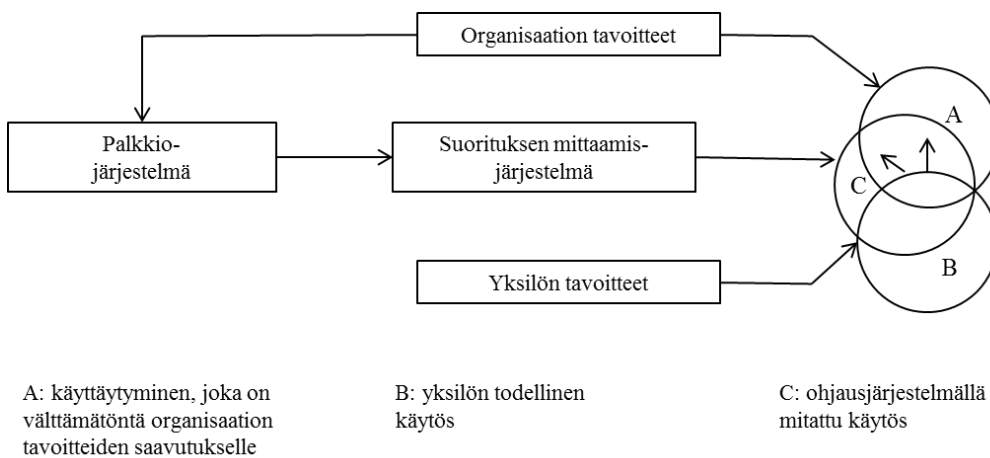
Organisaatio ei paljoa kykene vaikuttamaan siihen, miten tärkeäksi henkilö tietyn palkkion kokee, koska mieltymyksiin vaikuttavat tekijät ovat organisaation ohjauksen ulkopuolella. Mutta työnantaja voi kontrolloida sitä, mitä palkitsemistapoja organisaatiossa käytetään. (Lawler 1977, 166, 175.) Organisaation palkitsemistavat muodostavat palkitsemisjärjestelmän ytimen eli järjestelmän rakenteen (Hakonen 2005, 310–311). Seuraavassa alaluvussa syvennyttään tarkemmin itse palkitsemisjärjestelmään sekä analysoidaan palkitsemisen yhteyttä henkilöstön käyttäytymisen ohjaamiseen.

3.3 Organisaation palkitsemis- ja ohjausjärjestelmät

Työntekijöiden palkitseminen tapahtuu organisaation *palkitsemisjärjestelmän* kautta. Palkitsemisjärjestelmä muodostuu erilaisista palkitsemistavoista sekä palkitsemisprosesseista. Palkitsemisen prosessit liittyvät palkitsemistavan suunnitteluun, myöhempään arviointiin ja jatkokehittämiseen sekä mahdolliseen luopumiseen. (Hakonen 2005, 310; Hakonen et al. 2014, 323.) Palkitsemisjärjestelmän rakenteen toimivuuden lisäksi myös se, miten järjestelmää käytännössä sovelletaan, vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Henkilöstön tulee voida luottaa käytössä olevaan järjestelmään, jotta he hyväksyisivät sen ja kokisivat sen motivoivaksi. (Valtiovarain-

ministeriö & Valtion työmarkkinalaitos 1996, 136; Lahti 2004, 16; HUUHTANEN et al. 2005, 125.) Palkitsemistavan toteutustapa kertoo, miten järjestelmä implementoidaan ja miten sitä käytännössä sovelletaan joko koko organisaatiotasolla tai yksittäisessä osassa organisaatiota. Palkitsemisjärjestelmän yhteydessä voi myös esiintyä käsitteet *palkkausjärjestelmä* tai *palkkajärjestelmä* silloin, kun palkitsemiskeinona käytetään palkkaa. (Hakonen 2005, 310; Hakonen et al. 2014, 323.) Käytännössä lähiesimiehet toimivat järjestelmän ”kasvoina”, koska he soveltavat organisaation palkitsemisjärjestelmää arvioidessaan alaistensa työssä suoriutumista (HUUHTANEN et al. 2005, 125).

Kuvio 5 havainnollistaa yhtä palkitsemisjärjestelmän suunnittelumallia. Kuviossa ympyrä B kuvaa tilannetta, jossa työntekijän ponnistelun ja palkkion välillä ei ole yhteyttä. Tällöin henkilö keskittyy saavuttamaan itselle tärkeitä päämääriä, jotka yleensä eivät ole yhteneväisiä organisaation toivoman käyttäytymisen kanssa. Mallissa ympyrä A kuvaa henkilöstön työkäyttäytymistä, joka on välttämätöntä organisaation tulosten saavuttamiseksi. Työnantaja kykenee kuitenkin ohjaamaan henkilöstön toimintaa mitaamalla suorituksia. Palkkiot ja mahdolliset rangaistukset perustuvat mitattuun työsuoritukseen. Palkkio siis motivoi henkilöä toimimaan organisaation toivomalla tavalla, koska suorituksen ja palkkion välillä on yhteys. Mallissa ympyrä C kuvaa työkäyttäytymistä, jota organisaation ohjausjärjestelmä mittaa. (Emmanuel et al. 1997, 81.)



Kuvio 5 Suorituksen mittaamis – palkitsemisprosessi¹⁹ ei-täydellisellä mittauksella (ks. Emmanuel et al. 1997, 82)

Ideaalitilanteessa ympyrät C ja A, eli ohjausjärjestelmän mitaama työsuoritus ja organisaation toivoma suoritus, olisivat yhteneväisiä. Kuitenkin useasti suorituksen mittarit mittaavat muutakin kuin organisaation toivomaa työkäyttäytymistä. Mittarit eivät myöskään välttämättä mittaa kaikkea toivottua käyttäytymistä. On siis erittäin haastavaa

¹⁹ Hopwood, A. G. (1974) *Accounting and Human Behavior*. Prentice-Hall.

rakentaa suoritusmittaristo, joka huomioisi kaiken organisaation toivoman käytöksen. (Emmanuel et al. 1997, 81–82.)

Jotta työntekijä motivoituisi toimimaan organisaation toivomalla tavalla, on suoritukseen liitettyjen palkkioiden oltava henkilölle tärkeitä. Työsuoritukseen perustuva palkitseminen on haastavaa useasta syystä. Suoritusstandardien määrittäminen, useiden suorituskriteereiden, kuten laadun ja määrän, huomiointi sekä yksittäisten työtehtävien riippuminen toisista työtehtävistä asettavat suorituksen mittaamiselle haasteita. Lisäksi palkkiot eivät välttämättä motivoi odotetulla tavalla, ja henkilöstö saattaa suunnata ponnistelunsa kohti toimintaa, josta palkitaan. Tehtäviä, joiden suorittamisesta ei palkita, ei välttämättä tehdä ollenkaan. Lisäksi työryhmän sisäiset normit saattavat määritellä, mikä on tarkoituksenmukainen suoritustaso. Tämä epämuodollinen taso voi olla tosiasiallisesti saavutettavissa olevaa tasoa alhaisempi. (Emmanuel et al. 1997, 82–83.) Myös valtionhallinnon tulosohjauksen yhteydessä on käytännön toiminnassa havaittu, että luotettavien ja selkeiden tulosmittareiden kehittäminen on haasteellista (Valtiovarainministeriö 2005, 45). Palkitsemista ei kuitenkaan pidä käsittää organisaation muista toimintajärjestelmistä irrallaan toimivana osana (Rantamäki et al. 2006, 39).

Mikäli voitaisiin luottaa siihen, että koko henkilöstö toimii aina organisaation parhaaksi, ei *ohjausjärjestelmiä* tarvittaisi. Totuus on kuitenkin se, että yksilöt ovat joskus haluttomia toimimaan tai he eivät kykene toimimaan organisaation edun mukaisesti. Tämän vuoksi tarvitaan toimintaa ohjaavia järjestelmiä, joiden kautta johto rohkaisee henkilöstöä käyttäytymään toivotulla tavalla ja epätoivottua toimintaa pyritään estämään. Ohjausjärjestelmillä on kaksi perustehtävää: strateginen ohjaus (strategic control) ja yritysjohton ohjaus (management control). (Merchant 1997, 4, 6.)

Strategisella toiminnan ohjauksella pyritään etsimään vastausta kysymykseen: onko organisaation strategia pätevä eli validi. *Johdon ohjauksessa* puolestaan tutkitaan, käyttäytykö henkilöstö toivotulla tavalla. Vastausta etsitään seuraaviin kysymyksiin: tietävätkö työntekijät, mitä heiltä odotetaan, tekevätkö he, mitä heidän odotetaan tekevän ja työskentelevätkö he ahkerasti sekä onko henkilöstöllä kylliksi kykyjä, joiden avulla he selviytyvät työsuorituksesta hyvin. Strategisessa ohjauksessa huomio kiinnitetään organisaation ulkoiseen toimintaympäristöön. Strategian validiteettia analysoitaessa tutkimuskohteina ovat koko toimiala sekä oman organisaation vahvuudet, heikkoudet ja rajoitteet verrattuna kilpailijoihin ja markkina-asemaan. Yritysjohton ohjauksessa fokus on organisaation sisäisessä toimintaympäristössä. Henkilöstön työkäyttäytymistä tutkittaessa pyritään löytämään vastauksia siihen, miten henkilöstön käyttäytymiseen kyetään vaikuttamaan. (Merchant 1997, 4–5.) Tässä tutkielmassa keskitytään johdon ohjausjärjestelmiin.

Termille *ohjaus* (control) ei ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää. *Johdon ohjausjärjestelmää* (management control system, MCS) on perinteisesti pidetty kyberneettisenä järjestelmänä, joka sisältää palautesilmukan. Ohjausjärjestelmää on kirjallisuudessa

kuvattu termostaattina, jonka kautta johtajat mittaavat suoritusta, vertaavat tuloksia ennalta asetettuihin standardiarvoihin ja tarvittaessa ryhtyvät korjaaviin toimenpiteisiin. Merchant käsittelee kuitenkin johdon ohjausjärjestelmää laajemmasta näkökulmasta. (Merchant 1997, 2.)

Merchantin (1997, 2) mukaan ohjaus ei aina keskity mitattuun suoritukseen. Toisin sanoen ohjaus ei ole pelkästään reaktiivista. Esimerkkeinä hän mainitsee työntekijöiden rekrytointikriteerit, henkilöstön valvonnan ja menettelyohjeet. Osa ohjauksesta on siis *proaktiivista*. Merchant on määritellyt käsitteen niin, että organisaatio pyrkii suunnittelemaan toiminnan ohjauksen siten, että käytetyt ohjauskeinot ehkäisevät ennalta organisaation edun vastaista käytöstä. Suunnitteluprosessit, tietokoneen salasana, työntekijöiden velvollisuuksien erottelu ja menojen hyväksyttäminen ovat esimerkkejä proaktiivisesta ohjauksesta. Ohjauksella tarkoitetaan kaikkia keinoja, joita organisaation johto käyttää varmistaakseen, että henkilöstön käyttäytyminen ja päätökset ovat organisaation strategian ja tavoitteiden suuntaisia.

Puutteet johdon ohjausjärjestelmissä voivat johtaa vakaviin seurauksiin, kuten epätarkkojen raporttien perusteella tehtyihin huonoihin päätöksiin, yrityksen maineen tahrantumiseen, taloudellisiin menetyksiin, lainsäätäjän asettamiin rangaistuksiin ja jopa koko organisaation vararikkoon. Kyseessä on siis erittäin kriittinen toiminto. (Merchant & Van der Stede 2012, 3, 13). Valtionhallinnon tulosohtauksesta on kritisoitu siitä, että tulostavoitteiden asettaminen ja mittaaminen vääristävät ja antavat virastojen sekä laitosten toiminnasta liian yksipuolisen kuvan. Virastojen raportointia on moitittu siitä, että raporteissa ei ole riittävästi kuvattu toiminnan vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. (Valtiovarainministeriö 2005, 17.)

Ohjausjärjestelmää suunniteltaessa ja järjestelmän toimintaa kehitettäessä etsitään vastausta kahteen kysymykseen. Ensinnäkin, minkälaista käyttäytymistä organisaatio henkilöstöltään toivoo ja mitkä ovat toiminnan tavoitteet. Toiseksi, mitä todennäköisesti tulee tapahtumaan. Mikäli toivottu käyttäytyminen ja todennäköinen toiminta eivät ole yhteneväiset, pohditaan organisaatiossa eri ohjausmenetelmävaihtoehtoja sekä ohjauksen tiukkuutta eli määrää. Ohjaustyypin valintaan vaikuttavat myös kustannukset. Ohjaustarpeet, eli käyttäytymisongelmien syyt, voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: puutteet motivaatiossa, yksilölliset rajoitteet ja epätietoisuus suunnasta. (Merchant & Van der Stede 2012, 10, 13, 209–210.)

Motivaatio-ongelmat heijastuvat yksilön taipumuksesta toimia oman etunsa mukaisesti organisaation edun sijaan. Henkilöstö saattaa käsitellä suoritusraportteja, tehdä oman edun mukaisia päätöksiä tai karttaa työpaikan menettämisen pelossa riskien ottamista. Työntekijällä voi myös olla *rajoitteita*, jotka korkeasta motivaatiosta ja odotusten tiedostamisesta huolimatta estävät suoriutumasta hyvin työtehtävässä. Puutteet tiedoissa, taidoissa, kokemuksessa, koulutuksessa tai sisukkuudessa estävät hyvää suoritusta. Kuten edellä jo mainittiin, henkilön on myös tiedostettava, mitä käyttäytymistä organi-

saatio häneltä *odottaa*. Koska realistisesti tarkasteltuna organisaatio ei kykene saavuttamaan täydellistä henkilöstön käyttäytymisen ohjaamista, johdon ohjausjärjestelmällä pyritään optimaaliseen ratkaisuun. Optimitalanteessa ei-täydellisestä toiminnan ohjauksesta muodostuvat menetykset ovat pienempiä verrattuna ohjauksen lisäämisestä muodostuviin kustannuksiin. Hyvässä toiminnan ohjauksessa katse on suunnattu tulevaisuuteen, ohjaus perustuu organisaation päämääriin ja kaikki strategian implementoinnin kannalta merkittävät ulottuvuudet on huomioitu. (Merchant & Van der Stede 2012, 10–13.)

Hyvä toiminnan ohjaus on mahdollista saavuttaa kahdella tavalla: välttämällä käyttäytymisongelmia ja implementoimalla johdon ohjausjärjestelmä. Epätoivotun käyttäytymisen esiintymistä voidaan välttää esimerkiksi päätöksenteon keskittämällä ja automaatiolla. Vaikka pienissä yrityksissä päätöksenteko on tavallisesti keskitetty ylimmälle johdolle, ei yleensä kaikkia kriittisiä päätöksiä voida keskittää ja tällöin tuloksen ohjaus, josta kerrotaan tarkemmin myöhemmin, on keskeisessä roolissa. Yleensä automaation, kuten robottien ja tietokoneiden, avulla voidaan ohjata käyttäytymistä vain osittain. Automatisointi synnyttää kustannuksia, ei kykene intuitiiviseen päätöksentekoon ja lisäksi usein lisää ohjausongelmia korvaamalla käyttäytymisongelmat toisilla. Organisaation on pohdittava ohjausjärjestelmän implementointia ja eri ohjausvaihtoehtoja niiden epätoivottujen toimien varalta, joita ei kyetä välttämään tai joita on päätetty olla välttelemättä. (Merchant 1997, 10–13; Merchant & Van der Stede 2012, 13–16.)

Merchant jakaa johdon ohjausjärjestelmän eri muodot neljään kategoriaan ohjausobjektien mukaan. Ohjausmuodot ovat: henkilöstön ja kulttuurin ohjaus, toiminnan ohjaus sekä tuloksen ohjaus. (Merchant 1997, 14.) Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin näitä neljää ohjausvaihtoehtoa kutakin omana alaotsakkeenaan.

Henkilöstön ohjaus

Henkilöstön ohjauksella (personnel control) varmistetaan siitä, että työntekijä suoriutuu tehtävistään hyvin. Hyvä suoritus perustuu henkilöstön ahkeruuden ja kokemuksen lisäksi siihen, että henkilö saa tyydytystä hyvin suoritetusta työstä, jossa samalla kykenee toteuttamaan itseään. Ohjausmuoto perustuu siis siihen, että työntekijä itse motivoi itseään tai ohjaa omaa toimintaansa. Työntekijä motivoituu sisäisesti suoriutuessaan työtehtävästä hyvin ja myötävaikuttaessaan koko yrityksen menestymiseen. Onnistumisen tunne lisää henkilön itseluottamusta ja tyytyväisyyttä. Henkilöstön ohjaus edistää myös työntekijöiden ymmärrystä organisaation heihin kohdistuvista odotuksista. Ohjausmuoto varmistaa, että henkilöllä on työtehtävässä vaadittavia kykyjä ja tarvittavat resurssit käytössään. (Merchant & Van der Stede 2012, 81, 88.)

Henkilöstön ohjaus voidaan implementoida kolmella menetelmällä. Menetelmät ovat: henkilöstön valinta ja sijoittaminen, kouluttaminen ja työn muotoilu sekä resurssit. (Merchant 1997, 122.) Rekrytointiprosessissa pyritään löytämään tehtävään henkilö,

jonka taidot vastaavat työn vaatimuksia. Koulutuksen kautta henkilöstö ymmärtää paremmin, minkälaista käytöstä organisaatio heiltä odottaa ja mitkä ovat yrityksen päämäärät. Hyvin ymmärretty työtehtävä ja ammattitaidon kehittyminen edistävät myös työntekijän motivaatiota suoriutua työtehtävästä hyvin. Työn muotoilulla kyetään edesauttamaan henkilöstön hyvää suoriutumista. Organisaation on myös tarjottava henkilöstölle resursseja, kuten aikaa, informaatiota, työvälineitä ja päätöstenteon tukea, jotta työn tekemisen edellytykset täyttyvät. Mikäli organisaatio rekrytoi henkilöitä, joiden pätevyys ei vastaa tehtävän vaatimuksia tai mikäli organisaation tarjoama koulutus on riittämätöntä, saattaa johdon ohjausjärjestelmä rohkaista henkilöstöä käyttäytymään tavalla, joka ei vastaa organisaation tavoitteita. (Merchant 1997, 122–123; Merchant & Van der Stede 2012, 88–90, 187, 189.)

Kulttuurin ohjaus

Kulttuurin ohjaus (cultural controls) perustuu siihen, että työntekijät valvovat toistensa käyttäytymistä. Ohjausmuodolla muokataan organisaation käyttäytymisnormeja. (Merchant & Van der Stede 2012, 81.) Henkilöä, jonka käytös poikkeaa ryhmän yhteisistä normeista, painostetaan muuttamaan toimintaansa kohti ryhmän hyväksymää käytöstä. Ryhmäpaine kohdistuu myös organisaation johtoon esimiesten kokiessa, että heidän tulee täyttää rooli-dotukset, jotka alaiset ovat heille asettaneet. (Merchant 1997, 123.) Vuorovaikutus ja ilmapiiri ovat usein tärkeitä motivaatiotekijöitä asiantuntijaorganisaatioissa (Kaajas et al. 2001, 25; Katajamäki 2011, 58). Organisaatiokulttuuri on kuitenkin suhteellisen pysyvä, vaikka yrityksen päämäärät ja strategiat reagoivat toimintaympäristön muutoksiin. Arvot, traditiot, uskomukset, normit, ideologiat, asenteet ja käyttäytymistavat muodostavat organisaation kulttuurin. (Merchant & Van der Stede 2012, 90.)

Organisaation käyttäytymisnormeja voidaan muokata esimerkiksi menettelyohjeilla, työkierrolla, sosiaalisilla ja fyysisillä järjestelyillä sekä johdon toimimisena esimerkkinä (Merchant 1997, 124). Organisaation *menettelytapaohjeet*, kuten missio, visio ja johtamisfilosofia, kertovat henkilöstölle periaatteet, joiden mukaan organisaatio odottaa työntekijöiden käyttäytyvän ilman toimintasääntöjen tarjoamaa ohjeistusta. Jotta menettelytapaohjeet toimisivat, on ne kommunikoitava henkilöstölle. (Merchant & Van der Stede 2012, 91.) *Työkierto* auttaa henkilöä ymmärtämään organisaation eri osien kohtaamia haasteita ja estää virheellisten näkökulmien ja tavoitteiden muodostumista sekä vilpillistä toimintaa. Työtehtävästä toiseen siirtyminen edistää myös henkilöstön sosiaalistumista osaksi työyhteisöä. Kulttuuria voidaan muokata myös *sosiaalisilla* ja *fyysisillä järjestelyillä*. Vakiintuneet tavat ja käyttäytyminen, työsanasto sekä työyhteisön pukukoodi ovat sosiaalisia järjestelyjä. Toimiston tilojen suunnittelu ja sisustus ovat fyysisiä järjestelyjä. Johdon lausuntojen ja käyttäytymisen tulisi olla yhteneväisiä halutun kulttuurin kanssa, koska organisaation *johto* toimii *roolimallina*. Mikäli organisaatiossa vallalla olevan kulttuurin käyttäytymisnormit eivät ole yhteneväiset toivotun käyttäyty-

misen tai tavoitteiden kanssa, saattaa johdon ohjausjärjestelmä motivoida henkilöstöä käyttäytymään tavalla, joka ei vastaa tavoitteita. (Merchant & Van der Stede 2012, 93–94, 189.)

Henkilöstön ja kulttuurin ohjausmenetelmät ovat pehmeää ohjausta. Kaikki organisaatiot luottavat jossain määrin henkilöstön ohjaukseen eli siihen, että työntekijät toimivat itsenäisesti. Kulttuurin ohjausta ei välttämättä edes tiedosteta ohjausmuodoksi. Työryhmän hyväksymiä normeja, kuten ”näin meillä on tapana tehdä asiat”, ei ajatella osana yrityksen ohjausjärjestelmää. Henkilöstön ja kulttuurin ohjauksen käyttö on viime vuosina yleistynyt organisaatioiden ohjausjärjestelmissä. Organisaatiohierarkiat ovat mataloituneet, ja päätäntävaltaa on siirretty työntekijöille. Organisaation kannattaa aloittaa johdon ohjausjärjestelmän suunnittelu henkilöstön ja kulttuurin ohjauksesta, koska muodostuvat kustannukset ovat usein muita ohjausmuotoja alhaisempia. Lisäksi nämä ohjausmuodot saattavat tuottaa vähemmän haitallisia sivuvaikutuksia. (Merchant & Van der Stede 2012, 95–96, 210.)

Organisaation ei kuitenkaan tule liikaa luottaa henkilöstön lojaalisuuteen. Myös luotettava työntekijä saattaa tilaisuuden tullen toimia vilpillisesti, mikäli ohjausjärjestelmä on niin heikko, että kiinni jäämisen todennäköisyys on erittäin pieni. Lisäksi organisaatiossa harvemmin vallitsee ideaalitalanne, jossa kaikki työntekijät ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan, jokaisen henkilön kyvyt vastaavat työtehtävän vaatimuksia, organisaation järjestelmät ja rakenteet tukevat hyvää suoritusta ja kaikki henkilöt ovat työssään motivoituneita ilman organisaation tarjoamia lisävahvisteita. Useat organisaatiot eroavat perheyriyksistä siinä suhteessa, että työnantajan ja työntekijän tavoitteet eivät välttämättä ole yhteneväiset. Organisaatioissa työskentelee erilaisia ihmisiä. Vaikka organisaatiokulttuuri pysyy ajan kuluessa vakaana, kulttuuri voi olla heikko yksilöiden monimuotoisuuden vuoksi. Henkilöstön tai kulttuurin ohjaus voi heikentyä yllättäen. Saattaa olla, että organisaatio saa vain vähän tai ei saa ollenkaan signaaleja organisaation edun vastaisesta käyttäytymisestä. Ohjausta tulisi siis täydentää joko tuloksen tai toiminnan ohjauksella tai molemmilla. Valinta riippuu näiden ohjausvaihtoehtojen eduista ja haitoista. (Merchant & Van der Stede 2012, 131, 211–212.)

Toiminnan ohjaus

Toiminnan ohjauksessa (action control) fokus on henkilöstön käyttäytymisen ohjaamisessa kohti organisaation etua. Ohjausmuoto on siis neljästä vaihtoehdosta suurin. Työntekijöiden toimintaa ohjaamalla voidaan joko ehkäistä haitallista käyttäytymistä tai paljastaa jo tapahtunut toiminta, joka ei ole ollut organisaation edun mukaista. Näistä edellinen vaihtoehto on tehokkainta ohjausta, koska työnantaja välttää ei-toivotusta käyttäytymisestä mahdollisesti muodostuvat kustannukset sekä muut haitalliset seuraukset. Suurin osa toiminnan ohjauksen menetelmistä on haitallisen käyttäytymisen muodostumista ehkäiseviä. (Merchant & Van der Stede 2012, 81, 85.)

Toiminnan ohjauksen menetelmiä on neljä: henkilöstön haitallista toimintaa ehkäisevät fyysiset ja hallinnolliset rajoitteet, ennen varsinaista toimintaa tapahtuvat tarkastukset, henkilön tilivelvollisuus toiminnastaan sekä tehtävään määrätty lisätyövoima tai lisäkoneet (Merchant 1997, 27, 30). Kaikki muut menetelmät, paitsi tilivelvollisuus, ovat ei-toivottua käyttäytymistä ehkäiseviä (Merchant & Van der Stede 2012, 85).

Fyysisiä toimintaa rajoittavia ohjauskeinoja ovat esimerkiksi tietokoneen salasanat, kulkuluvat ja lukitut työpöydän laatikot. Työtehtävän pilkkominen osiin niin, että tehtäväkokonaisuus muodostuu eri työntekijöiden suorittamista osista, on esimerkki *hallinnollisesta* rajoitteesta. Myös työntekijöiden päättävällän rajoittaminen, kuten rahamääräisesti asetettu kustannusten hyväksymisvaltuus, on hallinnollinen rajoite. Budjetointiprosessi, kustannusten hyväksyttäminen organisaation ylemmällä taholla ja esimiehen ja alaisen käymät käytäväkeskustelut työtehtävän edistymisestä ovat toimenpiteitä, joilla ohjataan henkilöstön toimintaa *ennen* varsinaiseen työsuoritukseen ryhtymistä. Jotta työntekijä ymmärtää, mistä toiminnasta hän on *tilivelvollinen*, on työnantajan informoitava henkilöstöä hyväksyttävästä käytöksestä. Joskus kuitenkin asiantuntijatehtävissä ei ole mahdollista etukäteen määritellä hyväksyttävää toimintatapaa. Tällöin asiantuntijat ovat tilivelvollisia käyttämästään harkintakyvystä. Työnantaja tarkastelee henkilöstön toimintaa ja palkitsee hyvän suorituksen. Ei-hyväksyttävästä toiminnasta seuraa vastaavasti rangaistus. *Ylimääräistä työvoimaa ja konekanta* voidaan yleensä sijoittaa vain kaikista kriittisimpiin toimintoihin, kuten turvajärjestelyihin tai tietokone-laitteistoihin, koska vararesurssien käyttö aiheuttaa kustannuksia. Lisäksi henkilöstö voi turhautua tai riitautua, mikäli samaa työtehtävää suorittaa useampi henkilö. (Merchant 1997, 27–30.)

Toiminnan ohjaus toimii hyvin byrokraattisissa organisaatioissa, joissa toiminta on standardoitua. Toiminnan ohjauksen etuna on myös se, että ohjausmuodon käyttö johtaa yleensä parhaaksi havaittujen käytäntöjen dokumentointiin. Ohjaustyyppi edistää toimintojen koordinoitua. Menettelytapojen etuna on, että ne vähentävät organisaation sisäisiä informaatiovirtoja ja tekevät käyttäytymisestä ennustettavampaa. Osa toiminnan ohjauksen keinoista, kuten toiminnan tarkastus ennen toimintaan ryhtymistä, ehkäisevät ei-toivotun käyttäytymisen esiintymistä. Ohjausmuodon kielteisinä puolina on ohjauksesta muodostuvat kustannukset, fokuoitetuminen helposti seurattaviin toimintoihin sekä ohjausmuodon haitalliset vaikutukset työntekijöiden asenteisiin, luovuuteen ja huolellisuuteen. (Emmanuel et al. 1997, 116–117; Merchant & Van der Stede 2012, 212–214.)

Työntekijöiden toimintaa arvioivien henkilöiden osaamistaso on korkea, joten heidän arviointiin käyttämänsä työaika on kallista. Mikäli arvioijalla ei ole aikaa tarkastella toimintaa läpikotaisin, on arvioinnin ohjausvaikutus hypoteettinen. Toiminnan kannalta oleellisemmat toiminnot saattavat jäädä huomioimatta, mikäli organisaatio keskittyy helposti ohjattaviin toimintoihin. Toiminnan ohjauksella voi myös olla yhteys henkilöstön vaihtuvuuteen, koska ohjausmuoto ei kannusta luovuuteen. Ohjaustyyppin yhtenä

sivuvaikutuksena saattaa olla henkilöstön passiivisuus. Henkilöstö toimii annettujen ohjeiden mukaisesti miettimättä, miten toimintaprosesseja voisi kehittää. Työntekijät saattavat suhtautua kielteisesti muutoksiin. Toiminnan ohjaus voi myös lisätä työntekijöiden huolimattomuutta, kun annettuja ohjeita noudatetaan valikoiden. (Merchant & Van der Stede 2012, 212–214.)

Toiminnan ohjaus ei sovellu joka tilanteeseen. Jotta ohjausmuoto toimii tehokkaasti, on kahden ehdon täyttyvä. Ensinnäkin, organisaation johdon on tiedettävä, minkälaisista käytöistä he henkilöstöltä toivovat. Toivotun toiminnan määrittely on haastava tehtävä, koska on ammattiryhmiä, joiden käyttäytymistä on vaikea analysoida. Esimerkiksi tutkimusinsinöörin työkentän arviointi on huomattavasti haasteellisempaa verrattuna tuotantolinjalla työskentelevän henkilön toimintaan. Toivottua käyttäytymistä voidaan kuitenkin analysoida kahdella tavalla: tutkimalla yksittäisen tilanteen tai samankaltaisten tilanteiden toimintamalleja tai turvautumalla konsulttien asiantuntemukseen parhaisista käytännöistä. Pahimmillaan organisaatiot kannustavat henkilöstöään toimimaan ei-toivotulla tavalla. (Merchant & Van der Stede 2012, 86.)

Toinen toiminnan ohjauksen tehokkuuden edellytys on, että johto kykenee varmistamaan siitä, että henkilöstö todella toimii toivotulla tavalla. Henkilöstön toiminnan arvioinnin tulisi täyttää neljä kriteeriä, jotka ovat: tarkkuus, objektiivisuus, ajantasaisuus ja selkeys. Käyttäytymisen seurannan *tarkkuus* riippuu muun muassa esimiehen kyvystä erottaa hyvä suoritus huonosta ja siitä, selviääkö toivottu käyttäytyminen arvioinnin pohjana käytettävistä tietueista. (Merchant & Van der Stede 2012, 86–87.) Jotta henkilöstö kokisi organisaation palkitsemisen tasapuoliseksi, tulee henkilökohtaisen suorituksen arvioinnin perustua riittävän laaja-alaisiin ja tarkkoihin tietoihin (Rantamäki et al. 2006, 29). *Objektiivisuuteen* kannattaa kiinnittää erityishuomiota, mikäli työntekijät itse raportoivat, mihin tehtäviin ovat työajan käyttäneet (Merchant & Van der Stede 2012, 87). Jotta palkitseminen olisi mahdollisimman oikeudenmukaista, esimiehen arvioinnin ei tulisi perustua ennakkokäsityksiin alaisista. Ennakkokäsitykset saattavat vaikuttaa siihen, mitä informaatiota esimies alaisestaan kerää ja miten hän käytössä olevaa tietoa tulkitsee. (Ruohotie & Honka 1999, 76; Rantamäki et al. 2006, 28.) Mikäli toiminnan arviointia ei suoriteta *ajossa*, on ei-toivottuun käyttäytymiseen hankala puuttua ennen vahingon tapahtumista. Myös annetun palautteen motivoiva vaikutus heikkenee. (Merchant & Van der Stede 2012, 88.) Huuhtanen et al. (2005, 36) havaitsivat tutkimuksessaan, että ulkoasiainministeriössä henkilöstö oli sitä tyytyväisempi oman työsuorituksensa arviointiin, mitä säännöllisemmin he olivat tekemisissä esimiehen kanssa. Työntekijän on myös *ymmärrettävä*, mistä toimista hän on tilivelvollinen. (Merchant & Van der Stede 2012, 88).

Ohjausmenetelmän tehokkuus riippuu siitä, miten henkilöstö reagoi ohjaukseen (Merchant & Van der Stede 2012, 217). Kognitiivinen arviointiteoria on palkitsemisen lisäksi tutkinut toimintaa ohjaavien tekijöiden vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Ama-

bile et al. (1976, 97) havaitsivat tieteellisessä tutkimuksessaan toiminnalle asetetun *ai-
karajan* heikentävän sisäistä motivaatiota. Vaikutus johtui siitä, että toiminnasta tuli
väline asetetun määräajan saavuttamiselle. Sisäisen motivaation väheneminen ei siis
johtunut vastoinkäymisten aiheuttamasta turhautumisesta, väsymyksestä tai kyllästymi-
sestä. Cameron ja Pierce (2002, 157) havaitsivat meta-analyysissään, että mikäli henkilö
ei määräajassa ratkaissut vaadittua ongelmamäärää, sisäinen motivaatio heikkeni. Vai-
kutuksen johtui siitä, että palkitseminen viesti epäonnistumisesta, kun henkilö ei saavuttanut
suurinta mahdollista rahapalkkaa.

Koestner, Ryan, Bernieri ja Holt (1984, 236, 238, 241–242, 245) puolestaan havait-
sivat tutkimuksessaan, että käyttäytymiselle asetetut *rajat* eivät heikentäneet sisäistä
motivaatiota, kun rajat kommunikointiin informaationaalisesti. Mikäli rajoista viestitään
ohjaavasti, käyttäen sanoja täytyy tai pitää, on kielteinen vaikutus sisäiseen motivaati-
oon merkittävä. Henkilö kokee ohjaavan rajoituksen paineena toimia ennalta asetettujen
rajojen puitteissa (Ryan 1982, 451; Koestner et al. 1984, 236).

Ohjausjärjestelmään sisältyvillä ohjausmuodoilla voi siis olla haitallisia sivuvaiku-
tuksia (Merchant & Van der Stede 2012, 186). Järjestelmä voi ohjata henkilöstöä käyt-
täytymään tavalla, joka ei vastaa organisaation tavoitteita. Toiminnan ohjauksessa hu-
mio kiinnittyy lopputuloksen sijasta keinoihin. Ohjausmuoto toimii hyvin vakaassa toi-
mintaympäristössä, jossa tieto toivottavasta käytöksestä on keskitetty. Muuttuvassa toi-
mintaympäristössä sen sijaan kyseinen ohjaustyyppe voi estää muutoksiin sopeutumista.
Ohjauksella voi olla myös yhteys poissaoloihin, vaihtuvuuteen ja toiminnan tehokkuu-
teen. Ohjauksen vastustaminen, ristiriidat ja turhautuminen voivat johtua monesta syys-
tä. Kielteistä asennetta saattavat ruokkia esimerkiksi taloustilanne, hallinnolliset proses-
sit tai organisaatorakenne. Työntekijät reagoivat yksilöllisesti asenteisiin vaikuttaviin
osatekijöihin. (Merchant & Van der Stede 2012, 186–189, 193.)

Eryityisesti asiantuntijat saattavat reagoida kielteisesti toiminnan ohjaukseen. Tähän
voi olla syynä se, että ohjausmuoto ei kannusta innovatiivisuuteen, sopeutumiseen eikä
luovuuteen. Henkilöt, joiden itsensä toteuttamisen tarve on vahva, saattavat siirtyä toi-
seen organisaatioon, missä he kykenevät paremmin toteuttamaan itseään. Kuitenkin on
todennäköistä, että luovat ihmiset, kuten suunnitteluinsinöörit ja mainonnasta vastaavat
henkilöt, reagoivat käyttäytymisen ohjaamiseen voimakkaammin kuin esimerkiksi kir-
janpitäjät tai tuotannon suunnittelijat. (Merchant & Van der Stede 2012, 194, 212–213,
217.) Asiantuntijoiden käyttäytymisen ohjaamiseen käytetään useasti tuloksen ohjausta
(results control). Tuloksen ohjauksessa palkitaan hyvistä toiminnan tuloksista, joihin
etenkin paljon työtä tekevät ja pätevät työntekijät kykenevät. (Merchant 1997, 69.)
Myös Suomen valtio-organisaatioon kuuluvat virastot ja laitokset ovat siirtyneet tu-
losohjaukseen (ks. 2.3).

Tuloksen ohjaus

Tuloksen ohjaus on epäsuoraa toiminnan ohjausta, koska fokus on lopputuloksessa eikä työntekijän tekemissä päätöksissä tai itse toiminnassa (Merchant & Van der Stede 2012, 40). Henkilöstön toiminnan tuloksia ohjaamalla vaikutetaan työntekijöiden käyttäytymiseen, koska henkilöiden huomio kiinnittyy toiminnan seurauksiin. Työntekijälle jää kuitenkin tietty autonomia, koska hän saa itse harkita, mikä toiminta johtaa parhaaseen mahdolliseen tulokseen. (Merchant 1997, 69.) Tuloksen ohjauksen avulla kyetään siis saavuttamaan tehokas ohjausvaikutus ilman, että työnantaja tietää, mikä toiminta johtaa toivottuun lopputulokseen (Merchant & Van der Stede 2012, 39). Ohjausmuoto kannustaa myös työtehtävän edellyttämien taitojen kehittämiseen sekä hakeutumaan tehtäviin, joiden tavoitteet henkilö kykenee saavuttamaan. Tuloksen ohjauksella on siis epäsuora vaikutus yksilön henkilökohtaisten rajoitusten pienentämiseen. Tuloksen ohjaus tukee myös toiminnan suuntaamista kohti organisaation toivomaa käyttäytymistä. Henkilöstö on motivoitunut työskentelemään organisaation edun mukaisesti, koska toivottujen päämäärien saavuttamisesta seuraa työntekijän arvostamia palkkioita, jotka voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Mikäli työntekijä ei kykene toivottuun lopputulokseen, heikosta suoriutumisesta seuraa rangaistus. (Merchant 1997, 69, 72, 74.)

Tuloksen ohjaus ei kuitenkaan toimi tehokkaasti kaikissa olosuhteissa. Mikäli organisaatio ei kykene määrittämään, mitkä tulokset ovat toivottuja tai lopputuloksia ei kyetä mittaamaan, ei tuloksen ohjaus ole sopiva ohjausvaihtoehto. Lisäksi työntekijän on pystyttävä toiminnallaan vaikuttamaan niihin työnantajan mittaamiin lopputuloksiin, joista he ovat tilivelvollisia. Organisaation on myös informoitava henkilöstöään siitä, mitkä toiminnan tulokset ovat toivottuja. Mikäli lopputuloksia mitattaessa ei kyetä selvittämään, onko tulos syntynyt työntekijän toiminnan tuloksena vai ovatko siihen vaikuttaneet jotkin ympäristöstä aiheutuneet tekijät, joihin henkilö ei ole kyennyt vaikuttamaan, vääristyvät sekä työntekijän suorituksen arviointi että ohjauksen motivointivaikutus. (Merchant & Van der Stede 2012, 36–37.) Työntekijän pätevyyttä ja työssä suoriutumista tulisi arvioida tekijöillä, joiden arvoon henkilö voi itse vaikuttaa omalla osaamisellaan ja työsuorituksellaan (Valtiovarainministeriö & Valtion työmarkkinalaitos 1996, 70).

Toivottuihin tuloksiin johtavan suorituksen mittaaminen toimii ohjausjärjestelmän palautelinkkinä. Organisaation johto saa tuloksen mittareiden tuottaman informaation kautta tietoa siitä, miten yksittäiset toimipisteet ja työntekijät suoriutuvat. Tulostulokset kertovat myös, miten organisaation strategiat operatiivisessa toiminnassa käytännössä toteutuvat. (Merchant 1997, 72.) Mossholder (1980) on tutkinut ennalta asetettujen tulostavoitteiden vaikutusta sisäiseen motivaatioon.

Mossholder (1980, 202, 207–209) havaitsi, että tylsissä tehtävissä haastavat *tavoitteet* vahvistivat sisäistä motivaatiota. Sisäisesti kiinnostavissa tehtävissä korkealle asetetut tavoitteet kuitenkin heikensivät sisäistä motivaatiota. Tehtävän luonne siis voi vai-

kuttaa siihen, minkälainen vaikutus asetetulla tavoitteella on sisäiseen motivaatioon. Tutkimustulokset osoittivat, että henkilöiden suoritus oli parantunut sekä tylsissä että kiinnostavissa tehtävissä. Tavoitteen saavuttaneet tunsivat itsensä pätevämmiksi verrattuna henkilöihin, jotka eivät saavuttaneet asetettua tavoitetta.

Lepper ja Greene (1975, 479, 483–484) ovat tutkineet suorituksen *valvonnan* vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Tutkijat havaitsivat valvonnan heikentävän sisäistä motivaatiota, vaikka henkilö ei odottaisi saavansa tehtävän suorittamisesta palkkiota.

Tuloksen ohjaus on ohjausmuotona toiminnan ohjausta edullisempi vaihtoehto. Organisaatioissa kerätään yleensä työsuoritukseen liittyviä tietoja muita tarkoituksia kuin johdon ohjausta varten. Ohjausmuoto on edullinen vaihtoehto, mikäli organisaatio kykenee joko suoraan tai muokattuna hyödyntämään näitä muita tarkoituksia varten kerättyjä tietoja. Tuloksen ohjaus edistää myös työssä oppimista. Koska tavoitteisiin johtavia keinoja ei ole määritelty, työntekijät oppivat työtä tekemällä omien virheidensä kautta. Työntekijöiden luontaiset tavat toimia pääsevät myös paremmin esille tuloksen ohjauksessa. Ohjausmuodon kielteiset puolet nousevat esiin, mikäli tulosmittareissa on puutteita tai henkilö ei voi itse vaikuttaa kaikkiin tuloksen saavuttamiseen vaikuttaviin tekijöihin. (Merchant & Van der Stede 2012, 214.) Myös Liukkonen et al. (2006, 126) korostavat teoksessaan, että työntekijän kokeman pätevyyden kannalta on tärkeää, että henkilö havaitsee selkeän yhteyden oman työpanoksensa ja ennalta asetetun tavoitteen välillä. Merchant ja Van der Stede (2012, 215) mainitsevat myös, että tulostavoitteilla voidaan yrittää saavuttaa monia tärkeitä, mutta keskenään kilpailevia, tavoitteita. Tulosmittareita ei myöskään tulisi olla liian monta.

Mikäli tulosmittari on puutteellinen, mittaustuloksista ei voi päätellä, onko henkilö suoriutunut hyvin. Tulosmittari voi myös olla ristiriidassa organisaation todellisten tavoitteiden kanssa. Ohjausmuoto on melkein poikkeuksetta epätäydellinen. Organisaatiot saattavat keskittyä helposti määrällisiksi muutettaviin tuloksiin. Tulostavoitteita voidaan kuitenkin mitata myös esimerkiksi asiakastyytyväisyyden osalta, jolloin järjestelmässä voidaan hyödyntää ei-rahallisia mittareita. Määrällisten tavoitteiden etuna on se, että asetetut tavoitteet on helppo kommunikoida. (Merchant & Van der Stede 2012, 187–188, 214.)

Jos tulokseen vaikuttaa työntekijän vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevia tekijöitä, riski siirtyy työntekijälle. Tällä voi olla vaikutusta pätevien työntekijöiden houkutteluun ja sitoutumiseen. Jos työnantaja ei palkitse henkilöstöä riittävästi riskin kantamisesta, saattaa seurauksena olla turhautumista, epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia ja tyytymättömyyttä. Työntekijät saattavat kokea, että mittausjärjestelmä ja siihen liitetyt palkkiot sekä rangaistukset ovat epäoikeudenmukaisia. Kielteinen asenne voi johtua myös arviointiprosessista tai asetetuista tavoitteista. Henkilöstö ei sitoudu tulostavoitteisiin, joita he eivät koe realistisiksi, tärkeiksi, järkeviksi, eettisiksi tai kontrolloitaviksi. Työntekijät ovat yksilöitä. Kaikki eivät ole kiinnostuneita autonomiasta. Orga-

nisaatio voi henkilöstön ohjauksen keinoin varmistua siitä, että työntekijän taidot vastaavat tehtävän vaatimuksia. (Merchant & Van der Stede 2012, 193–194, 214–215.)

Tulostavoitteita käytetään toiminnan koordinointiin, toiminnan suunnitteluun ja henkilöstön motivointiin. Tavoitteet eivät kuitenkaan kykene palvelemaan näitä kaikkia tarkoituksia samanarvoisesti. Osa tavoitteista on uhrattava toisten tavoitteiden vuoksi. Tulostittarit voivat myös olla ristiriidassa keskenään, mikäli mittareita on liian monta. (Merchant & Van der Stede 2012, 215.)

Vaikka johdon ohjausjärjestelmä pienentää heikon työsuorituksen todennäköisyyttä, järjestelmä ei kuitenkaan poista sitä kokonaan. On siis huomioitava, että täydellistä, joka tilanteeseen sopivaa järjestelmää ei ole. Ei ole myöskään yhtä parasta tapaa suunnitella ja implementoida ohjausjärjestelmää. Työntekijät reagoivat kukin omalla tavallaan käyttäytymisen ohjaamiseen. Johdon ohjausjärjestelmän tehokkuus riippuu henkilöstön reaktioista, joten organisaation johdon on oltava tietoisia eri ohjausmuotojen aiheuttamista mahdollisista haitallisista sivuvaikutuksista. Ohjausjärjestelmän on myös sopeututtava organisaation toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Organisaation koon kasvaminen, teknologian kehittyminen ja koveneva kilpailu ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat ohjausjärjestelmän rakenteeseen. (Merchant & Van der Stede 2012, 217–218.)

Yrityksen palkitsemisjärjestelmään sisältyvät henkilöstön työsuoritukseen perustuvat palkkiot (pay for performance) ovat yhteydessä tuloksen ohjaukseen. Ensinnäkin, palkkiot viestivät henkilöstölle, mitkä tavoitteet ovat toivottuja. Toiseksi, palkitseminen motivoi työntekijää pyrkimään kohti organisaation toivomia lopputuloksia ja jopa ylittämään nämä toiminnan odotukset. (Merchant 1997, 69, 425–426.) Palkka voi edistää myös työntekijän sisäistä motivaatiota, koska hyvään työsuoritukseen sidottu palkka, kuten urakka- ja palkkiopalkka, viestii henkilölle tietoa omasta pätevyydestä (Ruohotie & Honka 1999, 45; Vartiainen & Kauhanen 2005, 21). Aikapalkassa työntekijän työsuoritus liittyy välillisesti palkkakehitykseen. Nopealle ja hyvää laatua tekevälle henkilölle voidaan maksaa korkeampaa palkkaa kuin vähemmän ahkeralle ja heikompaan laatu tekevälle kollegalle. (Ruohotie & Honka 1999, 65.) Hyviin tuloksiin pääseviä työntekijöitä voidaan palkita taloudellisten palkkioiden ohella myös ei-taloudellisilla eli aineettomilla palkkioilla, kuten julkisilla tunnustuksilla, ylennyksellä, työn jatkuvuudella tai autonomiaa lisäämällä. (Merchant 1997, 69; Merchant & Van der Stede 2012, 35.)

Tutkielman teoreettisen viitekehityksen luomisen jälkeen, kuvaillaan tutkielman raportin seuraavassa pääluvussa tutkimuskohteina olleiden kolmen hätäkeskuksen palkitsemisen kokonaisuutta sekä tutkielman toteutusajankohtana käytössä olleita toiminnan ohjauksen keinoja.

4 PALKITSEMISEN KOKONAISUUS JA TOIMINNAN OHJAUS HÄTÄKESKUKSISSA

4.1 Apulaispäälliköiden haastattelujen toteutus

Suomessa toimii rakennemuutoksen päätyttyä kuusi hätäkeskusta. Teemahaastattelut toteutettiin kolmessa keskuksessa. Valinta suoritettiin yhteistyönä Hätäkeskuslaitoksen ohjaus- ja ennakointiosaston johtajan sekä henkilöstöpäällikön (keskustelu 7.3.2014) kanssa. Haastattelupäivät sovittiin alustavasti henkilöstöpäällikön (keskustelu 8.4.2014) kanssa. Ajankohtien valinnassa huomioitiin lähestyvä kesälomakausi, hätäpuheluiden määrän lisääntyminen ja operatiivisen toiminnan häiriöttömyyden turvaaminen. Haastattelut päätettiin toteuttaa toukokuussa 2014. Henkilöstöpäällikkö informoi keskusten apulaispäälliköitä tulevasta tutkielmasta ja alustavista haastattelupäivistä. Tutkielman tekijä oli tämän jälkeen henkilökohtaisesti yhteydessä keskusten apulaispäälliköihin sähköpostitse ja puhelimitse. Tutkielman toteuttamisen käytännön järjestelyjen vuoksi yhden keskuksen teemahaastattelut siirtyivät kesäkuun alkuun.

Hätäkeskuksen apulaispäällikön vastuualueeseen kuuluvat henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon tehtävät, kuten työaikaerittelyjen hyväksyminen kolmen viikon jaksoissa. Apulaispäällikön alaisuudessa toimivat hallintosihteerit, joiden tehtäviin kuuluu muun muassa työvuorolistojen suunnittelu. (Hätäkeskuslaitos 2013a, 7, 14–15; Hätäkeskuslaitoksen henkilöstösuunnitelma 2014–2015, 29.)

Apulaispäälliköiden haastatteluissa tavoitteena oli tuoda tutkielman empiiriseen osioon työnantajan näkökulmaa. Keskusten apulaispäälliköiltä kerätty *faktatieto* tukee hätäkeskuspäivystäjien palkitsemiskokemusten ymmärtämistä. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 62) mukaan fakthanäkökulmassa tutkija kiinnittää huomion tutkittavien asioista kertomiin tietoihin eli faktoihin.

Apulaispäällikön haastattelu toteutettiin keskuksessa ennen hätäkeskuspäivystäjien haastatteluja. Kaksi haastattelua pidettiin apulaispäällikön työhuoneessa. Yksi haastattelu toteutettiin hätäkeskuksen kokoustilassa. Haastattelujen kesto vaihteli 1,5 tunnista kahteen tuntiin. Apulaispäälliköt allekirjoittivat suostumuslomakkeen (liite 2) ennen varsinaisen haastattelun alkamista. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Apulaispäälliköiden haastatteluista kertyi litteroitua materiaalia yhteensä 71 A4:sta. Haastatteluissa keskusteltiin keskuksessa tutkielman toteutushetkellä käytössä olleista aineettomista ja taloudellisista palkitsemiskeinoista sekä toiminnan ohjauskeinoista. Teemahaastattelurunco on tutkielman liitteenä (liite 3). Palkitsemisen kokonaisuuden ja toiminnan ohjauskeinojen kuvailun yhteydessä rikastetaan faktatietoja haastatteluista poimituilla suorilla lainauksilla. Pitkät keskustelut on katkaistu kolmella pisteellä (...).

4.2 Aineeton ja taloudellinen palkitseminen hätäkeskuksissa

Haastattelujen tuloksia ei raportoida keskuksittain eriteltyinä, koska Hätäkeskuslaitos on ohjeistanut hätäkeskusten palkitsemisen kokonaisuutta. Kokonaispalkitsemisen tulisi siis olla jokaisessa hätäkeskuksessa samansuuntaista. Keskusten välillä voi kuitenkin esiintyä joitain yksittäisiä eroavaisuuksia koskien muun muassa sitä, miten keskuksessa on päätetty käyttää työkykyä ylläpitävään toimintaan budjetoitu määräraha, joka oli 300 euroa²⁰ henkilötyövuotta kohden vuonna 2014. (Henkilöstöpäällikkö & Koulutussuunnittelija, keskustelu 8.4.2014.)

Hätäkeskuksissa käytössä olevien palkitsemistapojen ryhmittelyyn käytetään Kauhasen (2000, 103–104; 2010, 115–116) jakotapaa, jossa organisaation kokonaispalkitseminen on ryhmitelty aineettomiin ja taloudellisiin palkkioihin (kuvio 4). Teemahaastatteluissa kerättyä faktatietoa on täydennetty sisäasiainministeriön ja Hätäkeskuslaitoksen julkaisuista poimituilla tiedoilla.

4.2.1 Urapalkkiot hätäkeskuksissa

Apulaispäälliköiden haastatteluissa ilmeni, että hätäkeskusten on työnantajana haasteellista hyödyntää *työn muotoilun keinoja*, työtehtävien ryhmittelyä kokonaisuudeksi, autonomiaa ja työkiertoa, koska hätäkeskuspäivystäjän työ itsessään on roolitettua ja ohjeistettua. Päivystäjän työ muodostuu kolmesta *roolista*: hätäilmoitusten vastaanotto, tehtäväseuranta sekä rikos- ja paloilmoitinlaitteiden tarkistus ja testaus.

Hätäilmoituksia vastaanottava päivystäjä eli IVO-päivystäjä, hälyttää itse oikeat viranomaiset, mikäli kyseessä on kiireellinen tehtävä. Vähemmän kiireellisten hätäilmoitusten käsittelyn IVO-päivystäjä ohjaa tehtäväseurannassa työskentelevälle TESE-päivystäjälle. Tehtävänseuranta vaatii henkilöltä viranomaisyksiköiden ja toiminta-alueen hyvää tuntemusta, joten TESE-päivystäjältä edellytetään kokemusta IVO-päivystäjän tehtävistä ennen kuin hän voi toimia TESE-päivystäjänä. Kolmas rooli, rikos- ja paloilmoitinlaitteiden tarkastus ja testaus, liittyy esimerkiksi hotelleissa, kauppa-keskuksissa ja kouluissa sijaitsevien laitteiden säännölliseen testaukseen. Hätäkeskuspäivystäjä ei voi itsenäisesti päättää, mitä roolia hän kulloinkin tekee, koska vuoromes-tari sijoittaa salisuunnitelmassa päivystäjät eri rooleihin ja kierrättää heitä näissä rooleissa työvuoron aikana.

²⁰ Vuonna 2015 tyky- ja virkistystoimintaan käytettävä summa alenee 150 euroon (Henkilöstöpäällikkö & Koulutussuunnittelija, keskustelu 27.10.2014).

Autonomia on lähtökohtaisesti haasteellinen ja jopa vaarallinen käsite hätäkeskus-kontekstissa.

”...Sitä, jos autonomia ymmärretään, se on itseohjautuvuus, joka on siten niin ku ihan omasta päästä osin lähtöisin eikä normien mukaista, niin eihän sitä tietenkään hyvällä katsota. Että se on hengenvaarallista touhua. Ja siitähän tullaan tietysti siihen, että siellä on aika vastuullista, ja riskit ovat kovat tossa työssä...” (Apulaispäällikkö A)

Vaikka päivystäjän työroolit ja eri työrooleihin kuuluvat tehtävät määräytyvät valtakunnallisesta Hätäkeskuslaitoksen operatiivisesta salityöskentelyohjeesta eli OPO-ohjeesta, havaitsi yksi haastateltu apulaispäällikkö hätäkeskuspäivystäjän työssä kuitenkin autonomian piirteitä. Hätäkeskuspäivystäjä vastaanottaa ja käsittelee yksittäisiä hätäilmoituksia itsenäisesti.

Työkierto ilmenee hätäkeskuksissa edellä mainittuna roolituksena sekä henkilökiertona. *Henkilökiertossa* päivystäjä siirtyy määrätyksi ajaksi toiseen hätäkeskukseen vastaanottamaan ja käsittelemään hätäilmoituksia (Koulutussuunnittelija, keskustelu 8.4.2014.) Henkilökierto eri keskusten välillä on ollut vähäistä. Henkilökierron sijaan hätäkeskuspäivystäjät ovat siirtyneet kokonaan toiseen hätäkeskukseen töihin. Eräs apulaispäällikkö kertoi vähäisen henkilökierron olevan yhteydessä rakennemuutokseen. Keskukset eivät ole optimaalisen henkilöstömäärän takia halukkaita luopumaan omista, ammattitaitoisista päivystäjistään. Havainto tukee Kauhasen (2012, 108) näkemystä, jossa esimiehet ovat haluttomia luopumaan hyvästä työntekijästä, koska siirtyminen vaikuttaa kielteisesti oman yksikön toiminnan tehokkuuteen.

Apulaispäälliköiden haastatteluissa keskusteltiin *rakennemuutoksen* vaikutuksista hätäkeskuksen operatiiviseen toimintaan, jotta ymmärretään olosuhteet, jotka olivat taustalla vaikuttamassa päivystäjien kokemuksiin. Haastatteluun valitut hätäkeskukset olivat eri vaiheissa rakenneuudistuksessa. Keskusteluissa ilmeni, että henkilöstön vaihtuvuuden ja rakennemuutoksen vaiheen välillä oli yhteys. Tilanne oli stabiilein toimipisteessä, jossa yhdistymisestä oli jo aikaa. Vastaavasti keskuksessa, jossa yhdistyminen oli tapahtunut myöhemmin, oli tutkielman toteutushetkellä vaihtuvuutta enemmän, ja rekrytointia oli jouduttu tekemään. Kolmannessa keskuksessa, jossa uudistus oli tuorein, elettiin vielä vaihetta, jossa päivystäjät tutustuivat avoimin mielin uuteen, alueellisesti ja henkilöstömäärällisesti isompaan, yhdistyneeseen keskukseseen. Kyseisessä keskuksessa vaihtuvuus oli haastatteluhetkellä pieni.

Hätäkeskuksissa tuetaan henkilöstön jaksamista ja työkykyä yksilöllisillä *työajan järjestelyillä*. Työvuorosuunnittelussa ja muissa työajan järjestelyissä oli resurssien puitteissa huomioitu hätäkeskuspäivystäjän henkilökohtainen elämäntilanne. Hätäkeskusten työaikamallissa on kahdenlaisia työvuoroja: runkovuoroja ja painopistevuoroja. *Runkovuorot* muodostuvat aamuvuoroista (7–19) ja iltavuoroista (19–7). Hätäkeskuspäivystäjän työvuoro kestää siis 12 tuntia. Runkovuorojen lisäksi on *painopistevuoroja*,

jolloin työvuoron pituus vaihtelee kahdeksasta kymmeneen tuntiin. Yksittäinen työjakso kestää kolme viikkoa. Jakson säännöllinen työaika on 114 tuntia 45 minuuttia.

Haastatteluissa ilmeni, että hätäkeskukset olivat tukeneet henkilöstön autonomiaa työajan järjestelyillä (ks. Demerouti et al. 2004; Liukkonen 2006, 111). Hätäkeskuspäivystäjät voivat esittää seuraavaan työvuorolistaan toiveita, jotka pyritään mahdollisuuksien mukaan toteuttamaan. Listan hyväksymisen jälkeen päivystäjät voivat vaihtaa vuoroja keskenään vuorokausi- ja viikkolepoajat huomioiden. Rakennemuutoksen myötä keskuksia on yhdistetty ja monen päivystäjän työmatka on pidentynyt. Pitkämatalaisten jaksamista on tuettu sijoittamalla samalta suunnalta kulkevat päivystäjät samoihin työvuororyhmiin kimpakyytien mahdollistamiseksi. Kahdessa keskuksessa kauempaa tulevien päivystäjien työvuorojen alkamisajankohtaa on myös räätälöity huomioiden julkisen liikenteen aikataulut. Työvuorosuunnittelussa tehdään yhteistyötä myös työterveyshuollon kanssa. Mikäli päivystäjä ei työterveyshuollon suositusten mukaan kykene tekemään yötyötä, huomioidaan rajoite suunnittelussa. Päivystäjällä on myös tapauskohtaisesti mahdollisuus räätälöityyn työaikaan, mikäli hän kokee, että ei kykene tekemään normaalia, 12 tunnin työvuoroa.

Lakisääteisiä työajan järjestelyjä keskuksissa ei ollut käytetty runsaasti. Muutamia yksittäisiä hätäkeskuspäivystäjiä oli opintovapaalla tai vuorotteluvapaalla. Osa-aikealäkkeellä ei ollut yhtään päivystäjää. Yksittäisiä päivystäjiä on ollut virkavapaalla. Keskuksissa tuetaan työ- ja perhe-elämän tasapainottamista osittaisilla hoitovapailta ja räätälöidyillä työvuoroilla. Yksilöllisen työvuorosuunnittelun lisäksi myös työaikapankki edistää työntekijän autonomian kokemuksia (Liukkonen et al. 2006, 111). Hätäkeskuksissa on käytössä työaikapankki (Hätäkeskuslaitos 2013a, 12).

Työajan järjestelyt aiheuttavat haasteita sekä työvuorolistan suunnitteluvaiheessa että listan hyväksymisen jälkeen. Hätäkeskuspäivystäjien toiveiden huomiointi listan suunnittelussa vaikuttaa suunnitteluun kuluvaan työaikaan. Listan hyväksymisen jälkeen sairauslomat aiheuttavat muutoksia. Jotta päivystyssalin vahvuus taataan, käytetään sairaspöytäkorvaamiseksi vuoronsiirtoja ja ylityöviestejä. Päivystäjät voivat tallettaa kertyneet ylityötunnit työaikapankkiin ja käyttää kertyneitä tunteja tarvittaessa vapaaseen (Hätäkeskuslaitos 2013a, 12). Työvuorojen räätälöinnin aiheuttamasta lisätyöstä huolimatta, näkivät apulaispäälliköt kuitenkin työajan järjestelyt myönteisinä, koska jaksotyön räätälöinnillä on vaikutusta itse työhön.

”...Kyllä, niitä [räätälöityjä työaikajärjestelyjä] me ollaan tehty vuosien saatossa paljon, ja niillä on ollut hyvä vaikutus ihmisten jaksamiseen. Koska toinen vaihtoehto on sit se, että se ihminen on kokonaan poissa rivistä...” (Apulaispäällikkö A)

Työnantajan tarjoama koulutus tapahtuu pääosin työvuoron aikana toteutettavana pienryhmäkoulutuksena. Ylipäivystäjän rooli lähiesimiehenä on keskeinen oman ryhmänsä osaamisen tukemisessa. Koulutus tapahtuu kaksipuolaisena niin, että ensiksi Hä-

täkeskuslaitos järjestää kouluttajakoulutuksen ylipäivystäjille, vuoromestareille tai toimialan asiantuntijoille, jonka jälkeen he huolehtivat asian koulutuksesta omassa hätäkeskuksessa. Toimialojen asiantuntijat tekevät säännöllisesti sisäistä operatiivisen toiminnan laadunvalvontaa. Valvonnan yhteydessä nousee esiin asioita, jotka poimitaan koulutusteemoiksi. Hätäkeskusten oli 2014 ensimmäistä kertaa laadittava koulutussuunnitelma, johon merkittiin jaksoittain toteutettavien koulutusten teemat (Koulutussuunnittelija, keskustelu 8.4.2014). Kaksi haastatelluista apulaispäälliköistä oli havainnut, että koulutusten käytännön toteutusta rajoittavat käytössä olevat resurssit. Päivystysalissa on oltava tietty määrä päivystäjiä. Varsinkin loma-aikoina koulutusten järjestäminen on heikompaa henkilöstön vuosilomien ja lisääntyvien puhelumäärien vuoksi.

Päivystäjä voi myös oma-aloitteisesti kuunnella omia puhetallenteitaan ja pyytää lähiesimieheltä tai asiantuntijalta koulutusta havaittuaan, että hänellä on jollakin osa-alueella kehittämistarve. Verkossa tapahtuvaa oppimista oli jonkin verran hyödynnetty keskuksissa. Verkkoympäristössä on esimerkiksi työhyvinvointi- ja tietoturvapaketit, jotka päivystäjien on suoritettava säännöllisin väliajoin. Myös ruotsin kielen verkkokoulutusta oli järjestetty. Keskuksissa oli toteutettu myös ulkopuolisen kouluttajan vetämiä kielikoulutuksia.

Hätäkeskuspäivystäjät eivät olleet kovin aktiivisesti itse tiedustelleet mahdollisuutta esimerkiksi jonkin oppilaitoksen järjestämään yksittäiseen opintojaksoon. Päivystäjän on mahdollisuus saada 200 euroa tukea omalla ajalla tapahtuvaan omaehtoiseen opiskeluun kahden vuoden aikana. Koulutustuen myöntämisestä päättää Hätäkeskuslaitos. (Hätäkeskuslaitos 2013c, 2.) Päivystäjät ovat jonkin verran osallistuneet työväenopiston ja kansalaisopiston järjestämille kielikursseille. Yhdessä keskuksessa eräs päivystäjä oli ilmaissut kiinnostuksensa vaarallisten aineiden erityiskoulutukseen. Nykyisin kyseinen päivystäjä toimii omassa keskuksessa kyseistä osa-aluetta koskevan tiedon vastuuhenkilönä. Koulutustuen vähäiseen käyttöön saattaa olla syynä se, etteivät päivystäjät ole tietoisia palkitsemiskeinosta.

”...Ja, ja, ja pisto sydämeen heti, että tuota, varmaan niin paikallisesti kuin koko virastossa, ni niistä viestitään kohtuullisen huonosti. Että siltä osin, et siinähan otetaan kantaa sit työajan käyttöön ja siihen, siihen, tuota, taloudelliseen tukemiseen...” (Apulaispäällikkö C)

Koulutukseen myönnetty määrärahat ja operatiivisen toiminnan häiriöttömän toiminnan turvaaminen asettavat rajoitteita koulutuksen järjestämiselle. Hätäkeskuspäivystäjän osaamisen kehittämisen painopiste onkin *työssä oppimisessa*. Hätäkeskuksissa sekä uudet hätäkeskuspäivystäjät että toisissa tehtävissä välillä toimineet päivystäjät käyvät läpi perehdytysohjelman. Ennen kuin uusi työntekijä pääsee itsenäisesti käsittelemään hätäpuheluita, seuraa hän ensiksi perehdyttäjän salityöskentelyä, jonka jälkeen hän käsittelee puheluita perehdyttäjän myötäkuuntelemana. Työnohjaus ei ollut käytössä tutkimuksen kohteena olleissa, kolmessa keskuksessa. Työnohjauksessa päivystäjä voi

selkeyttää omaa työrooliaan, kehittää toimintatapojaan ja jäsenellä omaa työtään kokemustensa kautta (Hätäkeskuslaitos 2012, 46).

Päivystyssalin työvuororyhmäjaot on tehty niin, että jokaisessa työvuororyhmässä olisi eri asioiden osaamista. Yksittäisellä päivystäjällä on aiemman työkokemuksen tai vapaa-ajan harrastusten kautta osaamista, jota hän kykenee hyödyntämään työssä. Vaikka päivystäjä käsittelee yksittäisiä hätäpuheluita itsenäisesti, tapahtuu työskentely kuitenkin verkostoissa. Yhteistyötä tehdään kollegoiden, lähiesimiesten ja yhteistyöviranomaisten kanssa. Päivystäjät keskustelevat keskenään puheluiden välillä ja tukea saa tarvittaessa puhelun aikana kollegalta tai lähiesimieheltä. Hätäkeskuksissa hyödynnetään siis myös ryhmätasolla tapahtuvaa oppimista (ks. Viitala 2009, 196–201.)

Hätäkeskuspäivystäjällä on mahdollisuus *edetä urallaan* ylipäivystäjäksi, vuoromestariksi tai toimialan asiantuntijaksi. Haastatteluissa ilmeni, että uralla eteneminen voi olla haasteellista. Virkoja on rajallinen määrä. Mikäli vaihtuvuutta ei ole tai viranhaltija ei siirry määrääjäksi esimerkiksi projektitehtävään, voi eteneminen viedä vuosia. Rakenneuutoksen yhteydessä varavuoromestarin tehtävä poistui. Tilalle tulivat ylipäivystäjät, joiden rooli oli tutkimuksen toteutushetkellä vielä muotoutumassa. Ylipäivystäjien tehtävissä esiintyi keskuksissa vaihtuvuutta.

4.2.2 *Sosiaaliset palkkiot hätäkeskuksissa*

Apulaispäälliköiden haastatteluissa ei keskusteltu sosiaalisiin palkkioihin lukeutuvista statussymboleista, koska arvoasemaa korostavat symbolit liittyvät vahvasti yksilön kokemukseen. Näistä palkkioista keskusteltiin vain päivystäjien kanssa (ks. 5.2.2).

Hätäkeskuksissa on käytössä useita palautekanavia. Asiakkaat voivat antaa *palautetta* Internet-sivustolta löytyvän palautelomakkeen kautta. Toimialan asiantuntija käsittelee palautteet. Asiantuntijat seuraavat toiminnan laatua aktiivisesti kuuntelemalla hätäpuhelutallenteita ja seuraamalla puhelutilastoja. Tarvittaessa he ottavat yhteyttä päivystäjän lähiesimieheen tai päivystäjään. Yhteistyöviranomaisilta palautetta voi tulla joko suoraan hälytystehtävän aikana radioliikenteen kautta tai välillisesti toimialan kehitysryhmän kautta, jonka jäsen keskuksen asiantuntija on. Jokaisella yhteistyöviranomaisella on omassa virastossaan yhteyshenkilö, joka lähettää viranomaispalautteen keskuksen asiantuntijalle. Lisäksi Hätäkeskuslaitos tekee joka toinen vuosi asiakastytyväisyyskyselyn ja yhteistyöviranomaisten tyytyväisyyskyselyn, jotka toteutettiin vuonna 2014. (Sisäasiainministeriö 2013b, 4.)

Asiakkaiden ja yhteistyöviranomaisten lisäksi päivystäjä saa palautetta lähiesimiehiltään, ylipäivystäjältä ja vuoromestarilta. Ylipäivystäjä pitää omalle ryhmälleen kehityskeskustelun vuosittain. Lisäksi hän tukee päivystäjää tarpeen mukaan päivittäisessä salitoiminnassa. Vuoromestari puuttuu tarvittaessa päivystäjän toimintaan, mikäli hän ha-

vaitsee siinä puutteita. Keskuksissa hyödynnetään myös sähköpostia palautekanavana. Yksi apulaispäällikkö oli havainnut, että se, miten paljon ja miten säännöllisesti päivystäjä saa palautetta, riippuu ylipäivystäjän ja vuoromestarin persoonakohtaisista ominaisuuksista. Toiset lähiesimiehet ovat aktiivisempia palautteen antajia.

Eräs apulaispäällikkö oli käytännön työssä huomannut, että hätäkeskuspäivystäjät antavat työnantajalle palautetta tärkeäksi kokemistaan isoimmista asioista, mutta pienempiä, käytännön toimintaan vaikuttavia asioita ei anneta aktiivisesti hallinnolle tiedoksi.

”...Meidän sisäinen palaute, niin jos mietitään niin ku salin suunnasta tännepäin, niin sehän ei, sitä tulee liian vähän. Se on ihan yleinen ilmiö se, että on joku ongelma siä salissa. Se jää pyörimään sinne...” (Apulaispäällikkö A)

Hätäkeskuspäivystäjillä on mahdollisuus *edustaa työnantajaa* osallistumalla henkilöstön edustajana lakisääteisiin työhyvinvointia edistäviin ryhmiin omassa keskuksessaan. Hätäkeskuksissa toimii työsuojelutoimikunta, työhyvinvointiryhmä ja yhteistointiryhmä. Hätäkeskusten operatiivinen toiminta on tiukasti roolitettua ja ohjeistettua, joten toimintaa koskevat isommat asiat viedään toimialojen kehittämissyryhmiin tai Hätäkeskuslaitoksen käsiteltäviksi. Yksittäinen hätäkeskuspäivystäjä voi kuitenkin vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin pienempiin asioihin. Esimerkiksi yhteen keskukseseen oli perustettu aloitelaatikko, johon jokainen päivystäjä voi pudottaa anonyymisti aloitteen. Aloitteet käsitellään ja ne toteutetaan mahdollisuuksien mukaan. Haastatteluissa ilmeni myös, että hätäkeskuspäivystäjät ovat jonkin verran tehneet yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Simulaatiopuhelujen²¹ lisäksi yhdessä keskuksessa päivystäjiä oli vierailut terveydenhuoltoalan oppilaitoksessa luennoimassa.

Hätäkeskuksissa muistetaan päivystäjiä *julkisin tunnustuksin* tasavuosisimerkkipäivien yhteydessä. Hätäkeskuslaitos on valtakunnan tasolla ohjeistanut, miten keskuksissa muistetaan henkilöstöä työntekijän täyttäessä 50 ja 60 vuotta. Laitoksella on käytössä myös Pro 112 -palkinto. Työntekijät saavat intranetissä äänestää henkilöä, joka on heidän mielestään toiminut virassaan esimerkillisesti ja ansioituneesti. Äänestyksen perusteella valitaan vuosittain valtakunnallisesti yksi Pro 112 -henkilö. 2013 henkilön ansioituminen huomioitiin myös valtion johdon taholta. Pro 112 -henkilö sai kutsun Tasavallan presidentin itsenäisyyspäivän vastaanotolle. Lisäksi jokaisesta keskuksesta valitaan oma 112 -henkilö vuosittain. Hätäkeskuspäivystäjän on myös mahdollisuus saada kunniamerkkejä, ansiomerkkejä ja palvelusvuosimitaleita.

Haastattelussa ilmeni, että hätäkeskuspäivystäjät reagoivat yksilöllisesti aineettoa palkitsemiseen. Eräs apulaispäällikkö oli havainnut, että jotkut päivystäjät kiu-

²¹ Hätäkeskuspäivystäjät voivat omalla ajalla toimia simulaatioiden kautta tulevien päivystäjien opettajina. Päivystäjät saavat simulaatiopuheluista korvauksen Pelastusopistolta. (Ahola 2011, 17.)

saantuvat saadessaan kiitosta tai tunnustuksia. Havainto tukee Handolinin (2013, 105) väitöstutkimuksen tulosta, jossa upseerit kokivat julkisesti annetun tunnustuksen hämmentävänä. Apulaispäällikkö painotti haastattelussa sitä, että aineettomalla palkitsemisella ei tule nostaa yksittäistä päivystäjää liikaa jalustalle. Kollegoiden tuki toisilleen ja yleinen arvonto on isossa roolissa päivystäjän työssä.

4.2.3 Taloudellinen palkitseminen hätäkeskuksissa

Hätäkeskukset tukevat *vapaaehtoisilla eduilla* päivystäjien terveyttä ja työkykyä. Kaikissa keskuksissa tarjotaan henkilöstölle laaja työterveyshuolto, joka kattaa perusterveydenhuollon lisäksi mahdollisuuden erikoislääkärin konsultaatioon sekä psykologin ja fysioterapeutin palveluihin. Hätäkeskukset tekevät myös yhteistyötä työterveyshuollon kanssa puuttamalla työkykyä uhkaaviin tekijöihin jo varhaisessa vaiheessa. Mikäli työnantaja havaitsee päivystäjällä toistuvia sairauslomia, osaamisvajeita, päihdeongelmia tai muita työsuorituksen heikentävästi vaikuttavia asioita, otetaan havaitut ongelmat puheeksi mahdollisimman nopeasti.

Keskuksissa tuetaan myös päivystäjien henkistä hyvinvointia. Traumaattisten tilanteiden jälkeen voidaan päivystäjille järjestää purkukeskustelu, jossa tapahtunutta käydään yhdessä läpi. Purkukeskustelun jälkeen on mahdollista järjestää vielä jälkipuintistunto, jossa psyykkisesti kuormittavaa tapahtumaa käydään myöhemmin läpi ja tarvittaessa ohjataan päivystäjä kriisiterapiaan. (Hätäkeskuslaitos 2012, 49–51.)

Kaikissa keskuksissa on myös mahdollisuus liikkua tunti viikossa työajalla. Päivystäjä saavat käyttää kuntoiluun keskuksen kuntosalia. He saavat poistua myös työpaikalta ulkoilmaan liikkumaan, kunhan ovat nopeasti hälytettävissä takaisin päivystystehtäviin. Viikkoliikuntaan käytettyä työaikaa ei kuitenkaan katsota lisätyöksi tai ylityöksi (Hätäkeskuslaitos 2013a, 12).

Hätäkeskuslaitos oli budjetoanut 2014 vuodelle 300 euroa henkilötyövuotta kohden käytettäväksi tyky- ja virkistystoimintaan. Keskuksen työhyvinvointiryhmä laatii vuosittain esityksen, mihin summa käytetään. Keskuksen päällikkö hyväksyy esityksen. Yksittäiset päivystäjät saavat esittää tyhy-ryhmälle ehdotuksia. Keskuksset olivat käyttäneet määrärahan liikunta- ja kulttuuriseteleihin, hierontapalveluihin, virkistyspäiviin, pikkujouluihin ja työvuororyhmäkohtaisiin vierailukäynteihin yhteistyöviranomaisen luona. Jaksotyö asettaa haasteita virkistystoiminnan toteuttamiselle. Keskuksen operatiivinen toiminta toimii 24 tuntia vuorokaudessa jokaisena vuodenpäivänä, joten kaikki eivät voi osallistua pikkujouluihin tai virkistyspäiviin. Osallistumishalukkuus selvitetään listalla ja toiveet huomioidaan työvuorosunnittelussa. Seuraavan vuoden tyhy-sunnittelussa huomioidaan edellinen toimintavuosi, jotta edellisenä vuonna joulujuhlien aikaan työvuorossa ollut päivystäjä pääsee seuraavana vuonna osallistumaan juhlaan.

Luontoisetuihin kuuluva ravintoetu on keskuksissa järjestetty sopimusruokailuna. Käytännöt vaihtelevat keskuksittain. Päivystäjät ruokailevat joko keskuksessa tai sen läheisyydessä toimivassa ruokalassa tai ateriat toimitetaan annospakkauksissa keskukseseen. Mikäli päivystäjä on työvuorossa esimerkiksi keskuksen pikkujoulujen aikaan, tarjotaan hänelle mahdollisuus ruokailuun työnantajan kustannuksella.

Haastattelussa ilmeni, että työnantajan tarjoamia etuja ei välttämättä koeta palkitsemiseksi. Saattaa olla, että etua ei huomata ennen kuin sitä muutetaan tai se poistetaan. Havainto tukee Hakosen et al. (2014, 175) teoksessaan mainitsemaa seikkaa, jossa edun poistaminen herättää keskustelua. Eräs apulaispäällikkö kertoi, että osa päivystäjistä oli kokenut epäoikeudenmukaiseksi sen, että jakson aikana viikkoliikuntaan käytettyjä tunteja ei huomioida ylityö- ja lisätyölaskennassa.

”Nää on tietyllä lailla semmosia saavutettuja etuja. Ja jos sitte niin ku ne otetaan pois, tai, tai, tai sitte niin ku sen luonne muuttuu, ja se koetaan, että se muuttuu huonommaksi, niin sit ne aina niin ku aiheuttaa sitä köhinaa. Ja, ja, ja tuota tuntuu, että maailma kaatuu...” (Apulaispäällikkö C)

Hätäkeskuksissa päivystäjän *suora taloudellinen palkitseminen* perustuu tehtävän vaatavuustasoon ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen. Henkilökohtaisen työsuorituksen osuus voi suurimmillaan olla 48 prosenttia. Käytännössä osuus vaihtelee 11,8–30 prosentin välillä (Henkilöstöpäällikkö, keskustelu 27.10.2014). Eräs apulaispäällikkö kertoi haastattelussa, että nykyinen järjestelmä mahdollistaa uusien päivystäjien suhteellisen nopean palkkakehityksen. Myös Huuhtanen et al. (2005, 118) toteavat tutkimusraportissaan, että valtion uusi palkkausjärjestelmä edistää erityisesti virkaiältään nuorempien työntekijöiden palkkakehitystä.

Apulaispäälliköt olivat käytännön työssä havainneet, että tasapainoilu käytettävissä olevien palkkamäärärahojen, kokonaissuorituspisteiden ja palkitsemisen oikeudenmukaisuuden välillä on haastavaa. Mikäli omassa keskuksessa ei ole vaihtuvuutta, saattaa päivystäjän palkka jäättyä tietylle tasolle, koska keskuksella ei ole käytettävissä vapaita suorituspisteitä. Suorituspisteitä vapautuu käyttöön esimerkiksi, jos korkeat suorituspisteet omaava päivystäjä siirtyy toiseen hätäkeskukseen tai toisen työnantajan palvelukseen. Yksi apulaispäällikkö korosti, että suoritusarviointeja tehtäessä on tärkeää, että päätökset ovat johdonmukaisia eri päivystäjien kohdalla. Eräs apulaispäällikkö oli havainnut, että joissain tilanteissa on ollut haasteellista saada päivystäjä ymmärtämään, että tietyllä palkkatasolla pysymisen edellytyksenä on osaamisen jatkuva kehittyminen ja uusien työmenetelmien hallitseminen.

Taulukko 1 havainnollistaa tekijät, joiden perusteella ylipäivystäjät arvioivat kehityskeskustelussa päivystäjien osaamista ja työssä suoriutumista. Hätäkeskuspäivystäjien henkilökohtaista työssä suoriutumista arvioidaan kolmen päätekijän: ammatinhallinnan,

aikaansaavuuden ja täsmällisyyden sekä asiakasmyönteisyyden ja yhteistyökyvyn perusteella. (Apulaispäällikkö X, sähköpostivastaus 15.5.2014.)

Taulukko 1 Henkilökohtaisen suorituksen arviointitekijät (Apulaispäällikkö X²², sähköpostivastaus 15.5.2014)

<i>Ammatinhallinta</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menetelmien, välineiden ja tekniikoiden hallinta • Tehtäväalueensa kokonaisuuden hallitseminen sekä tietotaidon laajuus • Henkilöstön/itsensä kehittäminen ja ammattitaidon ylläpitäminen • Laadukas ja huolellinen työn jälki
<i>Aikaansaavuus ja täsmällisyys</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Asetettuihin tavoitteisiin pääseminen • Tehtävien itsenäinen hoitaminen • Työaikojen ja työhön liittyvien ohjeiden noudattaminen
<i>Asiakasmyönteisyys ja yhteistyökyky</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutustaidot, yhteistyökyky ja ryhmän tavoitteisiin sitoutuminen • Ongelmien ja ristiriitatilanteiden hallinta

Päivystäjä saa kustakin päatekijöiden osatekijöistä nollasta viiteen pistettä (Apulaispäällikkö X, sähköpostivastaus 15.5.2014). Ylipäivystäjät valmistautuvat kehityskeskusteluun kuuntelemalla alaistensa puhetallenteita ja tarkastelemalla heidän puhelutilastojaan.

Hätäkeskuspäivystäjä voi saada henkilökohtaisessa suorituksessa kaksi suorituspistettä kielitaidosta (Hätäkeskuslaitos 2006, 2). Kielitaidon osalta palkitseminen on muuttumassa niin, että kielitaitopisteet ovat poistumassa ja niiden tilalle on tulossa *kielilisiä* (Henkilöstöpäällikkö, keskustelu 27.10.2014). Jatkossa päivystäjältä vaaditaan valtionhallinnon kielitutkintotodistus, jotta hän saisi ruotsin tai suomen kielen hallitsemisesta kielilisän. Hätäkeskuslaitos on palkkausjärjestelmässä siis hyödyntänyt myös yksittäisten lisien suoma mahdollisuutta ohjata henkilöstöä hankkimaan työssä tarvittavaa osaamista (ks. Hakonen et al. 2014, 106–107).

Apulaispäällikköiden haastatteluissa ilmeni, että taloudellisen palkitsemisen oikeudenmukaisuus on tärkeä asia, mutta myös muut tekijät, kuten työn mielekkyys, toimivat työajan järjestelyt ja työn arvostus ovat keskeisessä roolissa. Apulaispäällikköiden mai-

²² Apulaispäällikkö koodattu kirjaimella x anonymiteetin turvaamiseksi.

nitsemat asiat ovat aineetonta palkitsemista. Keskuksissa seurataan aktiivisesti isojen rakenteellisten uudistusten vaikutuksia päivystystyöntekijöiden työssä jaksamiseen.

4.2.4 Yhteenveto hätäkeskusten palkitsemiskeinoista

Tutkimuskohteena olleissa kolmessa hätäkeskuksessa tutkielman toteutusajankohtana käytössä olleet aineettomat palkitsemiskeinot on kerätty taulukkoon 2.

Taulukko 2 Aineeton palkitseminen hätäkeskuksissa

<i>Aineeton palkitseminen</i>	<i>Työ itsessään</i>	<i>Työajan järjesty</i>	<i>Koulutus</i>	<i>Urakehitys</i>
<i>Urapalkkiot</i>	Roolitettua Ohjeistettua Hätäpuhelun käsittely itsenäisesti	Jaksotyötä Toiveet listaan Vuorovaihto Pitkämatkalaiset Työterveys- huollon suositus Räätälöity työaika Opintovapaa Vuorotteluvapaa Virkavapaa Hoitovapaa Vuosilomat Ylityöt Työaikapankki	Ryhmäkoulutus Ulkopuolinen kouluttaja keskuksessa Verkko-oppiminen Koulutustuki Perehdytysohjelma Ryhmätason oppiminen Kehityskeskustelu Puhetallenteet Täsmäkoulutus Ohjeiden lukeminen itsenäisesti	Ylipäivystäjä Vuoromestari Toimialojen asiantuntijat Erityistehtävät
<i>Sosiaaliset palkkiot</i>	<i>Statussymbolit</i>	<i>Palaute</i>	<i>Edustaminen</i>	<i>Julkiset tunnustukset</i>
	Keskusteltiin vain päivystäjien kanssa (ks. 5.2.2)	Asiakaspalautteet Asiakastytytyväisyyskysely Sisäinen laadunvalvonta (asiantuntijat) Viranomaispalaute (radio, kehitysryhmä, kysely) Kehityskeskustelu (ylipäivystäjä) Korjaava palaute salissa (vuoromestari) Sähköposti	Työsuojelutoimikunta Työhyvinvointiryhmä Yhteistoimintaryhmä Aloitelaatikko Yhteistyö oppilaitosten kanssa	Tasavuodet Pro 112 Kunniamerkit Ansiomerkit Palvelusvuodet

Kolmessa hätäkeskuksessa oli käytössä monia aineettomia palkitsemiskeinoja. Päivystäjien työn ulkopuolista elämää, jaksamista, työkykyä ja motivaatiota pyritään tukemaan resurssien puitteissa. Osaamisen kehittämisessä painottui epämuodollinen, työn tekemisen kautta tapahtuva oppiminen. Työvuororyhmäjaot ja vierailukäynnit yhteistyöviranomaisten luona tukevat ryhmätason oppimista. Taulukossa 2 viitataan täsmä-

koulutuksella asiantuntijoiden sisäisen laadunvalvonnan yhteydessä havaitsemiin ja päivystäjän itse havaitsemiin osaamisaukkoihin. Koulutustuen avulla hankittu vaarallisten aineiden käsittelyn erityisosaaminen on sijoitettu taulukossa 2 sarakkeeseen urakehitys. Kyseiset erityistehtävät mahdollistavat horisontaaliset kasvupolut, joissa päivystäjä voi laajentaa osaamistaan ilman esimiesvastuuta. Päivystäjät saavat työstään palautetta useilta sidosryhmiltä. Työnantajan edustaminen osoittautui haasteelliseksi, koska Hätäkeskuslaitos ohjaa keskitetysti yksittäisten keskusten toimintaa, mutta päivystäjillä on mahdollisuus vaikuttaa operatiivista työtä koskeviin pienempiin asioihin. Hätäkeskukset hyödyntävät julkisia tunnustuksia ansioituneiden ja pitkän työuran tehneiden päivystäjien työpanoksen arvostamisessa.

Kolmessa hätäkeskuksessa tutkielman toteutusajankohtana käytössä olleet vapaaehtoiset edut ja peruspalkan palkitsemisperusteet on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3 Vapaaehtoiset edut, peruspalkka ja taitolisä hätäkeskuksissa

Edut	<p>Laajennettu työterveyshuolto Varhainen välittäminen Purkukeskustelu, jälkipuinti, kriisiterapia Viikkoliikunta (1 t/vk)</p> <p><u>Tyky- ja virkistystoiminta (300 €/2014; 150 €/2015):</u> liikunta- ja kulttuurisetelit, hieronta, virkistyspäivät (oma työvuororyhmä, koko keskus), pikkujoulu, vierailukäynnit (viranomaiset), ravintoetu, ruokailu esim. jouluaattona työvuorossa oleville</p>
Peruspalkka	<p>Tehtävän vaativuus</p> <p>Henkilökohtainen suoritus (enintään 48 %; käytännössä 11,8–30 %), arviointikriteerit (taulukko 1)</p> <p>Kielilisiä Ylityöt</p>

Hätäkeskuksissa oli käytössä yleisimpiä luontois- ja henkilökuntaetuja. Päivystäjien henkistä ja fyysistä hyvinvointia tuetaan monilla tavoin. Setelien ja työterveyshuollon lisäksi Hätäkeskuslaitos kannustaa henkilöstöä huolehtimaan omasta työkyvystään myös viikkoliikunnan kautta.

Hätäkeskuslaitos motivoi myös taloudellisen palkitsemisen perusteiden ja peruspalkkausta täydentävän kielilisän avulla päivystäjiä hankkimaan operatiivisessa työssä tarvittavaa osaamista.

4.3 Toiminnan ohjaus hätäkeskuksissa

Teemahaastattelurungon (liite 3) toisessa pääteemassa keskusteltiin apulaispäälliköiden kanssa siitä, minkälaisia toiminnan ohjauksen keinoja keskuksissa oli tutkielman toteutushetkellä käytössä ei-toivotun käyttäytymisen ennalta ehkäisemiseksi ja haitallisen toiminnan mahdollisimman varhaisen havaitsemisen turvaamiseksi. Haastatteluissa kerättiin tietoa myös siitä, minkälainen yhteys aineettomalla ja taloudellisella palkitsemisella on hätäkeskuspäivystäjän toiminnan ohjaamiseen.

Operatiivista toimintaa ohjaa yhtenäinen, valtakunnallinen OPO-ohje ja riskinarviointityökalu MORA. Ohjaus on kaikissa hätäkeskuksissa siis koordinoitu Hätäkeskuslaitoksen taholta. Alueellisia eroja saattaa kuitenkin esiintyä toiminnan ohjauksen toteutuksessa, koska keskuksset ovat rakennemuutoksen osalta eri vaiheissa. Eroavaisuutta saattaa ilmetä myös siinä, miten kunkin työvuororyhmän esimies tai keskusten asiantuntijat toiminnan ohjausta käytännön tasolla toteuttavat.

Hätäkeskuslaitoksen toimintaa tulosoittaa sisäasiainministeriö (Hätäkeskuslaitoksen henkilöstösuunnitelma 2014–2015, 19). Tutkielmassa analysoidaan, esiintyykö Merchantin neljä ohjausmuotoa Hätäkeskuslaitoksen kontekstissa. Valtionhallinnon tulosoittamisen muodostavia tekijöitä, toiminnan tuloksellisuuden osatekijöitä ja vaikuttavuutta, tutkitaan Merchantin johdon ohjausjärjestelmän ohjausobjektien, henkilöstön ohjauksen, kulttuurin ohjauksen, toiminnan ohjauksen ja tuloksen ohjauksen, kautta. Ennen varsinaisia ohjausmuotoja keskusteltiin apulaispäälliköiden kanssa siitä, minkälaisin keinoin hätäkeskuksissa on pienennetty operatiiviseen toimintaan haitallisesti vaikuttavan toiminnan esiintymisen todennäköisyyttä.

4.3.1 Proaktiivinen ohjaus hätäkeskuksissa

Hätäkeskuspäivystäjän työ on hyvin pitkälti *ohjeistettua*. Operatiivinen saliohjeistus OPO määrittää, mitkä tehtäväkokonaisuudet kuuluvat mihinkin rooliin. Yksittäisen häätäilmoituksen kiireellisyys ja tarvittavat vasteet eli viranomaiset arvioidaan riskinarviotyökalulla, MORAlla. Hälytystehtävät välitetään poliisille, pelastustoimelle, sairaankuljetukselle tai sosiaali- ja terveystoimelle kyseisten viranomaisten antamien ohjeiden mukaisesti. Operatiivista toimintaa ohjaavat ohjeet kertovat päivystäjälle, mikä toiminta on tarkoituksenmukaista missäkin tilanteessa. Ohjeet toimivat myös päivystäjän tekemien ratkaisujen perusteina. Toiminnan normatiivisuus siis tukee myös päivystäjien oikeusturvaa. Päivystäjän lähiesimiehet seuraavat salityöskentelyssä, että toiminta on asianmukaista.

Taloudellisen palkitsemisen yhteydessä aiemmin mainittu *varhainen välittäminen* (ks. 4.2.3) edesauttaa myös ei-toivotun käyttäytymisen ennalta ehkäisemisessä. Työan-

tajan, työterveyshuollon ja asianomaisen päivystäjän yhteistyö sairauspoissaolojen vähentämiseksi, päihdeongelmien poistamiseksi tai osaamisvajeiden täyttämiseksi edesauttaa päivystäjän jaksamista ja työssä suoriutumista.

Rakennemuutoksen yhteydessä tarve yhtenäisten *pelisääntöjen* luomiselle korostui. Yksittäisten keskusten yhdistyttyä isommiksi hätäkeskuksiksi havaittiin, että eri keskuksissa oli totuttu tekemään asiat omalla tavalla. Näistä kirjoittamattomista säännöistä päätettiin luopua ja luoda toiminnan sujuvuuden turvaamiseksi uudet, yhdistyneen keskuksen omat säännöt.

Ohjeistuksen, varhaisen välittämisen ja uusien pelisääntöjen lisäksi toimialojen asiantuntijoiden tekemässä *sisäisessä laadunvalvonnassa* poimitaan asioita, joiden osaamisessa havaitaan puutteita. Kaksi apulaispäällikköä korosti haastattelussa, että erityisesti vuorovaikutustaidot ovat keskeisiä hätäkeskuspäivystäjän työssä. Asiakaspalvelutaitoja tarkkaillaan laadunvalvonnan yhteydessä.

4.3.2 *Henkilöstön ohjaus hätäkeskuksissa*

Pro gradu -tutkielman teorialuvussa, luvussa kolme, mainittiin keinot, joilla työnantaja voi tukea henkilöstön itsenäisyyttä ja sisäistä motivoitumista. Keinot ovat: rekrytointi, työn muotoilu, koulutus ja työssä tarvittavien resurssien tarjoaminen (Merchant 1997, 122). Työn muotoilua ja koulutusta käsiteltiin alaluvussa 4.2.1. Tässä yhteydessä tarkastellaan rekrytointia ja resurssien tarjoamista.

Kaksi haastatelluista apulaispäälliköistä kertoi, että rekrytointi on välillä haasteellista, koska hätäkeskuspäivystäjätutkinto on erityistutkinto. Työmarkkinoilla ei ole runsaasti päivystäjäkoulutuksen suorittaneita työttömiä työnhakijoita. Havainto tukee van Maanenin ja Scheinin (1977, 38) näkemystä, jossa yhteiskunnan tehtävä on miettiä, mitä osaamista yhteiskunnassa kullakin hetkellä tarvitaan ja luoda myös mahdollisuudet kyseisen osaamisen hyödyntämiselle. Koska opiskelu on kokonaan valtion tukemaa ja tutkinnon suorittanut päivystäjä tulee valmistuttuaan työskentelemään jossakin hätäkeskuksessa, huomioidaan tutkintokoulutuksen järjestämisessä se, miten paljon päivystäjiä lähitulevaisuudessa tarvitaan. Tutkielman toteutushetkellä tilanne ei ollut hälyttävä johon tuen siitä, että kyseiset kaksi keskusta olivat rekrytoineet päteviä, poliisitaustaisia henkilöitä hätäkeskuspäivystäjiksi. Tilanne oli vastaavasti päinvastainen keskuksessa, joka oli rakennemuutoksen osalta kaikkein pisimmällä. Hätäkeskuspäivystäjiä olisi apulaispäällikön mukaan tulossa enemmän, mitä keskuksella on mahdollista rekrytoida.

Hätäkeskuspäivystäjän soveltuvuus alalle ilmenee ajan myötä. Kun päivystäjä siirtyy käytännön työhön, nähdään, miten jaksotyö, puheluiden ennalta arvaamattomuus ja työn henkinen kuormittavuus hänelle sopivat.

Työnantajan tarjoamien resurssien osalta apulaispäälliköt korostivat teemahaastatte- luissa, että ongelmatilanteissa on tärkeää, että päivystäjä pyytää oma-aloitteisesti apua.

”...Ohittaaks se sen [joku ongelma, ei tiedä asiasta mitään] vai antaa, unohtaa sen ja vai haluaaks hän selvittää sen itselleen, ni se on ihan henkilökohtainen ominaisuus...” (Apulaispäällikkö A)

Vuoromestari, ylipäivystäjä, toimialan asiantuntija tai kollega antaa siis tarvittaessa tukea, kun päivystäjä sitä pyytää. Muiden työnantajan tarjoamien resurssien osalta hätäkeskukset pyrkivät turvaamaan operatiivisen toiminnan sujuvuutta toimivilla laitteilla ja järjestelmillä, riittävillä varajärjestelmillä, optimaalisella työvuorosuunnittelulla sekä hätäkeskustietojärjestelmän päivittämisellä.

4.3.3 *Kulttuurin ohjaus hätäkeskuksissa*

Merchantin toisen ohjausmuodon, kulttuurin ohjauksen, osalta apulaispäälliköiden kanssa ei keskusteltu sosiaalisista ja fyysisistä käyttäytymistä ohjaavista järjestelyistä eikä johdon toimimisesta roolimallina. Kyseisistä alateemoista keskusteltiin vain päivystäjien kanssa (ks. 5.3.2).

Hätäkeskuslaitoksen toimintaa ohjaavat neljä arvoa (ks. 2.4.2). Toimintaa ohjaavat *arvot* nostetaan esille vaihtelevasti keskuksissa. Yhdessä keskuksessa apulaispäällikkö on sisällyttänyt arvot uusien hätäkeskuspäivystäjien perehdytysohjelmaan. Toisessa keskuksessa päällikkö korosti, että on äärimmäisen tärkeää, että arvojen sisältö viedään hätäkeskuspäivystäjän tasolle. Yksittäinen arvo pitää purkaa osa-alueisiin ja informoida esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä, mitä kyseinen arvo merkitsee päivystäjän työssä. Kolmannessa keskuksessa asetettuja arvoja ei tuoda enää yhtä aktiivisesti esille kuin niiden ollessa uusia.

Rakennemuutoksen seurauksena yhdistyneissä hätäkeskuksissa työskentelee päivystäjiä useilta paikkakunnilta. Uusien, yhdistyneiden keskusten toiminnan alkuvaiheessa huomattiin, että salityöskentelyssä esiintyi erilaisia toimintamalleja riippuen siitä, mistä keskuksista päivystäjä oli siirtynyt yhdistyneeseen keskukseseen. Havainto tukee Merchantin ja Van der Steden (2012, 131) käsitystä, että organisaatiossa työskentelevien henkilöiden monimuotoisuus saattaa heikentää kulttuuria. Hätäkeskuslaitos julkaisi samaan aikaan yhdistymisten kanssa OPO-ohjeen, jolla pyritään siihen, että keskusten toimintamallit ovat yhteneväiset. Keskukset ovat luoneet myös omat, sisäiset pelisääntönsä, joiden tarkoituksena on ollut karsia alueellisia toimintatapoja. Apulaispäälliköt olivat havainneet, että aiemmista toimintatavoista luopuminen oli tuntunut joistakin päivystäjistä pahalta. Yksi apulaispäällikkö kertoi, että Hätäkeskuslaitoksen keväällä 2014 teettämästä lähiesimiestoimintaa kartoittaneessa kyselyssä oli ilmennyt, että toimintatapojen yhtenäistämässä ei omassa keskuksessa vielä olla optimitasolla. Toimin-

nan ohjauksen prosessit eivät siis tutkielman toteutushetkellä toimineet keskuksessa käytännön tasolla vielä tehokkaimmalla mahdollisella tavalla.

4.3.4 Toiminnan ohjaus hätäkeskuksissa

Merchantin neljästä ohjausmuodosta toiminnan ohjaus on suorinta käyttäytymisen ohjaamista (Merchant & Van der Stede 2012, 81). Hätäilmoitusten vastaanottamiselle ja ilmoitusten käsittelylle on asetettu ministeriön ja viraston välisessä tulossopimuksessa tavoiteaikoja. Hätäkeskukset seuraavat, miten nopeasti päivystäjä vastaa hätäpuheluun. Tavoitteena on, että tiettyyn prosentuaaliseen puhelumäärään vastataan alle 30 sekunnissa ja 10 sekunnissa. Vuodelle 2014 asetettu tavoite oli, että 90 prosenttiin puheluista vastattiin 10 sekunnissa ja 95 prosenttiin puheluista vastattiin 30 sekunnissa (Sisäasiainministeriö 2013b, 4). *Vastausajoilla* mitataan hätäkeskusten toiminnan vaikuttavuutta. Nopea hätäpuheluun vastaaminen myötävaikuttaa terveyden, turvallisuuden ja toimintakyvyn edistämistä sekä ehkäisee muodostuvien vahinkojen vaikutuksia. (Hätäkeskuslaitos 2014, 6.)

Nopean vastaamisen lisäksi keskuksissa seurataan tiettyjen toimialoittaisten tehtävien *hälytysviiveitä*. Päivystäjän tulee välittää tieto avuntarpeesta mahdollisimman nopeasti sille viranomaiselle, kenelle tehtävän hoitaminen kuuluu. Hälytysviive muodostuu ensimmäiselle yhteistyöviranomaiselle lähteneen hälytysviestin ja edellä mainitun puheluun vastaamisnopeuden erotuksena. Seurattavia tehtävälajeja ovat terveystoimen toimialalla rintakipu (enintään 120 s) ja äkkieloton (enintään 90 s). Poliisitehtävistä seurataan ampumis- ja puukotustehtävien (enintään 120 s) hälytysaikoja. Pelastustoimen tehtävistä tarkkaillaan rakennuspaloja (enintään 90 s) ja liikenneonnettomuuksia (enintään 120 s). Tehtävälajien hälytysviiveiden seuraaminen on aloitettu keskuksissa 2013. Suluissa olevat sekuntimäärät ovat vuoden 2013 tavoiteaikoja. Hälytysviiveet mittaavat hätäkeskusten palvelukykyä. (Hätäkeskuslaitos 2014, 14–15.)

Vastausnopeuden ja tehtävälajittaisten hälytysviiveiden lisäksi hätäpuheluista seurataan tehtävien kiireellisyysluokkien prosentuaalista jakautumista. Tehtävien kiireellisyysaste vaihtelee A:sta D:hen. A-luokan tehtävät ovat kiireellisimpiä. Myös hätäpuheluiden kestoajoja seurataan.

Oman työvuororyhmän ylipäivystäjä, salin vuoromestari ja toimialojen asiantuntijat valvovat hätäkeskuspäivystäjän työssä suoriutumista. Vuoromestari voi poimia minkä tahansa yksittäisen hätäpuhelun reaaliaikaiseen myötäkuunteluun. Toimialojen asiantuntijat tekevät säännöllistä laadunvalvontaa kuuntelemalla puhetallenteita. Päivystäjän lähiesimiehen, ylipäivystäjän, tehtäviin kuuluu kuunnella pistokokeenomaisesti alaisensa puhetallenteita.

Vuotuisen ylipäivystäjän pitämän kehityskeskustelun lisäksi päivystäjä saa palautetta omasta suoriutumisestaan aina, kun palautteelle ilmenee tarvetta osaamisvajeen tai jonkin muun syyn vuoksi.

4.3.5 Tuloksen ohjaus hätäkeskuksissa

Tutkielmaraportin teoriaosassa todettiin, että tuloksen ohjausta käytetään useasti asian-tuntijaorganisaatioissa (Merchant 1997, 69). Myös valtionhallinnon virastot ja laitokset ovat siirtyneet tulosohjaukseen. Hätäkeskuksissa seurataan, montako *hätäilmoitusta* yksittäinen päivystäjä vuositasona käsittelee. Vuonna 2014 tavoitemäärä oli 8 200 puhelua (Sisäasiainministeriö 2013b, 4). Määrä lasketaan jakamalla hätäilmoitusten kokonaismäärä toteutuneilla päivystäjien henkilötyövuosilla. Tunnusluvussa huomioidaan hätäkeskuspäivystäjien ja ylipäivystäjien käsittelemät hätäilmoitukset, mutta mahdollisia vuoromestarin käsittelemiä puheluita ei oteta huomioon. Käsiteltyjen hätäilmoitusten määrällä mitataan hätäkeskusten toiminnan tuottavuutta. Mittari kertoo siitä, onko päivystyssaliin resursoitu kulloinkin oikea määrä päivystäjiä ja onko henkilöstön työpanos salityöskentelyssä kohdennettu oikein. (Hätäkeskuslaitos 2014, 8–9.) Haastatteluissa ilmeni, että kaikissa hätäkeskuksissa puhelumäärät eivät vielä ole niin isoja, että tavoite täytyisi. Tilanne muuttuu, kun keskuksissa otetaan käyttöön uusi operatiivinen hätäkeskustietojärjestelmä ERICA. Tulevaisuudessa hätäpuhelut ohjautuvat ruuhkatilanteissa vapaana olevaan hätäkeskukseen riippumatta siitä, minkä keskuksen alueella asiakas sijaitsee.

Vastausnopeuden, hälytysviiveiden ja hätäilmoitusten kokonaismäärän yhteyttä palkitsemiseen tarkasteltiin jo aiemmin suoran taloudellisen palkitsemisen yhteydessä alaluvussa 4.2.3 (taulukko 1). Mikäli päivystäjä saavuttaa asetetut tavoitteet, huomioidaan se henkilökohtaisissa suorituspisteissä. Hyvä ammatillinen osaaminen vaikuttaa myös päivystäjän ylenemismahdollisuuksiin. Ansioitunutta henkilöä voidaan muistaa myös julkisin tunnustuksin, kuten kunniamerkein ja Pro 112 -palkinnolla.

Siirtyminen sekä alueellisesti että henkilöstömääräisesti isompiin hätäkeskuksiin on herättänyt päivystäjissä ajatuksia siitä, millaiseksi hätäkeskuspäivystäjän työ suurten rakennemuutosten jälkeen tulevaisuudessa tulee kehittymään. Kaksi apulaispäällikköä nosti haastattelussa esiin tehdas-käsitteen. Se, miten ”tehdasmaiseksi” päivystäjän työ muuttuu, heijastuu työssä jaksamiseen. Myös Sveiby (1990, 74) mainitsee teoksessaan ”tehtaan” liukuhihnamaisten työskentelytavan vaikuttavan kielteisesti työn houkuttelevuuteen.

”...mitä tossa nyt henkilöstöpäivilläkin tuli palautetta, niin siellä vähän pelättiin, että tehdäänkö hätäkeskuspäivystäjistä robottia, joka sitte niin

ku käsittelis 8 200 puhelua [tuottavuustavoite] vuodessa.” (Apulaispäällikkö B)

Toiminnan tilastoinnista keskustellaan virastossa aika ajoin. Uuden operatiivisen järjestelmän käyttöönottoaiheessa mietitään myös, mitä tilastotietoja järjestelmästä halutaan saada, jotta toiminnan tehokkuutta seurataan mahdollisimman hyvillä mittareilla.

4.3.6 Yhteenveto hätäkeskusten toiminnan ohjauskeinoista

Taulukkoon 4 on koottu hätäkeskuksissa tutkielman toteutushetkellä käytössä olleet ohjauskeinot ryhmiteltyinä ohjausobjekteittain. Taulukko havainnollistaa myös, millä keinoin hätäkeskukset ovat proaktiivisesti eli ennakoivasti varautuneet toiminnalle haitallisen käyttäytymisen mahdolliseen esiintymiseen.

Taulukko 4 Toiminnan ohjauskeinot hätäkeskuksissa

<i>Proaktiivinen</i>	<i>Henkilöstö</i>	<i>Kulttuuri</i>	<i>Toiminta</i>	<i>Tulos</i>
<u>Rekrytointi</u> Hätäkeskus- päivystäjätut- kinto Poliisi	<u>Rekrytointi</u> Osaaminen vastaa tehtävän vaatimuksia	<u>Arvot</u> Luotettavuus Tasapuolisuus Inhimillisyys Pro 112	<u>Fyysiset rajoit- teet</u> Salasanat Kulkuluvat	Käsiteltyjen häätäilmoitusten määrä (8 200/v/hlö)
<u>Valvonta</u> Varhainen vä- littäminen Sisäinen laa- dunvalvonta Vuoromestari	<u>Koulutus</u> Viestitään toi- vottu käytös Tavoitteiden selkeyttäminen (taulukko 2)	<u>Ohjeistus</u> OPO-ohje Pelisäännöt	<u>Hallinnolliset rajoitteet</u> Roolit	<u>Ei-rahalliset mittarit (laatu)</u> Asiakastyyty- väisyys Viranomaisten tyytyväisyys- kysely
<u>Menettelyoh- jeet</u> Saliohje (OPO) Riskinarvio (MORA) Viranomaisoh- jeet Pelisäännöt	<u>Työn muotoilu</u> Roolit (TESEn rooliin kokenut IVO- päivystäjä)	<u>Työkierto</u> Lähinnä siirryt- ty kokonaan toiseen keskuks- seen	<u>Tarkastus en- nen toimintaa</u> Vuoromestari	<u>Autonomia</u> Rajatussa mää- rin (toiminnan normatiivisuus)
<u>Päätöksenteon keskittäminen</u> Hätäkeskuslai- tos Toimialojen kehittämissryh- mät	<u>Resurssit</u> Laitteet Järjestelmät ELSin päivi- ttäminen Optimaalinen henkilöstön resursointi Tuki tarvittaes- sa	<u>Sosiaaliset jär- jestelyt</u> ks. 5.3.2	<u>Tilivelvollisuus</u> OPO-ohje MORA Palaute Kantelut Sisäinen laa- dunvalvonta Pistokokeet (ylipäivystäjä) Tilastot	<u>Osaamisen kehittäminen</u> Henkilökohtai- set suorituspis- teet (taulukko 1) Yleneminen Julkiset tunnus- tukset
<u>Automaatio</u> Operatiivinen tietojärjestelmä ELS, jatkossa ERICA		<u>Fyysiset järjes- telyt</u> ks. 5.3.2	<u>Lisätyövoima</u> Tulossopimus Valtion talous- arvio l. budjetti	
		<u>Johdon rooli- malli</u> ks. 5.3.2	<u>Suorituksen mittaus</u> Vastausnopeus (30 s, 10 s) Hälytysviiveet Tehtävän kii- reellisyysluok- ka (A-D) Puhelun kesto	

Hätäkeskuksissa oli kiinnitetty huomiota ei-toivotun käyttäytymisen ehkäisemiseen. Proaktiivisen ohjauksen lisäksi esiintyivät kaikki Merchantin neljä ohjausobjektia hätäkeskusten kontekstissa. Taulukko 4 havainnollistaa myös, että hätäkeskusten palkitsemisen kokonaisuuden ja toiminnan ohjauksen välillä on yhteys.

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat palkitsemiskeinot ovat siis keinoja estää haitallisen käyttäytymisen esiintymistä ja keinoja ohjata päivystäjien suoritusta kohti ennalta asetettuja tulostavoitteita. Taulukko 4 sisältää monia aiemmin taulukossa 2 ja 3 mainittuja palkitsemisen keinoja, kuten varhainen välittäminen, palaute, henkilökohtainen suoritus, yleneminen ja julkiset tunnustukset.

Hätäkeskukset ovat myös luoneet henkilöstölle sisäistä motivaatiota tukevan toimintaympäristön, joka luo rajatussa määrin, varsinkin henkilöstön ja tuloksen ohjauksen osalta, mahdollisuuden autonomialle ja pätevyyden kokemiselle, vaikka toimintaa leimaa vahva normiperusteisuus.

Toiminnan ohjauksen haastaviksi asioiksi osoittautui apulaispäälliköiden haastattelujen perusteella optimaalisen henkilöstömäärän ja prosessien yhtenäisyyden turvaaminen sekä valtionhallinnon yleinen taloudellinen tilanne. Rakennemuutos heijastui kielteisesti uusien pelisääntöjen omaksumiseen, vaihtuvuuteen ja henkilökiertoon. ERICAn tehokkaan hyödyntämisen edellytyksenä on, että keskuksien toimintaprosessit ovat yhteneväiset. Valtionhallinnon vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa toiminnan tuloksellisuudelle asetut tavoitteet heijastuvat Hätäkeskuslaitoksen henkilötyövuosiin ja määrärahoihin. Muutokset asettavat paineita resurssien tehokkaalle hyödyntämiselle.

5 HÄTÄKESKUSPÄIVYSTÄJIEN KOKEMUKSET KOKONAISPALKITSEMISESTA JA TOIMINNAN OHJAUksesta

5.1 Hätäkeskuspäivystäjien haastattelujen toteutus

Hätäkeskuksen apulaispäällikön haastattelun jälkeen haastateltiin keskuksessa neljä hätäkeskuspäivystäjää. Haastateltavien valinnassa käytettiin apuna asiantuntijoiden tietämystä (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 24). Tutkielman tekijä keskusteli apulaispäälliköiden kanssa valintakriteereistä, jonka jälkeen apulaispäälliköt valitsivat tarkoituksenmukaisen näytteen yhteistyössä vuoromestarin kanssa. Valintakriteereillä tavoiteltiin tutkimusongelmien kannalta mahdollisimman rikasta empiiristä aineistoa (Koskinen et al. 2005, 273). Tutkielman tekijä toivoi, että haastateltavat edustaisivat eri sukupuolta ja olisivat virkaiältään eri kohdissa omaa urapolkuaan. Vaikka jokainen haastateltava kokee asiat yksilöllisesti ja kokemuksiin vaikuttavat henkilön aiemmat kokemukset vastaavista asioista, pyrittiin kriteereillä varmistamaan mahdollisimman kattava kuva keskusten henkilöstörakenteesta.

Pro gradu -tutkielman tuloksia arvioitaessa on myös huomioitava muut näytteeseen vaikuttaneet asiat. Tutkielman empiirisen osan toteuttaminen ei saanut vaikuttaa salin operatiivisen toiminnan häiriöttömyyteen. Haastateltavien päivystäjien valintaan vaikuttivat myös haastattelujen ajankohta, haastattelupäivän työvuorolista sekä listaan tulleet ennakoimattomat sairauspoistumat.

Apulaispäälliköt informoivat haastatteluun valittuja päivystäjiä haastattelutiedotteella (liite 1). Yksilöhaastattelut toteutettiin hätäkeskusten vapaana olevassa työhuoneessa tai koulutustilassa. Haastattelupaikan valinnalla pyrittiin turvaamaan haastattelutilanteen häiriötön kulku (Syrjälä et al. 1994, 87). Hätäkeskuspäivystäjä ei siis haastattelun aikana osallistunut hätäilmoitusten vastaanottamiseen. Koska tutkielman tekijä ei itse työskentele case-organisaatiossa, esitteli hän jokaisen haastattelun alussa itsensä sekä pro gradu -tutkielmansa. Esittelyllä pyrittiin haastattelutilanteeseen luomaan mahdollisimman luottamuksellinen ilmapiiri (Syrjälä et al. 1994, 87). Esittelyssä päivystäjälle kerrottiin tutkielman tarkoitus sekä se, mihin haastatteluissa kerättyä aineistoa tullaan käyttämään, miten aineistoa käsitellään ja miten materiaalia säilytetään. Haastateltavalle esiteltiin myös käytettävä tutkimusmetodi sekä raportoinnissa noudatettavat eettiset periaatteet anonymiteetin suojaamiseksi. Tutkielman esittelyn jälkeen hätäkeskuspäivystäjä allekirjoitti suostumuslomakkeen (liite 2), mikäli hän päätti osallistua teemahaastatteluun. Kaikki haastatteluihin valitut päivystäjät suostuivat haastatteluihin.

Kaikki päivystäjien haastattelut nauhoitettiin. Puhtaaksikirjoitettua aineistoa kertyi yhteensä 236 A4:sta. Haastatteluaineisto litteroitiin sana sanalta. Puheessa ilmenneiden taukojen pituuksia tai äänensävyjä ei merkitty tekstiin. Jokaisen haastattelun jälkeen

tutkielman tekijä kirjoitti ylös keskustelun aikana tekemiään havaintoja, kuten teema-alueen haastateltavissa herättämiä tunnereaktioita. Haastattelujen kesto vaihteli vajaasta tunnista vajaaseen kahteen tuntiin. Päivystäjien teemahaastatteluissa tavoitteena oli kerätä kokemuksia siitä, miten päivystäjät kokevat eri palkitsemiskeinot ja toimintaa ohjaavat, henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin vaikuttavat mittarit sekä muut käyttäytymisen suuntaamiseen liittyvät keinot. Teemahaastatteluissa keskusteltiin myös päivystäjien esille tuomista kehitysehdotuksista nykyisiin palkitsemisen ja toiminnan ohjauksen käytäntöihin. Teemahaastattelurunko on tutkielman liitteenä (liite 4).

5.2 Hätäkeskuspäivystäjien kokemukset aineettomasta ja taloudellisesta palkitsemisesta

Hätäkeskuspäivystäjien kokemuksia ei raportoida keskuksittain ryhmiteltyinä. Hätäkeskuspäivystäjien kokemuksia peilataan apulaispäälliköiden faktatietoihin. Päivystäjien kokemuksia verrataan myös toisiinsa. Raportointitapa on yhteneväinen apulaispäälliköiden faktatietojen raportoinnin kanssa. Valitulla tulosten esittämistavalla on myös pyritty turvaamaan haastateltujen päivystäjien anonymiteettiä. Keskuskohtaisten tulosten sijasta, keskitytään tutkielmassa syvällisen kokonaiskuvan luomiseen sekä mahdollisiin poikkeamiin.

Empiirisen aineiston analyysitapana käytetään *teemoittelua*. Valitussa analyysitavassa etsitään runsaasta haastatteluaineistosta aihepiirejä, jotka ovat relevantteja suhteessa asetettuihin tutkimusongelmiin (Eskola & Suoranta 2008, 174). Teemoittelussa etsitään aineistosta aihepiirejä, jotka toistuvat usean haastateltavan vastauksissa. Aineistosta kumpuavat teemat ovat tutkijan tekemiä tulkintoja haastateltujen vastauksista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Haastatteluaineisto järjestettiin litteroinnin yhteydessä haastattelurungon mukaisiin teemoihin. Puhtaaksikirjoituksen jälkeen tutkielman tekijä luki haastattelumateriaalin useaan kertaan. Runsaasta materiaalista esiin nousseita, tutkimusongelmien kannalta relevantteja teemoja tiivistettiin lyhyempään muotoon. Tämän jälkeen päivystäjien kokemukset koodattiin plus- (+), miinus- (-) ja nolla (0) -merkeillä. Tulosten kuvailun, analyysin ja tulkinnan yhteydessä tekstiä rikastetaan haastatteluista poimituilla suorilla lainauksilla. Sitaatit toimivat kuvaavina esimerkkeinä ja tutkielman tekijän tekemien tulkintojen argumentteina²³ (ks. Eskola & Suoranta 2008, 175).

Analyysin pohjana käytettiin teemahaastattelurungon teemoja (vrt. Eskola & Suoranta 2008, 179). Pro gradu -tutkielman tulosten analysoinnin perusteella empiirisestä ai-

²³ Savolainen, P. (1991) *Kvalitatiiviset tutkimustavat suomalaisessa kasvatustieteessä*. Aikakauskirja Kasvatus 22 (5–6), 451–458.

neistosta tehtyjä tulkintoja peilataan kolmannen pääluvun teoreettiseen viitekehykseen. Eskolan (2008, 175) mukaan teemoittelu edellyttää empirian ja teorian vuoropuhelua. Tuloksia peilataan myös toisten tutkijoiden aiemmin julkaistuihin tutkimuksiin. Tutkielma perustuu *induktiiviseen päättelyyn*, joka on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Induktiivinen analyysi ei perustu hypoteesien tai teorian testaamiselle, vaan olennaista on mahdollisimman yksityiskohtainen ja useasta näkökulmasta tehty aineiston analysointi. (Koskinen et al. 2005, 31–32; Hirsjärvi et al. 2009, 164.) Hätäkeskuspäivystäjien haastattelujen raportointi perustuu Kauhasen ryhmittelemään palkitsemisen kokonaisuuteen (kuvio 4).

5.2.1 Päivystäjien kokemukset urapalkkioista

Teemahaastattelun aluksi keskusteltiin hätäkeskuspäivystäjän *työstä itsestään*. Päivystäjiä pyydettiin palauttamaan mieleen tilanne, jossa he viimeksi olivat kokeneet poikkeuksellista työn iloa. Hätäkeskuspäivystäjän työssä ilmeni sisäisesti motivoivan työn piirteitä (ks. Hackman 1977). Motivoivat tilanteet liittyivät pääsääntöisesti aineettomaan palkitsemiseen, kuten asiakkaan kiitokseen tai työn sisältöön. Palautteen osalta päivystäjän työ koettiin ristiriitaiseksi. Toisaalta hätäntynyt asiakas saattaa rauhoittua puhelun aikana ja puhelun lopuksi kiittää saamastaan palvelusta. Toisaalta hätälinjalle soittanut asiakas saattaa käyttäytyä erittäin aggressiivisesti huutaen ja haukkuen. Jälkimmäisessä tilanteessa eräs päivystäjä koki ulkoisen palkkion, rahapalkan, tasapainottavan työn henkistä kuormittavuutta.

”Sillon ku tulee palkka. Ihan puhtaasti. Asiakkaat huutaa ja haukkuu sulle, nii ne ei kyllä paljo kiittele. Puheluistahan ei nyt paljoo motivaatiota revi. Sillon ku tulee palkka, ni kaikki on ihan kivaa.” (H4)

Edellä mainituista tilanteista huolimatta päivystäjä koki työssään onnistumisen iloa esimerkiksi silloin, kun hätäpuhelun kautta on onnistunut välittämään apua hädässä oleville lapsille. Hätäilmoitusten käsittely tarjoaa siis myös onnistumisen kokemuksia. Onnistumisen ilo on sisäinen palkkio, joka edistää henkilön pätevyyden tunnetta. Vaikutus motivaatioon voi olla pitkäaikainen. (Ruohotie & Honka 1999, 45–46.) Onnistumisen tunteet liittyivät tilanteisiin, joissa päivystäjät olivat kyenneet omalla osaamisellaan nopeasti edesauttamaan avun välittämistä soittajalle. Nopean hälyttämisen lisäksi työssä koettiin motivoivaksi se, että puhelimen välityksellä on mahdollista ehkäistä mahdollisten lisävahinkojen muodostumista neuvomalla hätälinjalle soittanutta henkilöä esimerkiksi ilmatie-esteen poistossa. Hätäkeskuspäivystäjän työssä motivoi myös se, että omalla toiminnalla voi edesauttaa kansalaisten yleistä turvallisuutta. Yhteistyöviranomaisille välitetyt tiedot tekijän tuntomerkeistä ja tapahtumapaikan sijainnista edesauttavat rattijuopon tai pahoinpitelijän nopeaa pidättämistä.

Vaikka hätäkeskuksissa henkilökierto oli tutkielman toteutushetkellä vähäistä (ks. 4.2.1), edistää päivystäjän aiempi työkokemus esimerkiksi muussa turvallisuusalan organisaatiossa tai sosiaali- ja terveystoimessa näkökulman ja osaamisen laajentamista. Eri toimijoiden palveluksessa työskentely tuo myös vaihtelua omaan työuraan.

”Sillo, ko oli itte [ammattiryhmää ei mainita anonyymiteetin vuoksi], ni oli suorittamas sitä tehtävää siällä. Mut täällä nyt sitte antaa [tehtävän kentälle], ja sit miättii vähän niin ko toiselt kantilt. Se, mun miälest, tää on todella miälenkiintost työtä et tota noi nii ja haastavaa et.” (H1)

Työn merkityksellisyyttä ilmentäneet tekijät olivat yhteneväisiä onnistumisen tunteita kuvanneiden tilanteiden kanssa. Työ koetaan tärkeäksi, koska hätäkeskuspäivystäjä toimii linkkinä avun tarvitsijan ja viranomaisen välillä. Oma työsuoritus vaikuttaa auttamisketjun seuraavien lenkkien, yhteistyöviranomaisten, toiminnan sujuvuuteen. Eräs päivystäjä koki, että ripeä ja huolellinen hätäilmoituksen käsittely alentaa yhteiskunnan toimintamenoja vähentämällä hoitopäivien määrää sekä jatkokuntoutuksen kestoa.

Hätäkeskuspäivystäjän työn mielekkyyteen vaikuttavat tekijät liittyivät haastateltavan persoonaan, työn ominaisuuksiin ja työympäristöön. Myös Ruohotie ja Honka (1999, 17) ovat määritelleet kyseiset kolme motivaatiotekijää keskeisiksi työmotivaation kannalta. Haastateltavat kokivat, että työ sopii heidän henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa. Työ on mielenkiintoista ja siinä saa auttaa kansalaisia. Työ koetaan ennalta arvaamattomaksi ja haastavaksi. Jokainen puhelu ja jokainen soittaja on erilainen. Eräs päivystäjä koki vakituisen viran lisäävän työn mielekkyyttä. Tieteellisissä tutkimuksissa havaittuja, julkiselle sektorille tyypillisiä motiiveja siis havaittiin haastatteluisissa (ks. Perry & Wise 1990; Houston 2000; Bright 2009). Työympäristöstä esille nousivat työyhteisön tiiviys sekä hyvä ilmapiiri. Myös Kaajas et al. (2001, 25, 79) sekä Katajamäki (2011, 58) havaitsivat, että työyhteisön hyvä yhteishenki ja mukavat kollegat ovat keskeinen motivaatiotekijä asiantuntijatyössä. Seuraava haastattelusitaatti kuvaa hätäkeskuspäivystäjätöiden erityisluonnetta.

”Joo, no me, tämä on niin suppea tämä ala. Meillä on kaikilla kuitenkin aika niin ku samantyyppiset taustat ja intressit. Että on se, ja kaikki, kaikki tietenkä auttaa toisiaan, ja kukaan ei oo semmonen, että pimitämpä toltä jotaki tietoa. Ei missään nimessä, vaan niin ku päinvastoin.” (H5)

Hätäkeskuspäivystäjien kokemukset rakenneuudistuksen vaikutuksista riippuivat oman keskuksen rakennemuutoksen vaiheesta sekä virkavuosien määrästä. Rakennemuutos koettiin myönteisimmäksi keskuksessa, jossa rakennemuutoksesta oli eniten aikaa. Uudistuksesta oli tiedotettu aktiivisesti. Henkilöstömäärällisesti isompi keskus mahdollisti aikaisempaa säännöllisemmän tauotuksen. Hätäilmoitusten käsittely erosi aiemmasta alueen laajentumisena ja henkilöstön uudistumisella, mutta muuten hätäpuheluiden käsittelyn koettiin olevan samaa työtä kuin ennen yhdistymistäkin. Rakennemuutos heijastui epävarmuutena työn jatkuvuudesta keskuksessa, jossa yhdistyminen oli

tapahtunut jonkin aikaa sitten. Valtionhallinnon jatkuvat rakenteelliset uudistukset olivat saaneet osan päivystäjistä miettimään, montako hätäkeskusta Suomessa tulevaisuudessa on ja millä paikkakunnilla ne tulevat sijaitsemaan. Tutkielman toteutushetkellä päivystäjillä ei ollut turvattomuuden tunnetta työnsä jatkuvuudesta. Myös Handolin (2013, 110) havaitsi väitöstutkimuksessaan, että vaikka oma virkasuhde koettiin turvalliseksi, oli yleinen valtionhallinnon ja puolustusvoimien tila lisännyt epävarmuutta työsuhteen pysyvyydestä. Hätäkeskuksessa, jossa rakennemuutos oli tuorein, koettiin epävarmuutta uuden, aikaisempaa laajemman alueen sekä uusien viranomaisyksiköiden oppimisesta. Toiminta-alueen laajennuttua, päivystäjät kokivat, että heillä ei ollut uusilla paikkakunnilla maantieteellistä kiintopistettä, jota he voisivat työssään hyödyntää. Osa haastatelluista oli läpikäynyt useamman rakennemuutoksen. He kokivat, että viimeisin uudistus on ollut kaikkein pienin.

Teemahaastattelussa ilmeni, että osa haastateltavista koki *työajan järjestelyt* epäoikeudenmukaisiksi. Apulaispäälliköiden haastattelussa ilmeni keskuskohtaisia eroavaisuuksia siinä, minkälaisia erityisjärjestelyjä resurssien puitteissa voidaan tehdä. Yhdessä keskuksessa eräs päivystäjä koki, että pitkämatkalaisten jaksamista ei ollut tuettu työvuororyhmäjaossa eikä räätälöidyllä työvuorolla. Tämä saattaa johtua siitä, että kyseisessä keskuksessa sairauspoissaolot ja vaihtuvuus asettivat haasteita työvuorosuunnittelulle. Tilanne oli sama työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen tukemisen kannalta. Muutama päivystäjä koki, että oma keskus ja Hätäkeskuslaitos eivät tue riittävästi työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Eräs päivystäjä toivoi, että Hätäkeskuslaitos hyödyntäisi enemmän päivystyshenkilöstön monimuotoisuutta työaikamallien suunnittelussa. Myös Hakonen et al. (2014, 225) toteavat räätälöityjen työaikojen toimivan parhaiten, kun suunnittelussa hyödynnetään erilaisissa elämäntilanteissa ja eri-ikäisten työntekijöiden toiveita.

Kolmen hätäkeskuksen välillä ilmeni eroja myös vuoronvaihtojen ja seuraavaan työvuorolistaan esitettyjen toiveiden osalta. Kyseisten järjestelyjen koettiin toimivan parhaiten keskuksessa, jossa rakennemuutoksesta oli eniten aikaa. Tämä saattaa johtua siitä, että henkilöstön vähäinen vaihtuvuus mahdollistaa henkilöstön optimaalisen resursoinnin. Kahdessa muussa keskuksessa koettiin, että jompikumpi tai molemmat järjestelyt toimivat hyvin. Järjestelyt toimivat kollegoiden ja oman keskuksen joustavuuden vuoksi. Järjestelyjen toimimattomuuden koettiin johtuvan jäykästä työaikamallista, ehdottomuudesta työvuorolistan suunnittelussa ja Hätäkeskuslaitoksen linjasta. Nykyisessä työaikamallissa runkovuoro on 12 tuntia. Kolmasosa päivystäjistä toivoi enemmän joustoa yksittäisen työvuoron pituuteen. Ne päivystäjät, joiden työvuoroja oli räätälöity muun syyn, kuin työterveyslääkärin suosituksen vuoksi, kokivat epävarmuutta siitä, miten kauan Hätäkeskuslaitos sallii 12 tuntia lyhyemmät, yksilölliset työvuorot. Yksi haastateltava koki, että käytössä olevat painopistevuorot, jotka ovat siis 12 tuntia lyhyempiä vuoroja, eivät jakaudu tasapuolisesti niin, että lyhyempiä päiviä olisi kaikilla yhtä

monta ja niin, että päivä-, ilta- ja yöpainopisteet jakautuisivat tasapuolisesti. Alla oleva sitaatti kuvaa työn ja muun elämän tasapainon haasteellisuutta jaksotyössä.

”...Kuus viikkoo, vai mikä siin menee, et sit on se yks viikonloppu, mikä on kokonaan vapaa. Ja kuitenkin se kaikki tapahtuma, jos ajattelee vapaa-ajalla, ni pakostakki sijottuu viikonloppuun, mikä on sit taas se oma, heijastaa siihe jaksamiseensa...” (H8)

Teemahaastattelujen jälkeen Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöpäällikön ja koulutus-suunnittelijan kanssa käydyssä keskustelussa (27.10.2014) ilmeni, että yhdessä hätäkeskuksessa aloitettiin marraskuussa 2014 uuden työaikamallin kokeilu, jossa joka toinen viikonloppu on vapaata. Aloite työaikamallin kehittämiseen oli tullut keskukselta. Keskuksen apulaispäällikkö on ollut keskeisessä roolissa uuden työaikamallin suunnittelussa.

Kaksi päivystäjää koki, että vuorotyö ei vaikeuta heidän muuta elämäänsä, koska he kykenevät hoitamaan henkilökohtaiset asiat työvuorojen ulkopuolella paremmin kuin säännöllistä päivätyötä tekevät työntekijät. Tämä saattaa johtua päivystäjien elämäntilanteesta, mahdollisista erityistyöaikajärjestelyistä tai päivystäjien persoonasta, kuten lojaaliudesta kollegoita ja työnantajaa kohtaan. Myös Demerouti et al. (2004, 998) havaitsivat, että kiertävät työvuorot eivät olleet lisänneet poissaoloja.

Hätäkeskuspäivystäjien haastattelut vahvistivat apulaispäälliköiden näkemyksen, että päivystäjät käyttävät muita työajan järjestelyjä, kuten opintovapaata ja vuorotteluvapaata, vähän. Haastateltavat eivät olleet itse käyttäneet kyseisiä järjestelyjä, mutta olivat havainneet, että työnantaja suhtautuu niihin myötämielisesti. Kollegoille on myönnetty kyseisiä järjestelyjä. Yksittäiset haastatellut päivystäjät olivat hyödyntäneet virkavapaata ja vanhempainvapaata.

Päivystäjät kokivat kiertävät lomat tasapuolisina. Järjestelmä on oikeudenmukainen, koska niin sanotut huonot lomakuukaudet kiertävät vuosittain eri päivystäjillä. Käytössä oleva järjestelmä ei myöskään suosi perheellisiä päivystäjiä loma-ajankohtien sijoittumisessa. Haastatteluissa ilmeni yksi kielteinen puoli nykyisessä järjestelmässä. Mikäli päivystäjä vaihtaa työvuororyhmää, ei lomakierto välttämättä jatku siitä, mihin se on edellisenä lomakautena jäänyt.

Hätäkeskuslaitos on linjannut, että keskuksissa tulisi suosia ylityöiden pitämistä vapaana, eli tehdyt ylityöt tulisi siirtää työaikapankkiin (Hätäkeskuslaitos 2013a, 12). Haastatteluissa ilmeni, että enemmistö päivystäjistä oli halunnut ylityötunnit rahana. Työaikapankin vähäiseen käytön syytä olivat epätietoisuus pankin toiminnasta sekä epäily siitä, että ajoittainen henkilöstövaje ei mahdollista pankkituntien pitämistä. Myös Lahtinen (2013, 61) havaitsi pro gradussaan, että vastavuoroisesti toimivat työajan järjestelyt olivat asiantuntijoille tärkeitä. Ne hätäkeskuspäivystäjät, jotka olivat siirtäneet ylityötunteja työaikapankkiin, kokivat, että pankin purku on onnistunut hyvin.

Tämä saattaa johtua siitä, että työaikapankin purku oli onnistunut parhaiten keskuksessa, jossa vaihtuvuus oli tutkielman toteutushetkellä pienin.

Apulaispääalliköiden haastatteluissa ilmeni, että työnantajan tarjoama *koulutus* perustuu pääosin työvuoron aikana tapahtuvaan pienryhmäkoulutukseen. Päivystäjät kokivat, että päivystyssalin henkilöstömäärä, kausivaihtelut ja käytettävissä oleva aika vaikuttavat koulutukseen. Ryhmäkoulutuksen järjestämistä rajoittaneet asiat heijastuivat koulutuksen laatuun ja määrään. Eräs päivystäjä koki, että kouluttaja ei välttämättä ehdi perehtyä asiaan riittävän syvällisesti. Muutama päivystäjä toivoi, että oma keskus hyödyntäisi nykyistä enemmän ryhmässä tapahtuvaa oppimista varsinkin isoimpien hälytystehtävien, kuten rakennuspalojen tai liikenneonnettomuuksien, jälkeen. Myös Lahtinen (2013, 66) havaitsi tutkimuksessaan, että tehdyn työn analysointi oli asiantuntijoiden mielestä tärkeää oppimiskokemuksen vuoksi. Osa päivystäjistä koki, että pienryhmäkoulutukset edistävät ohjeiden sisäistämistä paremmin verrattuna itsenäiseen ohjeiden lukemiseen.

”...Kyl mä luen ne [ohjeet], mut ku mä oon semmonen kantapään kautta oppija, eli siis mulle tarttis se asia kertoa... Mä, ja se on, moni muu sanoo sen, et he ymmärtää sen, kaks eri ihmistä ku lukee sen, ni voi lukee, ne voi ymmärtää sen asian ihan eri tavalla.” (H12)

Eräs päivystäjä toivoi enemmän toimialakohtaista, yhteistyöviranomaisten kenttätyöhön liittyvää koulutusta, kuten avainsanojen läpikäyntiä. Haastatteluissa toivottiin, että ohjemuutoksia ei tulisi ajoittaa lomakausien alkuun tai vuodenvaihteeseen. Ohjeita ei tulisi myöskään välittää suullisesti, koska silloin ne eivät tavoita esimerkiksi lomalla olevaa henkilöstöä. Vastauksissa saattaa heijastua temahaastattelujen ajankohta. Haastattelut toteutettiin juuri ennen kesälomakauden alkamista.

Päivystäjät olivat tyytyväisiä oman keskuksen perehdytysohjelmaan ja sisäisten koulutusten tiedottamiseen. Eräs päivystäjä toivoi, että myös päivystäjä voisi toimia perehdyttäjänä. Kyseisessä keskuksessa perehdytys oli tutkielman toteutushetkellä ylipäivystäjien vastuulla. Eräs päivystäjä koki, että oman keskuksen järjestämässä kielikoulutuksessa oli ollut kehitettävää sekä sanastollisesti että koulutusjärjestelyjen tasapuolisuuden osalta. Hätäkeskusten sijainti saattaa heijastua siihen, miten aktiivisesti päivystäjät osallistuvat Hätäkeskuslaitoksen järjestämään koulutukseen. Eräs päivystäjä nimittäin toivoi, että laitos järjestäisi pitkien matkojen vuoksi välillä koulutuksia hätäkeskuksissa.

Temahaastatteluun valitut päivystäjät eivät olleet nykyisessä keskuksessa osallistuneet omaehtoiseen koulutukseen, mutta olivat havainneet, että kollegat ovat jonkin verran opiskelleet työn ohella sekä tutkintoon johtavissa koulutuksissa että yksittäisissä, toimialaan liittyvissä, lyhyemmissä koulutuksissa. Yksi päivystäjä oli aiemmin hyödyntänyt koulutustukea toisessa keskuksessa. Eräs päivystäjä toivoi, että mikäli kollega osallistuu täydennyskoulutukseen, kuten asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaidot, voisi kyseinen henkilö myöhemmin kouluttaa kurssin keskeisimmät asiat toisille päivystäjille.

Haastatteluissa ilmeni, että jaksotyön luonne ja perhe-elämä asettavat omat haasteensa tiettyyn kellonaikaan, viikoittain toistuvalla opiskelulla. Koulutustuen vähäinen käyttö saattaa johtua myös palkitsemiskeinon vähäisestä viestimisestä. Tähän saattaa puolestaan vaikuttaa rakennemuutos. Muutoksen yhteydessä on ehkä tarkoituksella keskitytty uusien toimintatapojen sisäiseen kouluttamiseen. Omaehtoisen koulutuksen vähäisyys saattaa myös johtua siitä, että hätäkeskusten järjestämä koulutus painottuu omaan, sisäiseen koulutusjärjestelmään. Kiikka (2002, 301) nimittäin havaitsi väitöstutkimuksessaan, että sekä Kuopion poliisilaitoksen että Jääkäriprikaatin henkilöstö koki vain hallinnonalojen omien koulutusten edistävän palkkakehitystä.

Päivystäjien kokemukset olivat yhteneväiset apulaispäälliköiden näkemyksen kanssa, että hätäkeskuspäivystäjän osaamisen kehittyminen tapahtuu pääosin työn tekemisen kautta. Keskeisimmiksi työssä oppimisen keinoiksi osoittautuivat työsuorituksesta saatu palaute, hätäpuheluiden sisältö ja ryhmäoppiminen. Omasta työstä saatu palaute edistää huomion kiinnittämistä kehitettäviin osa-alueisiin. Myös omien virheiden koettiin tarjoavan oppimiskokemuksen. Puheluiden välillä päivystäjät seuraavat toistensa työtehtäviä, auttavat tarvittaessa kollegaa tai keskustelevat käsitellyistä tehtävistä keskenään. Kolmessa hätäkeskuksessa siis toteutui ryhmätason oppiminen (ks. Viitala 2009, 198, 200). Myös päivystystyön haasteellisuus tarjoaa mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi. Hätäpuhelu voi liittyä rutiinitehtävään, kuten potilaan siirtoon sairaalasta toiseen, tai puhelu saattaa koskea asiaa, joka tulee ensimmäistä kertaa päivystäjälle vastaan.

”...Ja ko välil tulee mitä eriskummallisempia asioita, ni sit ku semmosen on käyny läpitte, ni sit osaa jo. Seuraaval kerral se ei tuu välttämät, jos tulee saman kaltanen, ni tuu ihan niin puskista...” (H8)

Haastatteluissa ilmeni, että osaamisen kehittyminen huomioidaan kehityskeskusteluissa henkilökohtaista työssä suoriutumista arvioitaessa. Eräs päivystäjä koki valtion uuden palkkausjärjestelmän motivoivaksi, koska rahapalkka perustuu nykyjärjestelmässä osaamiseen eikä virkavuosiin. Palkitsemisjärjestelmän kritiikki kohdistui järjestelmän rakenteeseen ja palkitsemisprosesseihin. Palkitsemisjärjestelmän rakennetta kritisoitiin suoritusmittareiden skaaloista ja mittauksen fokuoitumisesta tavoiteaikoihin. Palkitsemisen prosesseja kritisoitiin siitä, että käytettävissä olevat kokonaispisteet sekä määräraha asettavat kehykset sille, miten keskus kykenee taloudellisessa palkitsemisessä huomioimaan ammatillisuuden kehittymisen. Myös apulaispäälliköiden haastatteluissa ilmeni, että palkkarahat ja kokonaispisteet asettavat haasteita henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin. Myös Raivio (2007, 93) ja Huuhtanen et al. (2005, 77, 99) havaitsivat tutkimuksissaan, että ”palkkaraamit” herättivät epäoikeudenmukaisuuden tunteita ja vaikuttivat kokemukseen suoritusarvioinnin objektiivisuudesta.

”...jos on kiistattomasti osottaa, että sulla on niin kun ne mittarit, millä meidän työtä mitataan. Jos taso on noussu, niin kyllä palkkaki nousee. ..Tietenki jossain vaiheessa se raja tulee vastaan, että nousu hidastuu. Ja,

ja sitte on myös varmasti sellasta, että ne kokonaispisteet ja käytössä oleva raha jossain vaiheessa vaikuttaa siihen. Mutta kyllä se toimii...”
(H7)

”...että jos joku oikeasti kehittyy, tekee töitä hyvin ja kehittää itteensä, niin ei sitä riittävästi huomioida tänä päivänä...Ne arviointiskaalat siellä, ne asteikot, millä saat yhden, millä saat kaks [pistettä]...se ei oo realistinen. Se ei oo niin ku semmonen käyttökelpoisen. Tietenki johtaa sitte hirveesti tulkintoihin...” (H3)

Haastatteluissa ilmeni myös epäoikeudenmukaisuuden tunne siitä, että toisen kotimaisen tai vieraan kielen sujuvaa osaamista ei muutaman päivystäjän kohdalla ollut huomioitu palkitsemisessa. Tunne saattaa johtua siitä, että ylipäivystäjän ja päivystäjän arviot eivät ole kehityskeskustelussa kohdanneet. Raivio (2007, 67, 90) nimittäin havaitsi pro gradu -tutkielmassaan, että esimiehet kokivat suoritusarvioinnin tasapuolisuuden keskeiseksi asiaksi. Raivion tutkimuksessa Pirkanmaan ympäristökeskuksen esimiehet olivat havainneet, että alaisten persoona vaikuttaa siihen, miten korostetusti tai vaatimattomasti henkilö tuo kehityskeskustelussa esiin omaa osaamistaan. Epäoikeudenmukaisuuden tunne saattaa johtua myös siitä, miten vieraskieliset puhelut jakautuvat päivystäjien kesken. Jatkossa kielitaidon arvioimisen subjektiivisuus vähenee, koska kaikki valtionhallinnon kielitutkinnon suorittaneet päivystäjät saavat ruotsin tai suomen kielen osaamisesta kielilisan (Henkilöstöpäällikkö & Koulutus suunnittelija, keskustelu 27.10.2014).

Myös se, miten kauan ylipäivystäjä on toiminut esimiestehtävässä ja se, miten hän kehityskeskustelussa tukee alaistensa kehittymistä, vaikuttaa siihen, miten oikeudenmukaiseksi päivystäjä palkitsemisen prosessit kokee. Rakennemuutos ja ylipäivystäjien vaihtuvuus vaikuttaa siihen, kuka kehityskeskustelun pitää. Vaihtuvuus heijastui muutaman päivystäjän mielestä kielteisesti suoritusarvioinnin objektiivisuuteen. Myös Huuhtanen tutkimusryhmineen (2005, 36) havaitsi, että henkilöt olivat tyytyväisempiä henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin, kun lähiesimies oli melkein päivittäin tekemisissä alaistensa kanssa. Tällöin esimiehellä koettiin olevan riittävästi tietoa alaistensa tehtävistä ja tehtävissä suoriutumisesta. Eräs päivystäjä koki, että ylipäivystäjä ei ollut kehityskeskustelussa toiminut riittävästi valmentajan roolissa.

Päivystäjät kokivat *ylenemismahdollisuuden* motivoivaksi, mutta useimmilla haastattavilla ei ollut kiirettä edetä esimieheksi. Yleinen linja oli se, että ensiksi halutaan kehittyä mahdollisimman ammattitaitoiseksi hätäkeskuspäivystäjän työssä, jotta myöhemmin kyetään laaja-alaisen osaamisen kautta toimimaan esimiestehtävissä. Haastatteluissa ilmeni, että hätäkeskukset tarjoavat päivystäjille mahdollisuuksia myös organisaatiohierarkiassa alaspäin suuntautuviin kasvupolkuihin (ks. Kauhanen 2010, 65).

Päivystäjien kokemukset Hätäkeskuslaitoksen tarjoamista urapoluista olivat yhteneväisiä apulaispäälliköiden näkemysten kanssa. Vaikka uralla eteneminen on esillä kehityskeskustelussa, on yleneminen haasteellista. Virkoja on tarjolla rajallinen määrä. Keskuksessa toimii 12 ylipäivystäjää, 6 vuoromestaria ja toimialojen asiantuntijat. Eräs päivystäjä koki, että ylipäivystäjien vaihtuvuuden vuoksi päivystäjillä on mahdollisuus yletä ylipäivystäjäksi. Handolin (2013, 98, 102) havaitsi väitöstutkimuksessaan urakehityksen olevan yhdessä turvallisuusalan asiantuntijaorganisaatiossa, puolustusvoimissa, ”palapeli”, jossa yksittäisen työntekijän uralla eteneminen ei ole täysin ennustettavissa. Kuitenkin koulutuksen ja työkokemuksen kautta muodostunut pätevyyden tunne sekä henkilön esille tuoma halukkuus esimiestehtäviin edisti upseerien kokemuksia oman urakehityksen hallinnasta. Puolustusvoimissa sotilasarvojen ylentämiseen liittyi kuitenkin tietty mekaanisuus, koska ylenemisen koettiin liittyvän virkaikään.

Myös Hätäkeskuslaitoksen kontekstissa havaittiin urakehityksen olevan eräänlainen palapeli, jossa uralla eteneminen riippui ylipäivystäjien siirtymisestä talon sisällä tai talon ulkopuolella toisiin tehtäviin. Eräs päivystäjä koki, että pätevyyden kehittymisellä on yhteys oman urakehityksen hallinointiin.

”...omasta osaamisesta se paljon on kiinni, ja siitä, että miten oppii asiat ja kehitty siinä ammatissaan ja ammatillisuudessaan...et tulee paikkaa, jotain määräaikaista, jää joku vuorotteluvapaal tai just joku tämän, ni sit saa hiukan kenkää [oven väliin] ja näyttää, et onko mahdollista...” (H8)

Hätäkeskuslaitoksen sisäiset koulutuspaketit suunnataan ylipäivystäjille ja vuoromestareille sen jälkeen, kun henkilö on ylennetty kyseisiin tehtäviin (Henkilöstöpäällikkö & Koulutussuunnittelija, keskustelu 27.10.2014). Muutama päivystäjä koki, että omaehtoinen opiskelu ei välttämättä edistä uralla etenemistä. Myös tämä havainto saattaa selittää kolmessa keskuksessa havaittua vähäistä aktiivisuutta omaehtoiseen opiskeluun.

5.2.2 Päivystäjien kokemukset sosiaalisista palkkioista

Arvoasemaa korostavien symbolien eli *statussymbolien* osalta tutkielman tekijä havaitsi, että teema herätti osassa päivystäjistä kielteisiä tunteita. Havainto vahvisti Viitalan (2009, 162) käsityksen, että arvoasemaa korostavien symbolien käyttöä palkitsemiskeinona tulee harkita perusteellisesti. Eräs päivystäjä koki, että yksittäisen päivystäjän organisatorinen asema konkretisoituu tilanteissa, joissa päivystäjä kokee, että oma ääni ei tule Hätäkeskuslaitokseen keskitetyn päätöksenteon vuoksi kuulluksi.

Hätäkeskuspäivystäjän arvoasemaa korostavia esineitä ei työssä esiintynyt muita kuin virkapuvun takissa olevat ”natsat”. Päivystäjän status ilmenee enemmän siitä, mitä rooleja hänellä on oikeus tehdä ja siitä, missä pöydässä hän hälytyssalissa istuu. Tehtä-

väseuranta koettiin roolina, joka osoittaa, että päivystäjä on pätevämpi verrattuna henkilöön, jolla ei vielä ole oikeuksia toimia TESE-pöydässä. Yleisesti arvoasemaa korostavia symboleita ei koettu tärkeiksi, koska päivystäjien arvoasema on kaikilla sama. Rooleilla on merkitystä työkierron kannalta, ei niinkään arvoasemaa korostavina symboleina.

Hätäkeskuspäivystäjät kokivat tärkeäksi, että työsuorituksesta saa *palautetta*. Palaute osoittaa, että oma työpanos huomioidaan. Handolinin (2013, 103) tutkimuksessa puolustusvoimien upseerit kokivat, että vähäinen palaute aiheutti epävarmuutta oman työn merkityksestä organisaatiolle ja oman työn laadun epäilemistä. Hätäkeskuspäivystäjien haastatteluissa ilmeni, että päivystäjien välillä on eroavaisuuksia siinä, miten paljon palautetta toivotaan. Osa koki nykytilanteen riittävänä, jotta palaute ei menetä merkitystään toistuvasti annettuna. Handolin (2013, 104) havaitsi väitöstutkimuksessaan, että upseerit kokivat esimiehen ”*puhuvan lämpimikseen*”, mikäli myönteistä palautetta annettiin heikosta suorituksesta.

Haastatteluissa ilmeni, että päivystäjät kokivat palautteen keskittyvän liikaa kielteiseen palautteeseen ja virheisiin. Osa päivystäjistä toivoi, että vuoromestari huomaisi päivittäisessä työssä antaa myös myönteistä palautetta. Eräs päivystäjä koki virheisiin keskittymisen lannistavana.

”...se ei mun mielest riitä, että okei, niin kauan ku ei kuulu mistään mitään, ni sä tiedät, et sä oot tehny työs hyvin, mut siinä kohtaa, ku sut pyydetään tonne noin jonnekin, ni sit sä tiedät, et oh hoh, nyt mä oon tehny jonkun mokaan.” (H10)

”...jos esimieheltä tulee semmonen palaute, mitä ite kokee, et tää ei oo nyt aiheellinen, ja vaikka sä perustelet – totta kai pitää pystyä perustelevaan, että minkä takia omasta mielestä ei oo aiheellinen. Siltiki sanotaan vaan, että no, sun nyt vaan pitää niin ku uskoo tää, ni sillon rupee kattoo mol.fi sivuja kyllä suurin piirtein saman tien.” (H3)

Haastatteluissa ilmeni, että päivystäjät saavat palautetta useilta sidosryhmiltä. Palautetta tulee asiakkailta, lähiesimiehiltä, asiantuntijoilta, yhteistyöviranomaisilta ja kollegoilta. Palaute kulkee apulaispäälliköiden mainitsemien kanavien kautta. Päivystäjät saavat palautetta puhelimesta tai viranomaisradiossa, asiantuntijoiden käsittelemien palautteiden ja kanteluiden kautta, työvuoron aikana vuoromestarilta sekä kollegoilta ja kehityskeskustelussa ylipäivystäjältä. Palautetta, varsinkin kielteistä, tulee myös julkisen median kautta. Eräs päivystäjä oli havainnut, että hätälinjalle soittaneen asiakkaan tai yhteistyöviranomaisen äänensävy viranomaisradiossa kertoo päivystäjälle, miten tyytyväinen asiakas on saamaansa palveluun. Handolin (2013, 104) havaitsi väitöstutkimuksessaan, että upseerit eivät kokeneet vihjailevaa palautetta palkitsemiseksi. Epäselvän palautteen merkityksen tulkinta jää vastaanottajan oman tulkinnan varaan. Myös

Milne (2007, 36–37) korostaa artikkelissaan, että tunnustuksen saajan tulee tietää syy, johon kiitos perustuu.

Myönteisen palautteen kautta päivystäjät kokivat tunteneensa onnistumisen iloa ja saaneensa tietoa omasta ammatinhallinnasta. Myönteinen palaute auttaa jaksamaan ja motivoi. Yksi päivystäjä koki, että myönteinen palaute saa hänet tuntemaan itsensä vai-vautuneeksi. Handolinin (2013, 105) tutkimuksessa eräs upseeri kuvaili tunnetta niin, että tuntuu samalta kuin joku heittäisi sangollisen kylmää vettä kasvoille. Saadun palautteen pelättiin herättävän upseerikollegoissa epäoikeudenmukaisuuden tunteen, kun yhtä työntekijää nostetaan jalustalle. Eräs päivystäjä koki, että myönteinen palaute nostaa esiin avun tarvitsijoiden inhimillisyyden. Kiitollinen asiakas kokee hätäkeskus-päivystäjän tuntevana ihmisenä, eikä työtä mekaanisesti suorittavana robottina.

Kielteisen palautteen vaikutus on riippuvainen siitä, kokeeko päivystäjä rakentavan palautteen aiheelliseksi vai aiheettomaksi. Aiheellinen kielteinen palaute koettiin mahdollisuutena oppia ja suunnata huomiota kehitettävään osa-alueeseen. Eräs päivystäjä oli oma-aloitteisesti pyytänyt täsmäkoulutusta tehtäväkoodiin, jossa hän itse oli havainnut kehittämistarvetta. Toinen päivystäjä kertoi omien virheiden herättävän vihan tunteita itseä kohtaan. Aiheeton kielteinen palaute koettiin päivystäjien keskuudessa turhauttavaksi. Päivystäjät eivät ota aggressiivisesti käyttäytyvän asiakkaan palautetta henkilökohtaisesti. Oma ammatillisuus pyritään säilyttämään puhelimesta, mutta puhelun päätyttyä turhautuminen saattaa purkautua hälytyssalissa. Muutama päivystäjää koki, että työhön liittyvät kielteiset ilmiöt vaikuttavat vapaa-aikaan. Henkilöt ovat työn ulkopuolella tarkkoja siitä, kenen kanssa viettävät vapaa-aikaansa.

Palautteen säännöllisyyden koettiin riippuvan lähiesimiesten aktiivisuudesta, työajan järjestelyistä sekä kausivaihteluista. Ylipäivystäjien ja vuoromestareiden välillä on persoonakohtaisia eroja siinä, miten säännöllisesti he antavat salissa palautetta. Mikäli päivystäjä tekee erityistyöaikaan tai on muusta syystä eri ryhmässä kuin oma ylipäivystäjä, niin ohjaavaa palautetta tulee harvemmin. Raivio (2007, 78) havaitsi pro gradu-tutkielmassaan, että asiantuntijat toivoivat kehityskeskustelun lisäksi esimiehiltä aktiivisempaa otetta palautteen antoon jokapäiväisessä työskentelyssä. Eräs hätäkeskus-päivystäjä toivoi, että kehityskeskustelun lisäksi omassa keskuksessa olisi puolivuositainen palautekeskustelu oman esimiehen kanssa, koska työssä on vaarana omalle työlle ja omille virheille sokeutuminen. Myös Lahtinen (2013, 65) ja Handolin (2013, 105) havaitsivat tutkimuksissaan, että asiantuntijat saivat liian vähän palautetta esimiehiltään. Handolin havaitsi tutkimuksessaan vähäisen palautteen syiden liittyvän siihen, että upseerit eivät osanneet tulkita esimiehen epäselvää palautetta kiitokseksi ja siihen, että suomalaiset ovat perinteisesti huonoja kehumaan. Palautteen ajatellaan liittyvän vain poikkeukselliseen suoritukseen.

Päivystäjät kokivat palautekäytännöt muuten tasapuolisiksi, mutta suullisesti annettu palaute ei välttämättä tavoita kaikkia. Haastatellut päivystäjät eivät olleet myöskään

havainneet palautteen suhteen kateellisuutta kollegoiden kesken. Sekä myönteinen että kielteinen palaute annetaan päivystyssalissa huomiota herättämättömästi. Päivystäjät kertoivat itse antavansa palautetta varsinkin TESEn roolissa toimiessaan. Haastatteluis- sa havaittiin, että virkaiältään nuoremmat päivystäjät kokivat vähäisen työkokemuksen takia antavansa kollegoille palautetta vähän.

Palaute on hätäkeskuskontekstissa tärkeä palkitsemiskeino, koska päivystäjä ei saa tietoa käsittelemänsä hätäilmoituksen lopputuloksesta. Hätäkeskuspäivystäjän työssä on siis abstraktin tietotyön piirteitä (ks. Luoma et al. 2004, 81). Tehtävän kiireellisyysas- teen muuttuminen antaa hieman vihjeitä oman riskinarvion onnistumisesta. Päivystäjä ei tiedä kaikista kanteluista, koska hallinto käsittelee ne. Aiheeton kantelu ei johda toi- menpiteisiin. Kanteluiden käsittely on pitkä prosessi. Joskus päivystäjän on haasteellista yhdistää palaute tiettyyn hätäpuheluun. Osa päivystäjistä toivoikin palautteen antamista mahdollisimman pian hälytystehtävän jälkeen. Mahdollisimman pian suorituksen jäl- keen annettava palaute tukee osaamisen kehittymistä ja huomion kiinnittämistä asioihin, joissa työntekijällä on osaamisaukko (Ruohotie & Honka 1999, 86). Yksi päivystäjä kaipasi kaksi tai kolme kertaa vuodessa tapahtuvaa toimialakohtaista palautetilaisuutta, jossa palaute tulisi suoraan yhteistyöviranomaiselta eikä asiantuntijalta. Päivystäjät ker- toivat työn sisäisestä palkitsevuudesta keskusteltaessa, että työssä motivoi se, kun saa auttaa kansalaisia yhdessä kenttäviranomaisten kanssa. Päivystäjät siis arvostavat yh- teistyöviranomaisten ammatillisuutta ja viranomaispalautetta. Myös Milne (2007, 37) painottaa artikkelissaan, että tunnustuksen saaja arvostaa palautetta, jonka antaja on hänelle merkityksellinen. Eräs päivystäjä koki, että ryhmäpalautteen kautta palaute ja- kautuisi tasaisemmin. Ryhmän kautta palautetta saisivat myös hiljaiset, tunnolliset puur- tajat, jotka nykyjärjestelmässä jäävät usein huomiotta. Ruohotie ja Honka (1999, 95–96) mainitsevat teoksessaan ryhmän kokonaissuorituksen paranevan, kun yksilöpalautetta täydennetään ryhmäpalautteella.

Osa haastateltavista haluaisi nykyistä enemmän *edustaa* omaa keskustaan. Hätäkes- kuslaitoksen tasolla keskitetyt tehtävät vaikuttavat konkreettisesti päivystäjän työhön, joten olisi hyvä, että laitos kuuntelisi päivystäjien kokemuksia päätöksiä tehtä- essä. Lahtinen (2013, 67) havaitsi tutkielmassaan, että organisaatiotason asioihin vaikut- taminen oli yhteydessä asiantuntijan asemaan organisaatiossa. Myös hätäkeskuksissa oli havaittavissa, että ylipäivystäjillä ja vuoromestareilla on paremmat mahdollisuudet vai- kuttaa oman keskuksen toimintaan verrattuna hätäkeskuspäivystäjiin. Osa päivystäjistä ei ollut kiinnostuneita osallistumaan toiminnan kehittämiseen. Kyseiset päivystäjät ko- kivat keskitetyn päätöksenteon hyväksi. He kokivat annettujen ohjeiden noudattamisen hyväksi toiminnan ohjauskeinoksi.

Päivystäjät kokivat, että he voivat vaikuttaa yhteisiin asioihin kertomalla havaitse- mistaan epäkohdista joko vuoromestarille tai toimialojen asiantuntijoille. Heidän kaut- taan asia etenee joko oman keskuksen hallintoon, toimialojen kehittämissryhmiin tai Hä-

täkeskuslaitokseen. Myös työhyvinvointiryhmä ja yhdessä keskuksessa käytössä ollut aloitelaatikko koettiin vaikuttamisen väyläksi. Keskuksen taholta päivystäjiltä on kysytty mielipiteitä työaikamallista ja keskuksen toteuttamasta koulutuksesta. Hallinnon taholta toivottiin kysyttävän mielipiteitä nykyistä enemmän. Kyselyitä voisi tulla enemmän salitoiminnan käytännön asioista. Haastatellut päivystäjät eivät olleet tehneet yhteistyöstä alan oppilaitosten kanssa, mutta valtakunnallisena 112-päivänä osa oli ollut edustamassa keskusta kansalaistilaisuuksissa.

Persoonatekijöiden vaikutus ilmeni teemahaastattelun *julkisia tunnustuksia* käsittelevässä alateemassa. Osa haastateltavista arvosti työnantajan muistamisia, osa ei kokenut merkkipäiviä, palkintoja tai mitaleita tärkeiksi. Julkiseen tunnustukseen kielteisesti suhtautuvat kokivat, että toimialan luonteeseen ei sovi, että yksittäinen päivystäjä nostetaan jalustalle. Jokainen päivystäjä tekee työnsä niin hyvin kuin pystyy, joten yksittäisen päivystäjän poimiminen ei tunnu oikeudenmukaiselta. Myönteisesti suhtautuvat päivystäjät kokivat, että julkiset tunnustukset ovat työnantajalta hieno arvostuksen osoitus. Pro 112 -palkinnon osalta yksi haastateltava toivoi, että palkinto jaettaisiin ansioituneelle työvuororyhmälle eikä yksittäiselle päivystäjälle. Palkinto jakautuisi useammalle henkilölle ja tätä kautta myös aremmilla päivystäjillä olisi mahdollisuus tulla huomioduksi.

5.2.3 *Aineettoman palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon*

Pro gradu -tutkielmassa motivaatiota tarkastellaan kognitiivisen arviointiteorian kautta. Tässä alaluvussa tulkitaan hätäkeskuspäivystäjien haastatteluista tehdyn analyysin perusteella, miten hätäkeskusten aineettomat palkitsemistavat vaikuttavat sisäisen motivaation kahteen perustarpeeseen: autonomiaan eli itsenäisyyteen ja kompetenssiin eli pätevyteen. Palkitsemistapojen vaikutukset on luokiteltu kolmeen kategoriaan: sisäistä motivaatiota *vahvistava*, *heikentävä* tai *neutraali* vaikutus. Viimeksi mainittuun kategoriaan on luokiteltu kokemukset, joissa palkitsemistapa ei vahvista eikä heikennä päivystäjän motivaatiota.

Kognitiivista arviointiteoriaa voidaan käyttää motivaation tutkimiseen tehtävissä, jotka henkilöt kokevat kiinnostaviksi (Deci & Ryan 1985, 43). Hätäkeskuspäivystäjän työ koettiin pääosin sisäisesti palkitsevaksi. Eräs päivystäjä ilmaisi, että lähtökohdiltaan työ itsessään ei ole palkitsevaa, koska soittajalle on sattunut jotain ikävää, mutta työssä palkitsee avun välittäminen apua tarvitsevalle. Hätäilmoitusten käsittely luo mahdollisuuden pätevyden kehittymiselle, koska työ on ennalta arvaamattomuuden vuoksi haastavaa. Tehtävän on oltava optimaalisesti haastava, jotta pätevyden tunne voi vahvistua (Deci & Ryan 1985, 58). Varsinkin TESE-päivystäjän rooli koettiin sellaiseksi, johon pääseminen osoittaa, että päivystäjän ammatillisuus on kehittyneellä tasolla. Rakenneuutos heijastui päivystäjien pätevyteen siltä osin, että isomman keskuksen aloi-

tettua toimintansa, koki osa päivystäjistä, että uusi alue ja uudet yksiköt aiheuttivat aluksi epävarmuuden tunnetta. Työn sisäistä palkitsevuutta heikentävänä tekijänä nousi haastatteluissa esiin joidenkin asiakkaiden aggressiivinen käyttäytyminen.

Hätäkeskuspäivystäjän työn lisäksi myös koulutus, palaute ja julkiset tunnustukset vahvistivat pätevyyden tunnetta. Haastatteluissa ilmeni, että työnantaja on tarjonnut päivystäjille mahdollisuuden etenkin ryhmätasolla tapahtuvaan oppimiseen. Kognitiivisen arviointiteorian mukaan myönteinen palaute vahvistaa sisäistä motivaatiota (Deci 1971, 114). Myös tässä tutkielmassa havaittiin, että myönteinen palaute vahvisti päivystäjien kokemuksia omasta osaamisesta. Yksi päivystäjä koki kiitoksen epämiellyttävänä. Tämä saattaa johtua henkilön persoonakohtaisista ominaisuuksista tai siitä, että päivystäjä miettii, miten kollegat reagoivat yksilöpalautteeseen (ks. Feys et al. 2013).

Kognitiivisen arviointiteorian mukaan tehtävän ollessa haastava, tapahtuu tehtävää suorittaessa virheitä. Kyseisissä tilanteissa henkilö saattaa kokea kielteisen palautteen pikemminkin haasteena kuin pätemättömyyden osoituksena. (Deci & Ryan 1985, 61). Myös hätäkeskuspäivystäjät kokivat, että omat virheet ja aiheellinen, kielteinen palaute edistävät oppimista.

Osa päivystäjistä koki, että julkiset tunnustukset ovat työnantajan keino osoittaa arvostavansa työntekijän työpanosta, pitkää palvelusaikaa ja ansioitunutta työskentelyä.

Työajan järjestelyt, koulutus ja urakehitys, palaute ja julkiset tunnustukset voivat myös heikentää pätevyyden tunnetta. Mikäli päivystäjä tekee erityistyöaikaa, työskentelee hän usein eri työvuororyhmässä kuin oma ylipäivystäjä. Tämä heijastuu siihen, miten toistuvasti päivystäjä saa omalta esimieheltä palautetta osaamisestaan ja työsuorituksistaan. Palautteen säännöllisyys on tärkeää, koska päivystäjän on muuten hankala nähdä työnsä lopputulosta. Ryhmäkoulutuksiin käytettävissä oleva aika heijastuu koulutuksen laatuun ja määrään. Eräs päivystäjä kuvaili ryhmäkoulutuksia nopealla aikataululla järjestetyiksi ”*paniikkikoulutuksiksi*”. Ohjeiden itsenäinen opiskelu saattaa lisätä epävarmuutta omasta pätevyydestä, mikäli kyseinen oppimistapa ei ole päivystäjälle sopiva. Oma-aloitteinen, omalla ajalla tapahtuva opiskelu ei välttämättä edistä työuralla etenemistä, koska Hätäkeskuslaitoksella on oma, sisäinen koulutusjärjestelmä esimiestyöhön valituille.

Osa haastateltavista koki, että työstä saatava palaute keskittyi liikaa kielteiseen palautteeseen. Huolimatta siitä, että virheet tarjoavat oppimismahdollisuuden, voivat ne myös heikentää sisäistä motivaatiota. Kielteinen palaute vaikuttaa haitallisesti henkilön pätevyyden tunteeseen (Deci & Ryan 1985, 63). Ruohotien ja Hongan (1999, 77) mukaan esimiehen kiire on syynä sille, että arviointi painottuu kielteiseen informaatioon. Teemahaastatteluissa havaittiin yksittäisiä kokemuksia, joissa päivystäjät olivat kokeneet palautteen kontrolloivaksi. Kognitiivisen arviointiteorian mukaan jokaisella ulkoisella palkkiolla on kaksi puolta: informationaalinen ja ohjaava (Deci 1975, 142). Näistä kahdesta muodosta ohjaava palkkio heikentää sisäistä motivaatiota. (Deci & Ryan 1980,

67.) Eräs haastateltu päivystäjä kertoi omien virheiden herättävän vihan tunteita itseä kohtaan. Muutama päivystäjä koki, että palautteen hallinnointitapa vaikuttaa siihen, miten palautteen kokee. Autoritaarisesti tai äänensävyllä ilmaistu palaute ei tuntunut päivystäjistä motivoivilta. Ryan (1982, 456) havaitsi tutkimuksessaan, että ohjaava palaute, oli se sitten henkilön itsensä tai jonkun muun hallinnoimaa, vaikutti kielteisesti sisäiseen motivaatioon. Liukkosen et al. (2006, 109, 121) mukaan autoritaarinen johtamistapa liittyy siihen, että esimies ei virheiden pelossa luota alaistensa valmiuteen käsitellä vastuuta. Komenteleva johtamistapa ehkäisee alaisen itseohjautuvuutta, eivätkä alaiset myöskään koe olevansa vastuussa suorituksesta, koska esimies on tehnyt päätökset. Esimiehen kontrolloiva johtamistyyli saattaa johtua hänen omasta epävarmuudestaan. Kun palautetta hallinnoidaan kontrolloivasti, päivystäjä kokee, että hänen tulee toimia määrättyllä tavalla. Ohjaava palaute siis heikentää päivystäjän itsenäisyyttä.

Myös julkiset tunnustukset saattavat heikentää päivystäjien pätevyyden tunnetta. Osa päivystäjistä koki, että kyseiset palkitsemiskeinot eivät sovi toimialan luonteeseen. Yksittäistä päivystäjää ei tulisi nostaa jalustalle, koska jokainen päivystäjä pyrkii suoriutumaan työssään hyvin.

Käytössä olleista palkitsemiskeinoista koulutustuella oli neutraali vaikutus päivystäjien motivaatioon, koska haastatellut päivystäjät eivät olleet käyttäneet tukea. Osa päivystäjistä koki myös palautteen neutraalina. Heidän mielestään työ on silloin tehty hyvin, kun mistään ei kuulu mitään. Myös edustamisen osalta osa päivystäjistä koki, että he eivät ole kiinnostuneita osallistumaan keskuksen kehittämissuunnitelmiin. Muutama päivystäjä koki, että julkiset tunnustukset ovat hieno asia, mutta he itse eivät koe niitä tarvitsevana.

Käytössä olevista aineettomista palkitsemistavoista erilaiset työajan järjestelyt ja vaikuttamismahdollisuudet edistävät *autonomian* tarvetta. Työvuorolistan suunnittelussa huomioitavat toiveet, vuoronvaihto kollegan kanssa, työaikapankki ja räätälöity työaika tukevat autonomista työaikasuunnittelua. Haastatteluissa havaittiin kuitenkin myös, että mikäli päivystäjä kokee, että järjestelyt eivät käytännössä toimi tai ne ovat joustamattomia, vaikuttaa tuntemus kielteisesti autonomiaan. Työaikapankin käyttö ei ollut tutkielman toteutushetkellä runsasta, joten sen vaikutus autonomiaan oli kokonaisuutena neutraali. Työajan järjestelyjen vaikutus sisäiseen motivaatioon oli neutraali niiden päivystäjien kohdalla, jotka kertoivat haastatteluissa, että heillä ei ollut ollut vielä tarvetta järjestelyille tai että he mieluiten joustavat itse.

Työnantajan edustamisen osalta työhyvinvointiryhmälle, vuoromestarille tai asiantuntijalle annettavat ehdotukset ja yhdessä keskuksessa käytössä ollut aloitelaatikko edistävät autonomian kokemuksia.

Haastatteluissa ilmeni myös, että päivystäjän motivationaalinen suuntautuminen vaikuttaa siihen, miten itsenäisesti päivystäjä työssään toimii. Henkilön ollessa autonomisesti suuntautunut, kokee henkilö, että toiminta lähtee liikkeelle hänestä itsestään (Hag-

ger & Chatzisarantis 2011, 485). Autonomisesti suuntautuneet päivystäjät kysyvät tarvittaessa neuvoa, pyytävät palautetta omasta suorituksestaan ja kokevat, että osaamisen kehittymisessä ja uralla etenemisessä on oltava itse aktiivinen. Kaikki haastatellut päivystäjät kuitenkin tarkkailivat itsenäisesti omaa työsuoritustaan.

5.2.4 *Päivystäjien kokemukset taloudellisesta palkitsemisesta*

Hätäkeskuslaitoksen tarjoamiin *vapaaehtoisiin etuihin* oltiin tyytyväisiä. Päivystäjät arvostivat sitä, että työnantaja tukee terveyden edistämistä. Päivystäjät kokivat laajennetun työterveyshuollon ja viikkoliikunnan tärkeiksi eduiksi. Yksi haastateltava koki epäoikeudenmukaiseksi sen, että viikkoliikunta vähentää tehtyjen ylityötuntien määrää. Kokemus tukee palkitsemiskirjallisuudessa esiintynyttä näkemystä, että edusta luopuminen saattaa herättää työyhteisössä tunnereaktioita (Hakonen et al. 2014, 175). Henkilöstön optimaalinen määrä ja sijoittelu saattaa vaikuttaa viikkoliikunnan toteutumiseen. Yksi päivystäjä nimittäin epäili, että lähestyvä kesälomakausi ja henkilöstön vuosilomat rajoittaisivat liikuntamahdollisuuksia. Eräs päivystäjä koki viikkoliikunnan erittäin harvinaiseksi eduksi, jota monikaan työnantaja ei tarjoa. Päivystäjät kokivat, että he pääsevät vaikuttamaan etuihin. Työhyvinvointiryhmälle voi antaa ehdotuksia, mihin 300 euroa käytetään.

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta, päivystäjät kokivat *peruspalkan* olevan erittäin kilpailukykyinen verrattuna esimerkiksi poliisin rahapalkkaan. Eräs päivystäjä korosti, että rahapalkan pitääkin heijastaa työn tehokkuus- ja tarkkuusvaatimuksia, paineensietokykyä ja vastuullisuutta. Valtion palkkausjärjestelmäuudistuksen tavoitteena oli lisätä valtion palkitsemisen perusteiden ja rahapalkan kilpailukykyä verrattuna yleisten työmarkkinoiden palkkausjärjestelmiin ja palkkatasoon (Lahti et al. 2004, 118). Hätäkeskuspäivystäjien palkkataso saattaa myös heijastaa sitä, että kyseessä on erityisala. Hätäkeskuspäivystäjätutkimnon suorittaneista päivystäjistä ei ole työmarkkinoilla ylitarjontaa.

”On, siis ku ottaa huomioon, että tää on todella lyhyt koulutus. Ja sitte niin ku koulutuski on ollu ilmasta ja näin, niin kyllä, kyl tota se aika lailla hyvä palkka on...” (H6)

Päivystäjät kokivat, että rahapalkan tasapuolisuutta keskuksen sisällä on vaikea arvioida, koska he kyllä tietävät, mistä kehityskeskusteluissa jaetaan henkilökohtaisia suorituspisteitä, mutta kollegoiden palkka ei ole julkista tietoa. Enemmistö haastatelluista päivystäjistä koki, että rahapalkka määräytyy tasapuolisesti. Yksi päivystäjä koki olevansa huomattavasti arvostettu. Kritisoidut asiat olivat hyvin samansuuntaisia, mitä aiemmin osaamisen palkitsemisen yhteydessä tuotiin esille (ks. 5.2.1). Eräs päivystäjä koki, että keskuksen käytettävissä olevat kokonaispisteet ja tehdyt linjaukset vaikuttavat

siihen, minkälaiset mahdollisuudet virkaiältään nuoremmilla päivystäjillä on nostaa omia, henkilökohtaisia suorituspisteitään. Toinen päivystäjä toivoi, että suorituspisteiden asteikkoja kehitettäisiin paremmin hätäkeskuspäivystäjän työhön sopiviksi.

”...et jos todetaan, et joo-o, kyl sä varmaan olisit tämmönen, mut et sää nyt sit oookkaan, ku meil on tämmöset linjaukset, mitkä annetaan [ylemmältä taholta], ni ei se...et ei oo kauheen palkitsevaa mun mielestäni et.”
(H8)

Yksi päivystäjä toivoi myös, että TESEn roolia muutettaisiin niin, että siihen ei pakoteta ketään. Roolia saisivat tehdä halukkaat ja siitä maksettaisiin heille palkanlisä. Liukkonen et al. (2006, 125–126) toteavat, että pätevyyden tarve saa yksilön hakeutumaan tehtäviin, joissa tämä kokee olevansa hyvä. Työntekijöiden pätevyyden kehittäminen on kirjoittajien mukaan työyhteisössä tärkeää, koska koettu pätevyys heijastuu työsuoritukseen ja työn laatuun. Työtehtävien on kuitenkin tarjottava haasteita, jotta henkilö joutuu venyttämään osaamistaan ja tätä kautta kokee työtehtävät sisäisesti motivoiviksi (vrt. Deci & Ryan 1985, 58).

Rakennemuutos on aiheuttanut muutoksia operatiiviseen salityöskentelyyn. Yksittäisten keskusten yhdistyttyä uusiksi, entistä suuremmiksi hätäkeskuksiksi, tapahtui joidenkin päivystäjien kohdalla muutoksia omassa asemassa organisaatiossa. Salin työvuororyhmät ja esimiestehtävät jaettiin yhdistymisessä uudelleen. Raivio (2007, 86) havaitsi tutkimuksessaan, että asiantuntijat kokivat työn vaativuuden arvioinnin muuttumisen vähemmän vaativaan suuntaan arvonalennuksena. Tämä saattaa heijastua myös hätäkeskuspäivystäjien kokemuksiin taloudellisen palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta.

Taloudellisen palkitseminen koettiin yleisesti aineetonta palkitsemista tärkeämmäksi, koska rahalla on mahdollista turvata oma ja perheen toimeentulo. Myös Kaajas et al. (2001, 25, 63) ja Katajamäki (2011, 58) havaitsivat tutkimuksissaan, että palkka oli yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä asiantuntijatyössä. Kaksi päivystäjää koki rahapalkan niin houkuttelevana, että jos nykyisessä työssä palkkataso alenisi, saattaisi päivystäjä hakeutua muihin tehtäviin. Päivystäjä pystyy myös itse vaikuttamaan rahapalkan suuruuteen vastaamalla myöntävästi ylityökutsuihin. Eräs haastateltava koki, että operatiivisessa työssä saa niin vähän aineetonta palkitsemista, että se ei määrällisesti riitä motivoimaan. Osa päivystäjistä koki kuitenkin, että aineettomat palkitsemiskeinot, kuten oman osaamisen kehittäminen, mielekäs työ ja toisten auttaminen ovat rahan lisäksi tärkeitä.

”...et jos ei työstä tykkää tai siitä nautintoa saa, niin oli se palkka mikä hyvänsä, ni ei sitä jaksakaan sit tehdä. Et kyl se tarvii se mielekkyysskin siinä mukana olla, et vaikka rahan takii töissä käydään tai pankin takii...” (H8)

”Se palkka sitte vaa motivoi sitä, että no, et mä meen nyt istuu taas pariks tunniks sinne töihin, että saa tota palkkansa siitä. Mutta ei se kuitenkaan niin ku esimerkiksi mitenkään sillai, että ei se motivoi kehittää sitä omaa itteensä siinä työssä. Että enemmän niin ku kehittää, mitä tulee sieltä asiakkailta ja muilta.” (H6)

Kaajaksen (2001, 63) tutkimusryhmä tulkitsi, että talouden alkava laskukausi saattoi heijastua tutkimustuloksiin. Myös tässä pro gradu -tutkielmassa taustalla vallinneet olosuhteet, valtiontalouden haastava tilanne ja rakennemuutos, saattoivat vaikuttaa hätäkeskuspäivystäjien palkitsevuuskokemuksiin. Työsuhteen pysyvyys ja peruspalkka saattoivat tutkielman toteutushetkellä vallinneissa olosuhteissa vastata päivystäjien turvallisuuden tarpeisiin.

5.2.5 Taloudellisen palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon

Kognitiivisen arviointiteorian mukaan ulkoiset palkkiot, kuten rahapalkka, heikentävät sisäistä motivaatiota, koska toiminnasta tulee väline palkkion saavuttamiseksi (Deci & Ryan 1985, 49). Tehtävää ei siis tehdä sen kiinnostavuuden vuoksi, vaan palkkion saavuttamisen takia. Tässä alaluvussa tulkitaan, miten taloudellisten palkitsemiskeinot, vapaaehtoiset edut ja peruspalkka, vaikuttivat tutkielman toteutushetkellä hätäkeskuspäivystäjän sisäiseen motivaatioon.

Työmotivaatio muodostuu kolmesta ominaisuudesta: toimintaa energisoivista, suuntaavista ja nykyistä toimintaa vahvistavista tai toimintaa muualle suuntaavista tekijöistä (Ruohotie & Honka 1999, 13). Työntajan tarjoamat edut tukevat työntekijöiden työkykyä ja jaksamista eli sitä, millä vireydellä henkilö ponnistelee saavuttaakseen tavoitteet. Tutkielmassa ei havaittu etuja, joita päivystäjät eivät arvostaisi. Päivystäjällä on itsellä mahdollisuus valita, mitä tarjottuja etuja hän käyttää, eli etujen suhteen päivystäjällä on tietty autonomia. Alaluvussa 5.2.4 todettiin aiemmin, että päivystäjät voivat antaa ehdotuksia, mihin työhyvinvointiin budjetoitu määräraha käytetään.

Hätäkeskuspäivystäjän peruspalkka muodostuu työn vaativuudesta ja henkilökohtaisesta työsuorituksesta. Henkilökohtaisessa työsuorituksen arvioinnissa arvioidaan päivystäjän pätevyyttä. Cameron ja Pierce (2002) kritisoivat teoksessaan sitä, että kognitiivinen arviointiteoria suhtautuu niin kriittisesti rahapalkkaan. Hätäkeskuspäivystäjien haastatteluissa havaittiin, että kilpailukykyinen rahapalkka toimi houkuttimena. Työn henkisestä kuormittavuudesta huolimatta, sitouduttiin työhön houkuttelevan palkkatason vuoksi. Tutkielmassa siis havaittiin kognitiivisen arviointiteorian korostama asia: työsuoritus on keino saavuttaa päivystäjän arvostama ulkoinen palkkio, rahapalkka.

Haastatteluissa havaittiin kuitenkin, että peruspalkan lisäksi myös aineettomat palkitsemistavat, kuten työn sisäinen palkitsevuus ja työssä kehittyminen ovat tärkeitä. Lahti-

nen (2013, 66) havaitsi tutkimuksessaan, että peruspalkan noustua tietyille tasolle, aineettomat palkitsemistavat koettiin rahapalkkaa tärkeämmiksi. Myös hätäkeskuspäivystäjien kokemukset saattavat johtua kilpailukykyisestä palkkatasosta. Maslow'n tarvehierarkian alemman portaan tarpeiden, fysiologisten perustarpeiden, täytyttyä, päivystäjien ylempien tasojen tarpeiden täytyminen on mahdollista.

Tutkielman teoriaosassa (ks. 3.2.1) mainittu työajan järjestelykeino, ylityöt, lisäävät päivystäjän autonomiaa, koska päivystäjä voi itse vaikuttaa rahapalkan määrään tekemällä ylitöitä. Toisaalta liiallinen ylitöiden tekeminen voi vaikuttaa kielteisesti päivystäjän vireyteen. Heikentynyt vireystaso puolestaan voi johtaa huonompiin työsuorituksiin.

Henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnissa arvioidaan päivystäjän pätevyyttä, työsuoritusta sekä työtehtävien suorittamisessa tarvittavia ominaisuuksia, kuten vuorovaiikutustaidot (taulukko 1). Taloudellisen palkitsemisen koettiin pääosin olevan oikeudenmukaista. Palkkausjärjestelmän rakenteen osalta arviointiskaala heikensi yksittäisten päivystäjien pätevyyden tunnetta. Käytettävissä olevat kokonaispisteiden koettiin heijastuvan suoritusarviointiin. Palkitsemisen prosesseja kritisoitiin tehdyistä linjauksista. Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöpäällikön (keskustelu 27.10.2014) mukaan laitoksen palkka-arviointiryhmä tarkastelee kehityskeskustelukierroksen jälkeen tilastollisesti keskustusten palkkakehitystä. Arviointiryhmä on palauttanut yksittäisiä arviointeja keskuksiin uudelleen tarkasteltaviksi, mutta Hätäkeskuslaitoksen taholta ”palkkaraameja” ei ole keskuksille asetettu.

Pro gradu -tutkielman seuraavassa alaluvussa raportoidaan päivystäjien kokemuksia siitä, miten he kokivat toiminnan ohjauskeinojen vaikuttavan motivaatioon.

5.3 Päivystäjien kokemukset toiminnan ohjauksesta

Hätäkeskuspäivystäjien teemahaastattelujen toisessa pääteemassa kerättiin päivystäjien kokemuksia toiminnan ohjauskeinoista. Palkitsemistapojen ja toimintaa ohjaavien tekijöiden välillä on yhteys (taulukko 4). Ylipäivystäjät seuraavat alaistensa työsuoritusten laatua kuuntelemalla puhetallenteita. Ylipäivystäjä arvioi kehityskeskustelussa oman ryhmänsä henkilökohtaista työssä suoriutumista hyödyntäen puhetallenteiden lisäksi ohjausjärjestelmästä saatavaa tilastotietoa siitä, miten hyvin päivystäjä on henkilökohtaisella tasolla saavuttanut tulostavoitteet. Toimintaa ohjaavat tulost mittarit siis vaikuttavat hätäkeskuspäivystäjän työsuorituksen arviointiin sekä aineettomaan ja taloudelliseen palkitsemiseen. Palkitsemisella puolestaan edesautetaan tulossopimuksessa sovittujen toiminnan vaikuttavuutta, tuottavuutta, palvelukykyä ja laatua koskevien tavoitteiden saavuttamista motivoimalla henkilöstöä toimimaan tavoitteiden saavuttamista edistävällä tavalla.

Toimintaa ohjaavat keinot jaoteltiin haastatteluissa pienemmiksi alateemoiksi noudattaen Merchantin (1997, 14) käyttämää ryhmittelyä, jossa keinot on jaoteltu ohjausobjektien mukaisesti neljään ohjaustyyppiin: henkilöstön, kulttuurin, toiminnan ja tuloksen ohjaukseen.

Toiminnan ohjauksessa ei siis keskitytty pelkästään tuloksen ohjaukseen, vaikka sisäasiainministeriö tulosohjaa laitoksen toimintaa. Hätäkeskuslaitoksen toiminnan vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta mittaavat tunnusluvut sijoitettiin haastatteluissa kahden Merchantin ohjausmuodon sisälle: toiminnan ohjaukseen ja tuloksen ohjaukseen. Toiminnan vaikuttavuutta mittaava vastausnopeus ja palvelukykyä mittaava hälytysviive sijoitettiin toiminnan ohjaukseen. Toiminnan tuottavuutta mittaava käsiteltyjen hätäilmoitusten määrä sijoitettiin tuloksen ohjaukseen. Teemahaastattelun toisen pääteeman tavoitteena oli kerätä hätäkeskuspäivystäjien kokemuksia siitä, miten Merchantin neljä ohjausmuotoa esiintyy omassa hätäkeskuksessa sekä siitä, miten päivystäjät kokevat toimintaa ohjaavat keinot.

5.3.1 *Kokemukset henkilöstön ohjauksesta*

Huolimatta siitä, että Hätäkeskuslaitos on rakenneuudistuksen yhteydessä yhtenäistänyt operatiivisen toiminnan toimintamalleja OPO-ohjeen kautta, koki osa haastatelluista, että työssä on jossain määrin tehtävä *päätöksiä itsenäisesti*. Työssä on käytettävä rajatusta määrin maalaisjärkeä, koska täydellistä ohjetta on vaikea laatia. Varsinkin puhelun alussa hätäilmoituksen käsittely koettiin autonomiseksi työskentelyksi.

”...siihen asti, että ku sä haet niin ku sitä, että mitä siellä on niin ku tapahtunu, ja sä ite teet sen riskiarvion. Tavallaan niin ku miettii, että onko tää kenenkään tehtävä vai ei. Ja tiettyyn rajaan asti se [autonomia] on, on, on kuitenkin olemassa.” (H3)

Haastatteluissa ilmeni, että päivystäjät kiinnittävät huomiota omaan työsuoritukseensa. *Omaa käyttäytymistä kontrolloidaan* erityisesti silloin, kun itse on väsynyt tai hätälinjalle soittanut asiakas vastaa kysymyksiin epämääräisesti. Myös ”mutu-tuntuman” kontrolloimiseen on kiinnitettävä erityishuomiota. Tehtyjen ratkaisujen on perustuttava annettuihin ohjeisiin siitä huolimatta, että oma intuitio päätyisi toiseen ratkaisuun. Epävarmoissa tehtävissä päivystäjät kertoivat kysyvänsä vuoromestarin mielipidettä, kuuntelevansa puhetallenteen uudestaan ja seuraavansa, millä kiireellisyysasteella viranomaiset tehtävän hoitavat.

Operatiivinen saliohje eli OPO-ohje koettiin pääosin selkeäksi. Ohjeen noudattaminen on haastavaa, mikäli soittaja ei vastaa esitettyihin kysymyksiin tai mikäli tehtävän taustalla on useampi vaikuttava tekijä. Myös epävarmuus ohjeen viimeisimmästä päivätyksestä, ja se, miten yhtenäisesti vuoromestarit käytännössä toteuttavat ohjeistusta,

heijastuvat hätäilmoitusten käsittelyn sujuvuuteen. Myös eräs apulaispäällikkö kertoi haastattelussa, että omassa keskuksessa toimintatapojen yhtenäisyys ei ollut vielä optimitasolla.

Oman ammatillisen *osaamisen* ja työn asettamien *vaatimusten* osalta tilanne koettiin hyvänä. Työn kokeminen mielekkääksi, aiempi koulutustausta, työkokemus ja oma hyvinvointi koettiin työssä jaksamista edistävinä tekijöinä. Toisaalta koulutus ja virkaikä saattavat myös lisätä työn kuormittavuutta. Eräs päivystäjä nimittäin koki, että virkauran alussa oli kiinnitettävä huomiota omaan käyttäytymiseen, jotta hätäilmoituksen käsittelyssä toimisi kyseisen työn normien mukaisesti eikä aiemman työnantajan, yhteistyöviranomaisen, toimintatapojen mukaisesti. Pitkä ura hätäkeskuspäivystäjänä saattaa heijastua kielteisesti siihen, miten nopeasti päivystäjä sisäistää uudet toimintatavat ja ohjeet. Tietoa on vuosien varrella kerääntynyt paljon. Osa päivystäjistä kertoi haastattelussa, että joissain tilanteissa heidän on haasteellista erottaa vanha tieto uudesta.

Työnantajan tarjoamien *resurssien*, kuten työvälineiden, järjestelmien, informaation ja esimiehen tuen, osalta eniten kritiikkiä herätti operatiivinen tietojärjestelmä ELS. Järjestelmän hitaus hankaloittaa hätäilmoitusten käsittelyä. Myös hätäkeskusuudistuksen toteutumista arvioinut ryhmä totesi raportissaan ELS-järjestelmän käytettävyyden heikoksi (Sisäasiainministeriö 2013a, 20). Myös tietoliikenneyhteyksien häiriöt vaikuttavat puheluiden nopeaan käsittelyyn. Työnantajan tarjoamat työvälineet, kuten sähkötoimiset pöydät ja näytöt koettiin hyviksi. Pääsääntöisesti päivystäjät kokivat, että tarvittaessa he saavat tukea vuoromestarilta tai kollegalta. Apulaispäälliköiden haastattelussa esille nousseet erot keskusten henkilöstön vaihtuvuudessa heijastuivat keskuksen tarjoamiin resursseihin. Keskuksessa, jossa vaihtuvuus oli tutkielman toteutushetkellä suurin, koettiin, että työnantaja ei kyennyt tarjoamaan riittävästi työntekijöitä hätäpuheluita käsittelemään. Resurssipula heijastui tauotukseen.

5.3.2 *Kokemukset kulttuurin ohjauksesta*

Päivystäjien keskusteluista ilmeni, että toimintaa ohjaavista *arvoista* luotettavuus, tasapuolisuus ja inhimillisuus näkyvät käytännön työssä. Hätäkeskuslaitoksen asettamat arvot koettiin yleisesti hyviksi. Vaikka arvoja ei nostettu kaikissa keskuksissa aktiivisesti esille, koettiin operatiivisen toiminnan automaattisesti noudattavan niitä. Humalaisen, oireellisen soittajan puhelussa huomio kiinnitetään humalatilasta sijasta terveydentilaan. Ryhmäkoulutuksissa esiin nostetut esimerkkitapaukset korostavat toiminnan inhimillisyyttä. Osa tasapuolisuuteen vaikuttavista tekijöistä, kuten pelastusyksiköiden sijoittuminen suhteessa avuntarvitsijan sijaintiin, on sellaisia, joihin keskus ei voi vaikuttaa. Eräs päivystäjä koki, että Pro 112 -arvo eli kehittyneen tekniikan hyödyntäminen, ei tutkielman toteutushetkellä toteutunut optimaalisesti ELSin hitauden vuoksi. Osa päi-

vystäjistä ei kokenut toiminnalle asetettuja arvoja oleellisiksi. Eräs haastateltava koki arvot ”*muotijutuiksi*”, joita ilmankin samaa työtä tehdään. Muutama päivystäjä ei ollut huomannut arvoja erityisesti salityöskentelyssä.

Organisaatiokulttuurin osalta rakenneuudistus on ohjannut toimintaa yhtenäisempään suuntaan siltä osin, että alueelliset toimintatavat ovat häipymässä OPO-ohjeen myötä. Työvuororyhmäsuunnittelu koettiin rikkautena. Järjestelyn koettiin tukevan uusien alueiden ja yksiköiden osalta ryhmätason oppimista. Haastattelussa ilmeni kuitenkin myös, että alueelliset toimintatavat eivät olleet vielä kokonaan poistuneet. Myös Viitala (2009, 35) toteaa teoksessaan, että itsestään selvien sääntöjen muuttaminen on haastavaa. Yhdistyneet keskuskeskukset koettiin tiiviinä työyhteisöinä, joissa kaikki auttavat toisiaan. Haastattelussa esiintyi Sveibyn (1990, 71) toimisto-tyyppisissä asiantuntijaorganisaatioissa havaitsema piirre, jossa oma asiantuntijuus koetaan hallinnollisia tehtäviä tärkeämmäksi asiaksi. Osa päivystäjistä nimittäin koki, että heidän työhönsä vaikuttavista asioista päättävät tahot, jotka eivät itse käsittele hätäilmoituksia.

Keskusteltaessa siitä, miten hyvin esimiesasemassa olevat noudattivat tutkielman toteutushetkellä Hätäkeskuslaitoksen asettamia arvoja tai siitä, miten hyvin esimiehet toimivat toivotun organisaatiokulttuurin *roolimalleina*, havaitsi tutkielman tekijä, että päivystäjät vastasivat kysymykseen sanojaan tarkkaan harkiten. Pro gradu -tutkielman tekijä tulkitsee reaktioiden syyksi sen, että tutkielman tekijä toteutti tutkielmaa ulkopuolisenä vierailijana. Enemmistö päivystäjistä koki, että esimiehet ainakin pyrkivät noudattamaan asetettuja arvoja. Muutama haastateltava oli havainnut roolimallina toimimisen riippuvan esimiehen henkilökohtaisista ominaisuuksista eli siitä, minkälaisia luontaisia taipumuksia henkilöllä on esimiestehtäviin.

Virkauran alussa päivystäjät olivat kokeneet jonkinasteista omasta epävarmuudesta johtuvaa *ryhmäpainetta*, koska työ oli vielä uutta, eikä työyhteisössä tuntenut ketään. Myöhemmin kuitenkin se, että kollegat seuraavat toistensa tehtäviä, koettiin pikemminkin tuen tarjoamiseksi. Kollegoille tulleiden tehtävien seuraaminen koettiin työhön olennaiseksi liittyväksi asiaksi mahdollisten päällekkäisten ilmoitusten huomaamisen vuoksi. Haastattelussa ilmeni kuitenkin myös, että kollegalta saadun palautteen hallinnointitapa vaikuttaa siihen, miten päivystäjä saamansa palautteen kokee. Myös Liukkonen et al. (2006, 120) korostavat teoksessaan, että sanavalinnat ja palautteen tarkoituserä vaikuttavat siihen, kokeeko vastaanottaja palautteen kontrolloivaksi vai informaationaaliseksi. Toimintaa kontrolloiva palaute heikentää sisäistä motivaatiota ja sillä voi olla kielteinen vaikutus työssä suoriutumiseen.

”...mutta just, että voihan sitä vaan sanoa asiallisestikki, että onko näin. Mut se, että, et sit siellä nurkassa naureskellaan, että no, mitä tässä [IVO-päivystäjän täyttämässä tehtävälomakkeessa] nyt lukee...” (H2)

Päivystäjät olivat huomanneet *ammattisanaston* ja vakiintuneiden *tapojen* vaikuttavan omaan käyttäytymiseensä. Yhteistyöviranomaisten ammattisanaston ymmärtämisen

koettiin helpottavan tehtävien käsittelyä. Osa haastateltavista oli huomannut puhelinkäyttäytymisensä olevan virkatehtävissä painokkaampi ja asiallisempi verrattuna vapaa-ajan puhetapaan. *Virka-asun* suhteen kokemukset vaihtelivat. Toisaalta virka-asulla ei koettu olevan suurta merkitystä, koska asiakkaat eivät puhelimesta näe päivystäjän puheutumista. Toisaalta työasun riisuminen työvuoron päätteeksi pukukaappiin edesauttaa työasioiden jättämistä työpaikalle. Keskusten *tilasuunnitteluun*, kuten päivänvalon puuttumiseen, oli kiinnitetty työuran alkuvaiheessa huomiota, mutta myöhemmin siihen ei juuri kiinnitä huomiota. Yksi haastateltava koki salisuunnittelun, kuten työpöytien välin, tärkeäksi riittävän työrauhan turvaamiseksi. Kulkuluvat ja muut järjestelyt koettiin turvallisuutta lisäävänä tekijänä. Eräs haastateltava koki, että töihin tullessaan tiedostaa, että saapuu valvottuun tilaan, jossa toimitaan työnantajan johdon ja valvonnan alaisena.

5.3.3 Kokemukset toiminnan ohjauksesta

Tutkielman teoriaosassa todettiin toiminnan ohjauksen soveltuvan byrokraattisiin organisaatioihin, joissa rutiinit ja standardisointi ovat keskeinen osa toimintaa (Merchant & Van der Stede 2012, 212). Myös hätäkeskusten kontekstissa havaittiin menettelytapojen dokumentoinnin etuja. Päivystäjät kokivat operatiivisen toiminnan *ohjeistuksen* sekä myönteisenä että kielteisenä asiana. Ohjeet helpottavat hätäilmoitusten käsittelyä. Päivystäjät, jotka olivat olleet mukana useammassa rakennemuutoksessa, kokivat, että nykyinen ohjeistus auttaa ymmärtämään omaa työtä. Ohjeet tuovat ilmoitusten käsittelyyn varmuutta. Etenemällä ohjeiden mukaisesti, päätyy soittajalle esitettyjen kysymysten kautta tekemään oikean riskinarvion ja hälyttämään oikeat vasteet oikealla kiireellisyysasteella.

Ohjeiden koettiin selkeyttävän myös toiminnan vastuukysymyksiä. Mikäli päivystäjä noudattaa ohjeistusta, on hänellä asiakkaan tekemään kanteluun esittää perusteet, miksi hän päätyi tehtävän käsittelyssä tiettyyn lopputulokseen.

Haastatteluissa nousi esiin, että ohjeiden aktiivinen päivittäminen koetaan päivystäjien keskuudessa kuormittavaksi. Päivitykset aiheuttavat epävarmuuden tunnetta siitä, mikä ohje on kulloinkin voimassa. Päivystäjien kokemuksissa heijastui apulaispäälliköiden haastatteluissa esille noussut asia, että käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat työvuoron aikana järjestettävän pienryhmäkoulutusten määrään.

”...Sähköposti on täynnä erilaisia ohjeita. Muista tämä nyt näin. Ei, kumotaanki edellinen sähköposti, tehdäänki nyt näin. Kukaan ei jalkauta niitä ohjeita. Se tietää, joka muistaa parhaite...ei näitä oo pakko omaksua, koska ei nääkään niitä kaikkia mitenkään pysty hallitsee.” (H9)

Ohjeiden muokkaamisen lisäksi päivystäjät kokivat ohjeet turhauttavaksi, mikäli ne eivät toimi käytännössä tai ovat joustamattomia. Kokemus on kaksijakoinen. Toisaalta

ohjeen tulisi joustaa, mutta toisaalta sen ei tulisi jättää mitään tulkinnan varaan. Täydellisen ohjeen laatiminen on siis haastavaa. Epälooginen ohje aiheuttaa hämmennystä. Sama ohje ei välttämättä sellaisenaan sovellu sekä kaupungin keskustaan että syrjäseudulle. Ohjeiden joustamattomuus korostuu tilanteissa, joissa päivystäjän on toimittava puhelussa esiintyneiden avainsanojen mukaan, vaikka hänellä olisi ”mutu-tuntuma”, että kenttäviranomaiset menevät tapahtumapaikalle turhaan. Myös hätäkeskusuudistusta arvioinut ryhmä havaitsi raportissaan, että tulkinnanvaraiset ohjeet saattavat operatiivisessa työssä näkyä asiakkaan tarpeiden yliarvioimisena, mikä heijastuu yhteistyöviranomaisten resurssien kuormitukseen (Sisäasiainministeriö 2013a, 22). Koska hätäpuheluiden käsittely on verkostoissa tehtävää työtä, vaikuttaa työn sujuvuuteen myös se, missä määrin yhteistyöviranomaiset ovat viestineet hätäkeskuksille annetuista ohjeista omalle henkilöstölleen. Hätäkeskusuudistusta arvioinut työryhmä korosti raportissaan, että turvallisuusalan palveluita tulee kehittää yhteistyön kautta niin, että auttamisketjun jokainen lenkki huolehtii siitä, että omat prosessit ovat kunnossa (Sisäasiainministeriö 2013a, 38).

Osa päivystäjistä kertoi miettivänsä toiminnalle asetettuja *tavoiteaikoja* tehtävien käsittelyn aikana. Tavoiteajat ovat mielessä esimerkiksi silloin, kun avun tarvitsijan paikannuksessa on ongelmia tai silloin, kun neuvontapuhelu on kestänyt pitkään. Haastateltavat olivat huomanneet, että tietyissä tilanteissa he ovat hätäilleet ensimmäisen yksikön hälyttämisen kanssa tai kysyneet soittajalta valikoiden kysymyksiä työsuorituksen arviointiin vaikuttavien mittareiden vuoksi.

Osa haastateltavista koki, että he tekevät työnsä asiakkaan tarpeen mukaan. Tavoiteajat on asetettu, mutta he pyrkivät tekemään työnsä niin, että asiakkaan tarpeet täyttyvät. Kyseiset päivystäjät asettivat siis asiakkaan auttamisen omien puhelutilastojen edelle.

”...iha sama, mitä mä ikinäkä tua [hälytyssalissa] teen, ni mä miätin asiaa niin ku niin, et se vois ol mun läheine soittaja. Tai siä voi ol kyse mun lapsestani tai mun isästäni, ni tota, et se o sit iha sama, mitä siä tapahtuu, ni mä teen sen aina mahdollisimman hyvin.” (H11)

Päivystäjät kokivat vastausnopeudelle asetetut tavoitteet realistisiksi. Tehtävälajien hälytysviiveet koettiin realistisiksi rutiinitehtävissä ja ei-liikkuvissa tehtävissä, kuten rakennuspalo ja niissä tehtävissä, joissa vuorovaikutus soittajan kanssa on sujuvaa. Mutta mikäli hätäilmoitus koskee liikenneonnettomuutta, eikä soittaja tiedä onnettomuuspaikan tarkkaa sijaintia tai ei muuten vastaa esitettyihin kysymyksiin, on tavoiteaikoihin vaikeampi päästä.

Hätäkeskusten välillä havaittiin eroja siinä, miten päivystäjien lähiesimiehet käytännössä toteuttavat henkilökohtaisen työsuorituksen arviointia. Järjestelmästä saatavat *tilastotiedot* ovat jokaisessa, tutkimuksen kohteeksi valitussa keskuksessa esillä vuosittaisissa kehityskeskusteluissa, mutta haastattelujen perusteella ilmeni eroja siinä, miten

säännöllisesti päivystäjät saavat tietoa omista tilastoistaan. Palautteen antaminen mahdollisimman pian suorituksen jälkeen on tärkeää oppimiskokemuksen ja haitallisen käyttäytymisen aiheuttamien vahinkojen pienentämiseksi (Ruohotie & Honka 1999, 86). Yhdessä keskuksessa päivystäjät saavat henkilökohtaiset tilastotiedot kuukausittain sähköpostiinsa. Toisessa keskuksessa haastatellut päivystäjät eivät olleet lähiaikoina nähneet omia tilastojaan. Kolmannessa keskuksessa yksi päivystäjä koki, että omasta suoriutumisesta saa aina ajantasaista tietoa, kun pyytää asiantuntijalta omia tilastojaan, mutta muuten tilastojen tarkastelu painottuu vuotuisen kehityskeskustelun yhteyteen.

Tavoiteaikojen saavuttamisen vaikutus peruspalkkaan riippui siitä, missä rakenne muutoksen vaiheessa hätäkeskus tutkielman toteutushetkellä oli. Yhdessä keskuksessa tavoiteajat eivät olleet vielä vaikuttaneet palkkakehitykseen. Muutama päivystäjä koki tavoiteaikojen saavuttamisen kaksipuoliseksi asiaksi. Ajat vaikuttavat henkilökohtaisiin suorituspisteisiin ja palkkakehitykseen, mutta eivät kerro välttämättä ammatillisen osaamisen kokonaistilasta. Tavoiteajat voivat vaikuttaa myös oman keskuksen tarjoamiin resursseihin. Eräs päivystäjä kertoi haastattelussa, että tehokkaalla työskentelyllä saattaa olla myös kielteisiä vaikutuksia. Mikäli asetettuihin tulostavoitteisiin päästään vajaalla henkilöstömäärällä, saattaa tämä johtaa henkilöstömäärän supistamiseen. Eräs päivystäjä oli havainnut, että lisääntynyt työmäärä on vaikuttanut henkilöstön jaksamiseen ja sitä kautta sairauspoissaolojen lisääntymiseen. Kiikka (2002, 257) havaitsi väitöstutkimuksessaan, että poliisit kokivat työmäärän kasvaneen peruspalkkaa nopeammin. Tästä aiheutui epäoikeudenmukaisuuden tunteita siitä, että palkka ei jakaudu oikeudenmukaisesti työmäärän mukaan.

5.3.4 Kokemukset tuloksen ohjauksesta

Haastatteluissa ilmeni, että päivystäjäkohtainen tuottavuustavoite, 8 200 käsiteltyä hätäilmoitusta vuositasona, ei ole mielessä operatiivista työtä suorittaessa. Osa päivystäjistä ei tiennyt, miten paljon he vuonna 2013 olivat käsitelleet hätäilmoituksia. Osa haastateltavista ei muistanut, että kyseinen kokonaismäärä on tulostavoitteena. Henkilöstön tulisi tietää, mitä lopputuloksia työnantaja heiltä odottaa, jotta he voivat keskittää huomion oman työsuorituksen seurauksiin (Merchant 1997, 69). Asetettu tuottavuustavoite ei määrällisesti herättänyt ajatuksia, mutta haastateltavat kokivat, että henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi ei voi suoraan perustua kokonaispuhelumäärään, koska he eivät kykene vaikuttamaan kaikkiin lopputulokseen vaikuttaviin tekijöihin.

Tuloksen ohjauksessa on keskeistä, että työntekijä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa muodostuvaan lopputulokseen. Muussa tapauksessa tuloksen ohjaus ei ole tehokas ohjausmuoto. (Merchant & Van der Stede 2012, 37.) Hätäkeskuspäivystäjä ei voi itse päättää, missä järjestyksessä hän hätäpuheluita hoitaa. Jokainen tehtävä käsitellään lop-

puun ennen seuraavaan puheluun vastaamista. Päivystäjä ei siis voi siirtää kiireetöntä tehtävää odotustilaan ottaakseen seuraavan, mahdollisesti kiireellisemmän tehtävälajin puhelun käsiteltäväkseen ja jatkaakseen myöhemmin kiireettömämmän tehtävän taustatietojen kirjoittamista. Päivystäjät kokivat, että varsinkin poliisien tehtävälajit vievät aikaa, koska ilmoituksen käsittelyssä on tehtävä useita rekisteritarkistuksia. Vuoromes-tari laati salisuunnitelman ja kierrättää päivystäjiä eri rooleissa työvuoron aikana. Koska kaikilla ei ole oikeuksia toimia tehtävänseurannassa, muodostuu päivystäjäkohtaisia eroja puheluiden kokonaismäärässä. Tehtävänseurannassa ei vastata hätäpuheluihin. Myös työajan järjestelyt, kuten lomien pituudet, vaikuttavat puheluiden kokonaismäärään. Persoonakohtaiset tekijät, kuten ytimekäs tai runsas puheen sisältö, vaikuttavat yksittäisen puhelun kestoon ja sitä kautta puheluiden jakautumiseen sekä kokonaisspuheluiden määrään.

Teemahaastatteluisissa nousi esiin hätäilmoitusten käsittelyyn vaikuttavia taustateki-jöitä, joihin osaan koettiin omalla toiminnalla voivan vaikuttaa. Tuloksen ohjaus perus-tuu siihen, että työntekijä voi itse päättää, mikä toiminta johtaa toivottuun lopputulok-seen (Merchant 1997, 69). Edellisessä kappaleessa mainittu, puhelun kokonaiskesto, koettiin asiaksi, johon voi jossain määrin vaikuttaa omalla puhelinkäyttäytymisellä. Keskittymällä puhelussa esiintyviin avainsanoihin ja oleellisiin kysymyksiin, on puhelu mahdollista käsitellä kohtuullisessa ajassa ilman ylimääristä, aikaa kuluttavaa oheisju-tustelua. Eräs päivystäjä koki, että oma äänensävy on ratkaisevassa roolissa puhelun sujuvan käsittelyn etenemisessä.

”Et jos on oma äänensävy vähänkä töykee tai tämmönen, ni sit sillä saa kyl kiukkua aikaseks siäl toises päässä. Et ku yrittää itte pysyy rauhalli-sena ja ystävällisenä, semmosena jämäkkänä, vaik toinen oliski, ni sil kyl pääsee mun mielest parempiin lopputuloksiin.” (H10)

Omien asiakaspalvelutaitojen lisäksi asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä edesauttaa se, että päivystäjä ei takerru puhelun käsittelyssä epäselvään kohtaan, vaan pyrkii käsit-telemään tehtävän hyvin käytössä olevalla informaatiolla. Tehtävälajittaisten hälytysvii-veiden saavuttamista helpottaa ensimmäisen yksikön hälyttäminen kesken puhelun. Päi-vystäjät kokivat, että puhelun vastaamisen nopeuteen vaikuttaa oma asenne. Vastaako puheluun, vai odottaako, että se siirtyy seuraavalle vapaana olevalle kollegalle. Hätäpu-helu yhdistyy automaattisesti seuraavalle vapaana olevalle päivystäjälle, mikäli päivys-täjä on kirjautunut poissa-tilaan esimerkiksi kirjoittaessaan päättyneen hätäpuhelun teh-tävälomaketta. Haastatteluissa ilmeni yksittäisiä tapauksia, joissa päivystäjä oli unohta-nut kirjata itsensä poissa-tilaan tai siitä pois. Teemahaastatteluissa havaittiin myös ko-kemus, jossa tuloksen ohjaus kannusti henkilöä kehittämään työssä tarvittavaa osaamis-ta (ks. Merchant 1997, 69).

”Ku mulla niin ku itelläni alko tuntumaan, että varsinkin nuo pelastus-puolen tehtävät niin, että se paikantaminen jostain lenkkipolulta, joku

loukkaantunut niin, että se puhelu alkaa kestämään...ni mä pyysin siihen [paikantamiseen] koulutusta ja sain.” (H5)

Kaikki hätäilmoituksen käsittelyyn vaikuttavat tekijät eivät kuitenkaan ole päivystäjän vaikutusmahdollisuuksien piirissä. Haastatteluissa nousi esiin monia taustavaikuttajia, jotka pitkittävät tehtävien käsittelyä. Päivystäjät kokivat, että erityisesti hätäpuhelun soittajan hätäännys vaikuttaa siihen, miten nopeasti ensimmäinen yksikkö voidaan hälyttää. Soittajan heikko suomen kielen taito voi myös viivästyttää puhelun kestoa. Myös niin sanotut ”taskupuhelut” eli tahattomat, kännykästä tapahtuneet soitot vaikuttavat puhelumäärien tilastointiin. Soittaja voi myös kiellostaa huolimatta katkaista puhelun sillä aikaa, kun päivystäjä hälyttää ensimmäistä yksikköä. Linja on varattu, kun päivystäjä yrittää uudelleen ottaa soittajaan yhteyttä lisätietojen saamiseksi. Eräs päivystäjä kertoi, että on yleistä, että soittajalla on kiire ilmoittaa tapahtuneesta lähisukulaisille heti hätäkeskukseen soitettuaan.

Hätäpuhelun soittajan lisäksi myös avun tarvitsijan yleistilan ennalta arvaamaton muutos vaikuttaa tavoiteaikojen täyttymiseen. Kiireettömäksi riskinarviossa luokiteltu tehtäväkoodi saattaa odotusvaiheessa muuttua kiireellisyysasteeltaan A-luokan tehtäväksi potilaan yleistilan äkillisen romahtamisen vuoksi. Toiminnan tilastointi kuitenkin huomioi tehtävälle alun perin asetetun kiireellisyysluokituksen, joten potilaan tilan muututtua äkkielottomaksi, näkyy tilastoinnissa tehtäväkoodin osalta pitkä odotusaika. Henkilöstön työssä suoriutumista arvioitaessa on tärkeää, että arvioinnissa käytettävät mittarit kykenevät osoittamaan, onko lopputulos johtunut arvioitavan toiminnasta vai hänen vaikutusmahdollisuuksiensa ulkopuolisista tekijöistä (Merchant & Van der Stede 2012, 37).

Hätäpuhelun soittajasta ja avun tarvitsijan yleistilasta johtuvien tekijöiden lisäksi myös työnantajan tarjoamat resurssit vaikuttavat tavoiteaikojen täyttymiseen. Haastatteluissa ilmeni, että hätäpuheluita käsittelevän henkilöstön määrä, tietojärjestelmän ja tietoliikennejärjestelmän toimintahäiriöt vaikuttavat puheluiden sujuvaan käsittelyyn. Sairauslomat, lomakaudet, operatiivisen tietojärjestelmän jumiutuminen, rekisterijärjestelmiin uudelleen kirjautuminen ja ongelmat hälytysilmoituksen lähettämisessä aiheuttavat salityöskentelyssä turhautumista.

Tulostavoitteiden useat, keskenään kilpailevat tavoitteet saattavat johtaa kompromisseihin eri tavoitteiden välillä. Mikäli tulostavoitteita on monta, voivat ne olla keskenään ristiriidassa. (Merchant & Van der Stede 2012, 215.) Toiminnalle asetettujen tavoitteiden: nopean puhelun vastaamisen, hätäilmoitusten kokonaismäärän, tehtävälajikohtaisten hälytysviiveiden ja palvelun laadun välillä havaittiin haastatteluissa ristiriitaisuutta. Palvelun laadun osalta ristiriitaiset tilanteet syntyvät nopeasta hälyttämisestä ja kansalaisten tietämättömyydestä. Osa päivystäjistä koki, että puhelun aikana hälyttäminen edesauttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Toisaalta, mikäli kenttäviranomaisen on lähellä kohdetta, saattaa ensimmäinen poliisipartio olla jo perillä ennen kuin päivys-

täjä ehtii tarkistaa kaikki vaaditut rekisterit. Kiireellisissä tehtävissä hätäkeskuspäivystäjä voi hälyttää summittaisillakin tiedoilla, mutta kohteen sijainti ja mahdollisimman kattavat tilannetiedot ovat oleellisia tietoja auttamisketjun seuraavien lenkkien toiminnan sujuvuuden kannalta. Myös hätäkeskusuudistusta arvioinut ryhmä antoi raportissaan toimintasuosituksen, jossa turvallisuusalan palvelujen kehittämisessä fokus tulee olla kokonaisuudessa eikä osaoptimoiduissa ratkaisuissa (Sisäasiainministeriö 2013a, 23). Tilannetiedot saattavat siis heijastua viranomaisten kokemaan palvelun laatuun. Nopea hälyttäminen edistää kuitenkin päivystäjän oikeusturvaa. Aika on ratkaiseva tekijä määriteltäessä, milloin vastuu tehtävän hoitamisesta siirtyy yhteistyöviranomaiselle. Vastuu siirtyy yhteistyöviranomaiselle, kun tämä on vastaanottanut hätäilmoituksen (Laki hätäkeskustoiminnasta 11 §). Kun ajatellaan nopeaa hälyttämistä tulosohjauksen kannalta, on hätäilmoituksen käsittelyyn käytetty aika ratkaisevassa asemassa. Toiminnalta edellytetään tehokkuutta. Viraston käytettävissä olevat resurssit on käytettävä mahdollisimman tuottavalla tavalla (ks. 2.3).

Nopea hälyttäminen on tärkeää myös asiakkaan turvallisuuden ja lisävahinkojen estämisen kannalta. Eräs päivystäjä koki, että pohjimmiltaan kyse on kuitenkin potilaan edusta ja toisaalta, päivystäjän käyttämät ohjeet ovat asiantuntijoiden laatimia. Myös hätäkeskusuudistusta arvioinut ryhmä painotti raportissaan, että hätäpuhelun käsittelyssä ei saa aliarvioida avun tarvisijan tarpeita (Sisäasiainministeriö 2013a, 22). Eräs päivystäjä koki, että laadulliset ongelmat muodostuvat siitä, että hätälinjalle soittanut asiakas ei tiedosta, miksi hätäkeskuspäivystäjä kysyy tiettyjä asioita. Huolimatta Hätäkeskuslaitoksen aktiivisesta, ulkoisesta viestinnästä eivät kaikki kansalaiset vielä tiedä hätänumeron toiminnasta riittävästi.

Haastatteluissa nousi esiin seikka, että nykyiset, asetettuihin aikoihin perustuvat tavoitteet ovat ymmärrettäviä, mutta vievät liikaa huomiota asiakaspalvelun kokonaislaadulta. Päivystäjien mielestä tavoiteaikojen täyttyminen ei välttämättä kerro mitään siitä, miten asetettuihin tavoitteisiin on päästy. Tuloksen ohjauksen yhtenä kielteisenä puoleena on se, että ohjauksessa saatetaan keskittyä helposti määrällisiksi muutettaviin lopputuloksiin (Merchant & Van der Stede 2012, 187). Kiikka (2002, 236) havaitsi väitöstutkimuksessaan, että Kuopion poliisilaitoksella miehistöön kuuluvat kokivat jatkuvan työssä suoriutumisen mittaamisen lisäävän tunnetta siitä, että esimies ei luota heihin.

”...vähän tulee semmonen olo, et sit ne suunnattas enemmän jollekki roboteille ku ihmisille. Me kaikki ollaan ihmisii, ja kaikki tekee varmasti parhaansa... et vähän semmonen, et miks siin kohtaa niin paljo hengitetään niskaan...” (H10)

”...et sä pysty täysin tilastollisesti katsomaan ihmisten osaamista. Ja se, et millai ne niin ku ylipäänsä käyttäytyy puhelimessa, millai ne puhuu

*ihmisille, ni ei sitä voi iha suaraa, et kyl se pitää henkilökohtasesti pereh-
tyä sen yhden ihmisen työpanokseen kokonaisuudessaan...” (H11)*

*”...mut noi on määreitä ja mittareita, mitkä jotku on luonu. Et mihin kat-
too ja mihin verrataa. Ja tietyst, jos ei semmost oo, ni ei pysty tiätyst mi-
tään vertaamaankaan, et miten se menee. Tarviihan semmonen olla.”
(H8)*

Päivystäjät kokivat, että tilastojen osoittamien numeroiden takana olevat syyt tiedos-
tetaan henkilökohtaista työsuoritusta arvioitaessa, mutta ylipäivystäjällä ei välttämättä
ole aikaa kuunnella kaikkia, erikoisempien tehtävien puheluja. Tavoiteaikojen saavut-
tamattomuuden selvittäminen edellyttää puhetallenteiden kuuntelua, jotta syyt selviävät.
Kuitenkin eräs päivystäjä koki, että ”*ei voi olla niin, että yksi päivystäjä saa vain unel-
masoittajia*”. Haastateltavan mielestä jokainen päivystäjä saa satunnaisesti erikoisempia
ja aikaa vieviä hätäilmoituksia. Kyseinen päivystäjä siis koki, että puhelutilastojen kes-
kiarvo on ratkaisevassa roolissa kehityskeskustelussa.

5.3.5 Ohjausmuotojen vaikutus työmotivaatioon

Kognitiivinen arviointiteoria on tutkinut ulkoisten palkkioiden ohella toimintaa rajoitta-
vien ja ohjaavien tekijöiden vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Teorian mukaan kontrol-
li herättää yksilössä paineen tunteen ajatella ja toimia ennalta asetetulla tavalla (Deci &
Ryan 1985, 64). Tässä alaluvussa tulkitaan hätäkeskuspäivystäjien haastatteluista teh-
dyn analyysin perusteella, miten tutkimuskohteina olleissa, kolmessa hätäkeskuksessa
käyttäytymistä ohjaavat keinot vaikuttavat autonomian ja pätevyuden tarpeeseen.

Teorian perusteella kaksi Merchantin ohjausmuodoista, henkilöstön ja tuloksen ohja-
us, edistävät *autonomian* tunnetta. Henkilöstön ohjaus perustuu siihen, että työntekijä
motivoituu sisäisesti palkitsevasta työstä. Tuloksen ohjaus puolestaan mahdollistaa au-
tonomisen keinojen valinnan. Kaksi muuta ohjausmuotoa, kulttuurin ohjaus ja toimin-
nan ohjaus, eivät teorian perusteella tue autonomiaa, koska ne perustuvat ryhmäpaine-
eseen ja käyttäytymisen ohjaamiseen.

Päivystäjien kokemuksista tehdyn analyysin perusteella tutkielman tekijä päätyi tul-
kintaan, että kaikki Merchantin neljä ohjausmuotoa vahvistivat tutkielman toteutushet-
kellä ainakin jossain määrin päivystäjien autonomiaa. Henkilöstön ohjauksen osalta
päivystäjät tekevät työssään rajatussa määrin itsenäisiä päätöksiä. Päivystäjien todettiin
myös itse kontrolloivan omaa puhelinkäyttäytymistään. Epäselvissä tilanteissa päivystä-
jät kertoivat kysyvänsä oma-aloitteisesti neuvoa kollegoilta tai vuoromestarilta.

Henkilöstön ohjauksen osalta virkaikä saattaa vaikuttaa kielteisesti autonomian ko-
kemukseen. Eräs päivystäjä oli työuran alussa kokenut, että työ on erittäin kontrolloitua.

Päivystäjä arveli tunteen johtuneen alun epävarmuudesta. Toisaalta, päivystäjä, joka oli toiminut pitkään hätäkeskuspäivystäjänä, koki, että joissain tilanteissa hän haluaisi tehdä enemmän, mitä nykyinen ohjeistus sallii. Virkaikä saattaa siis molemmissa päissä heijastua autonomian tunteeseen.

Osa päivystäjistä koki henkilöstön ohjauksen vaikutuksen autonomiaan neutraalina. Kyseiset päivystäjät kokivat, että riskinarviotyökalu MORA ja annetut ohjeet ovat hyviä. Niitä noudattamalla ei voi toimia väärin. Ruohotie & Honka (1999, 47) mainitsevat teoksessaan, että on hyvin yksilöllistä, miten paljon työntekijä haluaa, että hänen työtään kontrolloidaan ulkopuolelta. Eräs päivystäjä kertoikin haastattelussa, että hän kokee käskyorganisaation itselleen sopivaksi toimintaympäristöksi.

Tuloksen ohjauksen osalta päivystäjät kokivat, että he voivat osittain itsenäisesti vaikuttaa omalla toiminnallaan tulostavoitteiden saavuttamiseen. Viivytyksetön puheluun vastaaminen, oleelliseen keskittyminen ja työssä tarvittavan osaamisen kehittäminen koettiin lähtevän päivystäjästä itsestään.

Tuloksen ohjaus heikensi autonomian tunnetta siltä osin, että päivystäjät kokivat työhön liittyvän tekijöitä, joita he eivät kykene kontrolloimaan. Soittajan puhelinkäyttämisen, potilaan yleistila, päivystäjien määrä ja operatiivisen tietojärjestelmän häiriöt koettiin tekijöiksi, joihin ei voi itse vaikuttaa. Myös vuoromestarin laatima salisuunnitelma, lomien pituudet ja päivystäjien yksilölliset vuorovaikutustaidot heijastuvat puheluiden jakautumiseen.

Toiminnan tuottavuudelle asetettu tulostavoite, 8 200 käsiteltyä hätäpuhelua vuositasolla, vaikutti neutraalisti motivaatioon. Päivystäjät kokivat, että tehtävät hoidetaan puhelu kerrallaan. Päivystäjä ei voi vaikuttaa hätäpuheluiden määrässä ilmeneviin kausivaihteluihin. Lisäksi jokainen puhelu on yksilöllinen. Tuottavuustavoite vaikutti neutraalisti motivaatioon myös niiden henkilöiden kohdalla, jotka eivät tienneet kyseisestä tulostavoitteesta tai jotka toimivat paljon TESE-päivystäjänä. Myös apulaispäälliköiden haastatteluissa ilmeni, että tuottavuustavoite ei ole suorituksenarvioinnissa yhtä isossa roolissa kuin vastausnopeus ja hälytysviiveet. Hätäilmoitusten kokonaismäärä ilmentää lähinnä sitä, onko hätäkeskus onnistunut salihenkilöstön resursoinnissa.

Tutkimuskohteena olleissa hätäkeskuksissa ei koettu esiintyvän kulttuurin ohjaukseen liittyvää ryhmäpainetta. Eräs päivystäjä koki työvuororyhmän muodostuvan eriluonteisista päivystäjistä. Yksi päivystäjä koki, että mitä huolellisemmin oman työnsä tekee, niin sitä vähemmän kukaan kysyy mitään. Tutkielman tekijä tulkitsee haastattelijan perusteella, että myös kulttuurin ohjauksen osalta virkaikä saattaa vaikuttaa autonomian kokemukseen. Virkaiän alussa muutama päivystäjä oli kokenut ryhmäpainetta. Pitkä ura hätäkeskuspäivystäjänä saattaa vaikuttaa siihen, miten nopeasti päivystäjä sopeutuu uusiin toimintatapoihin.

Ne päivystäjät, joiden mielestä kulttuurin ohjaus vaikutti neutraalisti motivaatioon, kokivat, että kollegoiden tehtävien seuraaminen kuuluu työn luonteeseen. Osa päivystäjistä koki myös toimintaa ohjaavien arvojen merkityksen neutraaliksi.

Toiminnan ohjauksen osalta päivystäjät voivat itse vaikuttaa lopputulokseen hälyttämällä ensimmäisen yksikön kesken hätäpuhelun. Toiminnan ohjauksen havaittiin kuitenkin myös heikentävän päivystäjien autonomian kokemuksia. Ohjeet koettiin joissain tilanteissa paineena toimia tietyllä tavalla. Paineen tunne esiintyi puhelun keston pitkeydessä ja ohjeiden normatiivisuuden yhteydessä. Amabile et al. (1976) havaitsivat teollisessa tutkimuksessa, että määrääjat heikentävät sisäistä motivaatiota. Myös tässä pro gradu -tutkielmassa tavoiteajat herättivät muutamassa päivystäjässä robotti-olon. Lepper ja Greene (1975, 483, 485) havaitsivat tutkimuksessaan, että suorituksen valvonta heikensi sisäistä motivaatiota. Tutkijat antoivat toimintasuosituksen, että organisaatioiden tulisi käyttää ohjausta harkiten sisäisesti motivoivissa tehtävissä.

Toisen sisäisen motivaation perustarpeen, *pätevyyden*, osalta kaikki Merchantin ohjausmuodot tukivat ainakin jossain määrin osaamisen kehittymistä. Päivystäjät kehittävät oma-aloitteisesti omaa osaamistaan kuuntelemalla puhetallenteita ja seuraamalla tehtävien kiireellisyyksistä. Yhdessä tutkimuskohteena olleessa keskuksessa päivystäjät seurasivat myös kuukausittain sähköpostiin tulevia, henkilökohtaisia puhelutilastojaan.

Kyseiset päivystäjät kertoivat seuraavansa puhelutilastoja varauksella, koska ne eivät suoraan kerro syytä, miksi päivystäjä ei ole saavuttanut tavoiteaikaa. Esimiesten tulisi arvioida alaistensa työssä suoriutumista mahdollisimman tarkkojen tietojen perusteella, jotta palkitseminen on oikeudenmukaista (Rantamäki et al. 2006, 29). Liukkonen et al. (2006, 130) toteavat teoksessaan, että kielteinen palaute on motivaation kannalta erityisen haitallista silloin, kun palaute keskittyy toiminnan tulokseen eikä suoritusprosessiin. Pätevyyden tunteen kannalta on siis oleellista selvittää syy, miksi päivystäjä ei ole saavuttanut yksilötason tulostavoitteita.

Henkilöstön ohjauksen osalta jaksotyö ja puheluita käsittelevien päivystäjien määrä heijastuu päivystäjien energiatasoon. Osa päivystäjistä koki, että unihäiriöt vaikuttavat omaan työsuoritukseen. Myös vaihtuvuus ja sairauspoissaolot heijastuvat puheluiden jakautumisen kautta vireyteen. Eräs päivystäjä koki salin päivystäjämäärän heijastuvan tauotukseen. Tutkielman tekijä havaitsi, että virkaikä on yhteydessä myös pätevyyden tunteeseen. Uran alussa viranomaisten ammattisanasto oli tuntunut vaikealta. Virkaiän lisääntyessä päivystäjillä oli haasteellista muistaa, mikä tieto on vanhentunutta.

Aiemmin tuloksen ohjauksen autonomiaa edistävien keinojen kohdalla mainitut asiat, oman puhelinkäyttötymisen kehittäminen ja itse havaittuihin osaamisaukkoihin vaikuttaminen, edistävät myös pätevyyden tunteen kehittymistä. Toisaalta, muutama päivystäjä koki, että asetettujen tavoiteaikojen saavuttaminen ei välttämättä vielä osoita sitä, että päivystäjä on suoriutunut työssään hyvin.

Kulttuurin ohjauksen osalta ammattisanasto ja vakiintuneet toimintatavat edistivät koettua pätevyyttä. Eräs päivystäjä koki kyseiset asiat hyvänä, koska virkamies toimii virkatehtävissä, eikä edusta virkatehtävissä omaa persoonaansa. Esimieheltä tai kollegalta tullut palaute saattaa heikentää pätevyyttä, mikäli se hallinnoidaan kontrolloivasti.

Toiminnan ohjauksen osalta ohjeet koettiin osittain informationaalisina. Koestner et al. (1984) havaitsivat, että informationaalisesti hallinnoidut toiminnan rajoitteet eivät heikentäneet sisäistä motivaatiota. Myös päivystäjät kokivat, että ohjeet helpottavat työn tekemistä ja edistävät oikeusturvaa. Toisaalta ohjeiden koettiin heikentävän pätevyyden tunnetta, mikäli ohje jättää tulkintaa tai mikäli päivystäjä ei muista viimeisintä päivitettyä ohjeversiota. Eräs päivystäjä koki, että se, miten vuoromestarit soveltavat toiminnan ohjeistusta käytäntöön, on yksilöllistä. Tämän aiheuttaa operatiivisessa työskentelyssä hämmennystä.

Toiminnan ohjauksen kielteisinä puolina pidetään teorian mukaan huolimattomuutta ja passiivisuutta (Merchant & Van der Stede 2012, 212–213). Myös hätäkeskuspäivystäjien haastatteluissa havaittiin, että päivystäjät luottavat siihen, että joku työvuorossa olevista muistaa, mikä ohje on voimassa. Muutama päivystäjä kertoi haastatteluissa, että he saattavat rutiininomaisesti lähteä suorittamaan perustehtävää, kunnes jossain tehtäväpolun vaiheessa alkavat epäillä omaa muistiaan. Haastatteluissa ilmeni myös yksittäisiä unohduksia poissa-tilan suhteen. Muutama päivystäjä koki hätäilleensä tehtävänkäsittelyssä takaraivossa olevien tavoiteaikojen vuoksi. Hätäily oli ilmennyt nopeana ensimmäisen yksikön hälyttämisenä ja kysymysten esittämisenä valikoiden.

Ne päivystäjät, jotka kokivat toiminnan ohjauksen vaikutuksen pätevyyteen neutraalina, eivät kokeneet tavoiteaikoja paineena. Kyseiset päivystäjät kokivat työnsä sisäisesti motivoivana, koska he pyrkivät aina mahdollisimman hyvään työsuoritukseen. He keskittyvät työssään asiakkaan tarpeisiin, eikä omien puhelutilastojen parantamiseen. Tutkielman tekijä tulkitsee, että kyseiset päivystäjät kokevat oman toimintansa laadun tärkeäksi ammatillisuutta osoittavaksi tekijäksi. Myös Luoma et al. (2004, 94) mainitsevat teoksessaan, että työsuorituksen laadun arviointi korostuu asiantuntijatyössä, jossa henkilöstön pätevyys on keskeinen resurssi. Haastatteluissa ilmeni, että päivystäjät kokivat, että kehityskeskusteluissa keskitytään liikaa yksittäisiin tavoiteaikoihin kokonaisuuden kustannuksella. Kokemus saattaa johtua Cameronin ja Piercen (2002, 157) havainnosta, jossa rahapalkkio viesti epäonnistumista tilanteissa, joissa henkilö ei saavuttanut suurinta mahdollista palkkiota, koska hän ei ollut tavoiteajassa ratkaissut riittävästi ongelmia. Kiikka (2002, 238) antoi väitöstutkimuksessaan Kuopion poliisilaitokselle toimintasuosituksen, jossa poliisien osaamista tulisi mitata useammilla osaluilla, jotta heillä on paremmat mahdollisuudet osoittaa oma pätevyytensä.

Laadullisen tapaustutkimuksen tulosten kuvailun ja analyysin perusteella tehtyjen tulkintojen jälkeen vastataan tutkielman viimeisessä pääluvussa tutkimusongelmiin ja analysoidaan tutkimuksen yleistettävyyttä, rajoitteita, luotettavuutta ja uskottavuutta.

Viimeisessä pääluvussa annetaan myös Hätäkeskuslaitokselle toimintasuosituksia ja ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

6.1 Keskeisimmät löydökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kuvata kolmen, Hätäkeskuslaitoksen ohjauksen alla toimivan, hätäkeskuksen palkitsemisen kokonaisuus ja toiminnan ohjauskeinot sekä tulkita hätäkeskuspäivystäjien kokemuksista tehdyn analyysin perusteella kokonaispalkitsemisen ja toiminnan ohjauksen käytännön toimivuutta sekä vaikutuksia motivaatioon. Tulosten perusteella Hätäkeskuslaitokselle annetaan toimintasuosituksia tutkielman toteutushetkellä vallinneiden käytäntöjen kehittämiseksi. Pro gradu -tutkielman tavoitteena oli teorian, empirian ja aiempien aiheesta tehtyjen tutkimusten kautta löytää vastaus päätutkimusongelmaan: *miten palkitsemisen kokonaisuus sekä toiminnan ohjaus vaikuttavat Hätäkeskuslaitoksen hätäkeskuspäivystäjien motivaatioon*. Päätutkimusongelmaan etsittiin vastausta kolmen alaongelman avulla.

Tutkielman ensimmäiseen alaongelmaan, *mistä työmotivaatio muodostuu ja miten palkitseminen sekä toiminnan ohjaus teoriassa ovat yhteydessä motivaatioon*, etsittiin vastausta motivaatiota käsittelevän kirjallisuuden ja tieteellisten tutkimusartikkelien avulla. Työmotivaatio on keskeinen käsite organisaatioiden palkitsemisessa, koska motivaatio vaikuttaa siihen, millä energiatasolla eli ahkeruudella työntekijä ponnistelee kohti toivottuja tuloksia (ks. Peltonen & Ruohotie 1987, 22). Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Tässä tutkielmassa keskityttiin sisäiseen motivaatioon. Motivaatiota tarkasteltiin Decin kehittämän kognitiivisen arviointiteorian kautta, jossa sisäinen motivaatio muodostuu kahdesta tarpeesta: yksilön halusta tuntea itsemääräämistä eli autonomiaa sekä pätevyyttä eli kompetenssia (Deci 1975, 61; Liukkonen et al. 2006, 22). Verrattuna ulkoiseen motivaatioon, missä toiminta on keino saavuttaa haluttu ulkoinen palkkio, välttää rangaistus tai mukautua rajoitteeseen, sisäisesti motivoitunut työntekijä osallistuu toimintaan sen itsensä vuoksi. (Deci 1975, 23; Deci & Ryan 1985, 49.) Sisäiset palkkiot, kuten työn haasteellisuus ja onnistumisen ilo, vaikuttavat motivaatioon ulkoisia palkkioita, kuten rahapalkkaa, kauemmin (Ruohotie & Honka 1999, 45–46).

Decin (1975, 57) mukaan sisäinen motivaatio saa yksilön etsimään kykyihinsä nähden optimaalisia haasteita ja selviytymään niistä. Kognitiivisen arviointiteorian kautta on tutkittu ulkoisten palkkioiden, kuten rahapalkan ja palkintojen sekä toimintaa ohjaavien tai rajoittavien tekijöiden, kuten määräaikojen, asetettujen tavoitteiden, valvonnan ja arvioinnin vaikutusta toimintaan, johon alun perin on osallistuttu tehtävän kiinnostavuuden vuoksi (ks. Deci 1971; Deci 1972; Lepper et al. 1973; Lepper & Greene 1975; Amabile et al. 1976; Mossholder 1980; Deci & Ryan 1985, 55). Teoria on painottanut

ulkoisten palkkioiden ja toiminnan rajoitteiden vaikuttavan kielteisesti sisäiseen motivaatioon, koska ne heikentävät tehtävän sisäistä kiinnostavuutta.

Kielteinen vaikutus voi tapahtua kahden prosessin kautta. Ensinnäkin, mikäli yksilö toimii saavuttaakseen haluamansa palkkion, on toiminnalla kielteinen vaikutus autonomiaan, koska henkilö on riippuvainen palkkiosta. Toiseksi, mikäli ulkoinen tapahtuma, kuten toistuvat epäonnistumiset tai kielteinen palaute, alentavat henkilön kokemusta omasta pätevyydestä, sisäinen motivaatio saattaa heiketä. (Deci & Ryan 1985, 49, 63.) Suorituksesta saatu myönteinen palaute vahvistaa vastaanottajan kokemusta omasta pätevyydestä. Myönteinen palaute siis edistää henkilön sisäistä motivaatiota. (Deci 1971, 114.)

Kognitiivisen arviointiteorian mukaan jokaisella ulkoisella palkkiolla ja toiminnan rajoitteella on kaksi puolta: informationaalinen ja kontrolloiva (Deci 1975, 141–142). Työnantajien tulisi välttää kontrolloidusti hallinnoitua palautetta, koska henkilö tuntee ohjauksen paineena ajatella, tuntea tai käyttäytyä ennalta asetetulla tavalla (Deci & Ryan 1985, 64). Informationaalisesti hallinnoitu palaute edistää sisäistä motivaatiota, koska henkilö saa tietoa omasta pätevyydestään ja itsenäisyydestään. Siihen, kokeeko työntekijä ulkoisen palkkion tai rajoitteen informationaaliseksi vai kontrolloivaksi, vaikuttaa henkilön oma persoona, tilanne sekä palkinnon tai rajoitteen antaja. (Deci & Ryan 1980, 65, 67–68.)

Tutkielman toiseen alaongelmaan, *mistä palkitsemisen kokonaisuus sekä toiminnan ohjaus muodostuu ja mitkä palkitsemistavat sekä ohjauskeinot ovat käytössä tutkimuskohteena olleissa, kolmessa hätäkeskuksessa*, etsittiin vastausta palkitsemista käsittelevän kirjallisuuden, tieteellisten artikkelien, apulaispäälliköiden teemahaastattelujen sekä Hätäkeskuslaitoksen julkaisujen perusteella. Palkitsemisen kokonaisuutta tarkasteltiin tutkielmassa Kauhasen (ks. 2010, 115–116) kategorisoinnin kautta, jossa aineettomat ja taloudelliset palkitsemistavat muodostavat organisaation kokonaispalkitsemisen. Tässä tutkielmassa keskityttiin aineettomaan palkitsemiseen, joka muodostuu urapalkkioista sekä sosiaalisista palkkioista. Työnantaja voi johtamiskäytäntöjen kautta vaikuttaa aineettomiin palkitsemiskeinoihin, jotka yleensä ovat motivaatiovaikutuksiltaan merkittäviä (Vartiainen & Kauhanen 2005, 21). Aineeton palkkio ei ole tavara, rahaa tai muodosta työntekijälle rahanarvoista etua (Hakonen et al. 2014, 317).

Tutkielmassa käsiteltiin taloudellista palkitsemista vain siltä osin kuin se oli tarkoituksenmukaista. Taloudellisen palkitsemisen osuus painottui epäsuoran taloudellisen palkitsemisen osalta työnantajan tarjoamiin vapaaehtoisin etuihin ja suoran taloudellisen palkitsemisen osalta työntekijän peruspalkkaan sekä sitä täydentäviin korvauksiin ja lisiin. Taloudellisen palkitsemisen osalta fokus oli työntekijän henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnissa, koska arviointi perustuu kognitiivisen arviointiteorian toisen perustarpeen, pätevyyden, tarkasteluun.

Apulaispäälliköiden teemahaastatteluihin havaittiin, että hätäkeskusten *palkitsemisen kokonaisuus* muodostui sekä aineettomista että taloudellisista palkkioista. Hätäkeskuspäivystäjän työ itsessään, työajan järjestelyt, osaamisen kehittäminen ja uralla eteneminen muodostivat aineettomat urapalkkiot. Hätäkeskukset ovat resurssien puitteissa tukenneet yksilöllisiä työajan järjestelyjä. Pro gradu -tutkielmassa ei haastateltu hallintosihteereitä, jotka käytännössä suunnittelevat työvuorolistat. Henkilöstön osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä pääpaino oli työssä oppimisessa. Keskukset järjestivät resurssien puitteissa työvuoron aikana pienryhmäkoulutuksia. Omaehtoinen opiskelu oli tutkielman toteutushetkellä vähäistä. Urakehitys osoittautui hätäkeskus kontekstissa haasteelliseksi, koska esimiestehtäviä tulee rajoitetusti tarjolle.

Keskukset hyödynsivät palkitsemisessa myös sosiaalisia palkkioita. Hätäkeskuspäivystäjät saavat palautetta useilta sidosryhmiltä. Työnantajan edustamisen osalta tilanne oli osittain hyvä. Päivystäjillä on mahdollisuus vaikuttaa pienempiin, omaa työtä koskeviin asioihin, mutta isommat asiat käsitellään keskitetysti Hätäkeskuslaitoksen taholla. Hätäkeskukset osoittavat arvostavansa henkilöstönsä työpanosta sisäisen Pro 112 -palkinnon, palvelusvuosimerkkien sekä muiden julkisten tunnustuksien välityksellä.

Hätäkeskukset olivat palkitsemisessa huomioineet myös hätäkeskuspäivystäjätöiden erityispiirteet. Hätäpuheluiden käsittely saattaa olla henkisesti kuormittavaa työtä. Keskukset tukevat henkilöstön jaksamista varhaisella välittämällä, laajennetulla työterveyshuollolla ja traumaattisten tilanteiden jälkihoidolla. Tutkielmassa havaittiin, että Hätäkeskuslaitos on myös hyödyntänyt palkitsemisen tarjoamia mahdollisuuksia erottaen muista työnantajista. Viikkoliikunta on nimittäin etu, jota moni työnantaja ei vielä aktiivisesti hyödynnä palkitsemisen kokonaisuudessa.

Hätäkeskuspäivystäjän peruspalkka muodostuu työn vaatavuudesta ja henkilökohtaisesta työssä suoriutumisesta. Päivystäjien osaamista ja työssä suoriutumista arvioidaan tekijäkohtaisella arviointimenetelmällä. Kehityskeskusteluissa arvioidaan päivystäjän ammatinhallintaa, aikaansaavuutta ja täsmällisyyttä sekä asiakasmyönteisyyttä ja yhteistyökykyä (taulukko 1). Päätekijät on jaettu osatekijöihin, joista päivystäjällä on mahdollisuus saada kustakin nolasta viiteen suoritus pistettä. Henkilökohtainen palkanosa on enintään 48 prosenttia. Lisäksi päivystäjällä on mahdollisuus kielillisään, mikäli hän on osoittaa kielitaitonsa valtionhallinnon kielitutkinnolla. Apulaispäälliköiden haastatteluihin havaittiin, että palkkamäärärahat ja henkilökohtaisen suoritusarvioinnin kokonaispisteet asettavat haasteita kehityskeskusteluille. Pro gradu -tutkielmassa ei haastateltu ylipäivystäjiä, jotka käytännössä toteuttavat vuosittain omalle ryhmälleen kehityskeskustelut.

Toimintaa ohjaavien tekijöiden osalta tutkielmassa käytettiin Merchantin (1997, 2, 5, 14) johdon ohjausjärjestelmän viitekehystä, jossa työntekijöiden käyttäytymisen ohjaaminen on kategorisoitu neljään ohjausmuotoon ohjausobjektin mukaisesti. Ohjauksen

kohteina viitekehyksessä ovat: henkilöstö, organisaation kulttuuri, henkilöstön toiminta ja asetetut tulostavoitteet. Johdon ohjausjärjestelmän tarkoitus on varmistaa, että jokainen työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja jokaisella henkilöllä on työtehtävien edellyttämät tiedot ja taidot. Ohjausjärjestelmän avulla seurataan sitä, toimivatko työntekijät toivotulla tavalla ja miten ahkerasti he ponnistelevat kohti asetettuja tavoitteita. Osa ohjauksesta on proaktiivista eli ei-toivotun käyttäytymisen esiintymistä pyritään ehkäisemään ennalta.

Apulaispäälliköiden haastatteluissa ilmeni, että hätäkeskuksissa oli tutkielman toteutushetkellä käytössä proaktiivista ohjausta. Hätäkeskuslaitos ohjaa Suomen kuuden hätäkeskuksen toimintaa. Päätöksenteko on siis keskitettyä. Keskuksissa hyödynnetään myös automaatiota, mutta operatiivinen tietojärjestelmä ELS aiheutti tutkielman toteutushetkellä ongelmia hitautensa vuoksi. Vuodesta 2015 lähtien hätäkeskukset siirtyvät asteittain uuden tietojärjestelmän, ERICAn, käyttöön. Tietojärjestelmävaihdos aiheuttaa laitokselle kustannuksia. Haitallista käytöstä on ehkäisty myös valtakunnallisella saliohjeistuksella, työterveyshuollon kanssa tehtävällä yhteistyöllä, keskusten omilla pelisäännöillä sekä jatkuvalla sisäisellä laadunvalvonnalla.

Ensimmäisen Merchantin ohjausmuodon, henkilöstön ohjauksen, osalta apulaispäälliköiden temahaastatteluista ilmeni, että hätäkeskuspäivystäjätutkimuksen suhteellisen vähäinen vuosittainen koulutusmäärä heijastuu rekrytointiin. Päivystäjiä koulutetaan arvioituun tarpeeseen, joten työmarkkinoilla ei ole paljon työttömiä päivystäjiä tarjolla. Ohjausmuoto perustuu siihen, että työntekijä motivoituu hyvin tehdystä työstä ja itse kontrolloi omaa käyttäytymistään. Työnantaja tukee hyviä työsuorituksia tarjoamalla työntekijälle mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan vastaamaan työssä tarvittavia taitoja sekä tarjoamalla henkilölle työssä tarvittavia resursseja. (Merchant & Van der Stede 2012, 88.) Resurssien osalta päivystyshenkilöiden määrä oli tutkielman toteutushetkellä haastavin asia, koska rakennemuutoksen seurauksena kahdessa keskuksessa oli tutkielman toteutushetkellä vaihtuvuutta.

Toisen ohjausmuodon, kulttuurin ohjauksen, osalta tilanne vaikutti siltä osin hyvältä, että henkilöstö on rakenneuudistuksen jälkeen sulautunut tiiviiksi työyhteisöksi. Yhtenäisten toimintamallien osalta keskuksissa on vielä kehitettävää. Huolimatta valtakunnallisesta saliohjeesta ja keskusten pelisäännöistä, vie alueellisten toimintatapojen poistuminen aikaa. Uuteen operatiiviseen tietojärjestelmään, ERICAan, siirryttäessä on välttämätöntä, että hätäkeskuspäivystäjät ja esimiehet soveltavat annettuja ohjeistuksia valtakunnallisesti yhdenmukaisesti.

Merchantin kolmas ohjausmuoto, toiminnan ohjaus, tukee vähiten työntekijöiden autonomiaa, koska ohjauksen kohteena on henkilön käyttäytyminen (Merchant & Van der Stede 2012, 81). Sisäasiainministeriö ohjaa Hätäkeskuslaitoksen toimintaa tulossopimuksella. Sopimukseen on kirjattu tulostavoitteita, jotka koskevat hätäpuheluun vastaamisen nopeutta ja erilaisille tehtäville määriteltyjä hälytysviiveitä. Viivytyksetön

puheluun vastaaminen kuvastaa toiminnan vaikuttavuutta. Hälytysviiveet kertovat viraston palvelukyvyistä. Edellä mainittujen tulosmittarien lisäksi hätäilmoitusten käsittelyssä seurataan tehtävien kiireellisyysluokkien jakautumista sekä puhelun kestoa.

Tulossopimuksessa on määritelty tavoitteet myös toiminnan tehokkuudelle. Tässä pro gradu -tutkielmassa toiminnan tuottavuudelle asetettu tulostavoite, 8 200 käsiteltäviä hätäilmoitusta vuositason tasolla, sijoitettiin Merchantin neljänteen ohjausmuotoon, tuloksen ohjaukseen. Tuloksen ohjaus luo teoriassa mahdollisuudet työntekijöiden autonomian tukemiselle, koska ohjaus perustuu ennalta asetettuihin tavoitteisiin, mutta henkilölle jää tietty autonomia valita, millä keinoilla toivottuun lopputulokseen päästään (Merchant 1997, 69).

Tutkielman kolmanteen alaongelmaan, *miten hätäkeskuspäivystäjät kokevat palkitsemisen sekä toiminnan ohjauksen vaikutukset ja mitä kehittämissuhteita päivystäjillä on nykyisiin palkitsemisen sekä toiminnan ohjauksen käytäntöihin*, etsittiin vastauksia tulkitsemalla päivystäjien teemahaastatteluista kerätyn aineiston analyysiä ja peilaamalla tuloksia tutkielman kolmannen pääluvun teoriaan sekä aiempiin tutkimuksiin. Tässä alaluvussa raportoidaan päivystäjien kokemukset ja tutkielman tekijän analyysin perusteella tekemät tulkinnat. Päivystäjien esittämiin kehitysehdotuksiin palataan alaluvussa 6.3.

Päivystäjät kertoivat haastatteluissa *myönteisten* ja *kielteisten* tuntemusten lisäksi *neutraaleja* kokemuksia palkitsemisesta ja toiminnan ohjauksesta. Neutraalit kokemukset eivät herättäneet päivystäjissä myönteisiä eivätkä kielteisiä tuntemuksia.

Aineettoman palkitsemisen osalta hätäkeskuspäivystäjät kokivat myönteisenä työn sisällön, hyvät työkaverit, kiertävät lomautukset, ryhmäoppimisen, mahdollisuuden uralla etenemiseen, myönteisen ja aiheellisen kielteisen palautteen sekä julkiset tunnustukset.

Hätäilmoitusten vastaanotto ja käsittely koettiin työkseen, jossa voi kokea onnistumisen iloa. Työ koettiin mielenkiintoiseksi ja haasteelliseksi. Lisäksi työssä on mahdollista auttaa ihmisiä. Myös kollegat ovat tärkeitä, koska kyseessä on erityisala, jonka ominaispiirteet tietää täysin vain henkilö, joka itse tekee päivittäin kyseistä työtä.

Työajan järjestelyistä kiertävät lomautukset koettiin kaikissa kolmessa keskuksessa oikeudenmukaisiksi, koska niin sanotut huonot kesälomakuukaudet kiertävät tasapuolisesti. Vuoronvaihdot, seuraavaan työvuorolistaan esitetyt toiveet sekä työaikapankki toimivat parhaiten keskuksessa, jossa rakennemuutoksesta oli eniten aikaa ja jossa vaihtuvuus oli tutkielman toteutushetkellä pienin.

Osaamisen kehittymisen osalta päivystäjät kokivat, että he oppivat eniten hätäilmoitusten käsittelyn, työsuorituksesta saadun palautteen ja ryhmäoppimisen kautta. Tehtävien ennalta arvaamattomuus tekee työstä optimaalisesti haastavan. Työn haastavuutta kuvaa erään päivystäjän haastattelussa mainitsema työhön liittyvä erityispiirre: ”*en voi sanoa, että lähdän täältä täysin oppineena*”. Yksilöllisten hätäpuheluiden lisäksi kollegoiden tehtävien seuraaminen ja tarvittaessa kollegan auttaminen sekä tehtävistä käydyt

keskustelut puheluiden välillä tarjoavat oppimismahdollisuuksia. Uralla etenemisen suhteen haastatteluissa havaittiin, että päivystäjät kokivat tutkielman toteutushetkellä oman ammatillisuuden syventämisen esimiesasemaa tärkeämmäksi asiaksi.

Aineettomista palkkioista erityisesti työsuorituksesta saatu palaute koettiin erittäin tärkeäksi palkitsemiskeinoksi. Myönteisen palautteen koettiin herättävän onnistumisen tunteita. Myös aiheellinen kielteinen palaute ja omat virheet koettiin tärkeiksi oppimisväyliksi. Päivystäjät eivät olleet havainneet, että yksittäisen päivystäjän saama yksilöpalautte olisi aiheuttanut kollegoissa kielteisiä tuntemuksia tai haitallista käyttäytymistä. Keskusten palautekäytännöt itsessään koettiin hyväksi.

Työnantajan edustamisen osalta päivystäjät kokivat, että he voivat omassa hätäkeskuksessa vaikuttaa pienempiin yhteisiin asioihin. Julkiset tunnustukset koettiin arvostuksen osoituksena työnantajan taholta.

Aineettomat palkitsemiskeinot herättivät päivystäjissä myös kielteisiä tuntemuksia. Haastatteluissa kritisoitiin asiakkaiden epäasiallista puhelinkäyttäytymistä, työajan järjestelyjen toimimattomuutta, työvuoron aikana toteutettavien pienryhmäkoulutusten määrää sekä laatua, uralla etenemisen haasteellisuutta, palautteen keskittymistä kielteiseen palautteeseen, keskitettyä päätöksentekoa sekä sitä, että sisäiset palkkiot eivät sovi toimialan luonteeseen.

Haastatellut päivystäjät kokivat, että aggressiiviset asiakkaat vaikuttavat työmotivaatioon kielteisesti. Osa päivystäjistä koki työajan järjestelyt joustamattomiksi, mikäli omaa toivetta ei ollut huomioitu listan suunnittelussa tai mikäli vuoronvaihto koettiin hankalaksi. Työajan järjestelyt toimivat heikoiten niissä kahdessa keskuksessa, joissa rakenneuudistus oli tuorein ja joissa esiintyi tutkielman toteutushetkellä vaihtuvuutta.

Työnantajan tarjoamia koulutuksia kritisoitiin siitä, että rakennemuutoksen myötä pienryhmäkoulutusten määrä on vähentynyt. Resurssien niukkuus heijastuu kielteisesti myös koulutusten laatuun. Osa päivystäjistä koki myös sen kielteisenä, että päivystäjälle ei ole tarjolla esimiestehtäviin valmentavia koulutuksia.

Päivystäjät eivät olleet havainneet, että itse työssä olisi arvoasemaa korostavia statussymboleita. Haastatteluissa havaittiin, että päivystäjän asema organisaatiossa ilmenee konkreettisina tekoina: rajattuina vaikutusmahdollisuuksina. Sama ilmiö esiintyi myös työnantajan edustamisen osalta. Osa päivystäjistä toivoi, että he voisivat enemmän osallistua myös isompien asioiden kehittämiseen.

Työstä saatavan palautteen osalta kielteiset palkitsevuuskokemukset liittyivät virheisiin keskittymiseen, epäselvyyteen, aiheettomuuteen, epäsäännöllisyyteen ja viivästymiseen. Liiallinen kielteiseen palautteeseen keskittyminen ja äänensävyllä ilmaistu palaute koettiin ärsyttävänä. Oppimiskokemusta heikentää se, jos päivystäjä ei saa säännöllisesti omalta ylipäivystäjältä palautetta tai jos palautetta on vaikea yhdistää hälytystehtävään sen takia, että työsuorituksen ja saadun palautteen välillä on pitkä aika. Haastatteluissa havaittiin myös, että päivystäjien palkitsevuuskokemukset ovat hyvin yksilöllisiä. Eräs

päivystäjä nimittäin koki vaivautuvansa myönteisestä palautteesta. Osa päivystäjistä koki, että julkiset tunnustukset eivät sovi työn ominaispiirteisiin. Yksittäistä päivystäjää ei saisi nostaa esiin.

Aineettomat palkitsemiskeinot herättivät päivystäjissä myös neutraaleja tunteita. Päivystäjät kokivat aineettomat palkitsemistavat neutraaleiksi, mikäli palkitsemiskeino ei ole itselle tärkeä. Osa haastatelluista koki työajan järjestelyt, palautteen, työnantajan edustamisen ja julkiset tunnustukset palkkioiksi, joiden he eivät koe vaikuttavan omaan motivaatioon. Päivystäjät kokivat aineettomat palkkiot neutraaleiksi myös, mikäli he eivät olleet itse käyttäneet kyseisiä palkkioita, kuten työajan järjestelykeinoja tai koulutustukea.

Taloudellisten palkitsemiskeinojen osalta päivystäjät kokivat vapaaehtoiset edut ja peruspalkan erittäin hyviksi. Päivystäjät arvostivat sitä, että työnantaja tukee henkilöstön terveyttä ja kannustaa liikkumaan. Peruspalkka koettiin kilpailukykyiseksi verrattuna turvallisuusalan yleiseen palkkatasoon. Rahapalkka koettiin aineetonta palkitsemista tärkeämmäksi palkitsemiskeinoksi, mutta myös aineeton palkitseminen, kuten palaute, auttaminen ja työn mielekkyys, koettiin motivoiviksi.

Palkkausjärjestelmää kritisoiitiin sekä järjestelmän rakenteesta että palkitsemisen prosesseista. Rakenteen osalta työsuorituksen arvioinnissa käytettävä arviointiasteikko koettiin työhön soveltumattomaksi ja liian tulkinnanvaraiseksi. Tulospalkat keskittyvät päivystäjien mielestä liikaa tavoiteaikoihin laadun kustannuksella. Osa päivystäjistä ei kokenut kehityskeskustelua eli palkitsemisen prosessia objektiiviseksi, koska käytävissä oleva palkkamääräraha ja keskuksen kokonaissuorituspisteet rajoittavat sitä, miten täysimääräisesti päivystäjän osaaminen voidaan huomioida.

Hätäkeskuspäivystäjien teemahaastattelujen toisessa pääteemassa, *toiminnan ohjauksessa*, etsittiin vastausta siihen, miten päivystäjät kokevat toiminnan ohjaukskeinojen vaikuttavan motivaatioon. Henkilöstön ohjauksen osalta päivystäjät kokivat, että huolimatta työn ominaispiirteistä, tiukasta ohjeistuksesta ja roolituksesta, työssä saa silti rajatussa määrin käyttää omaa harkintakykyä ja ohjata omaa käyttäytymistä. Toivottu käyttäytyminen ja lopputulokset on hyvin informoitu toiminnan ohjeistuksella. Työ koettiin optimaalisesti haastavaksi. Työnantajan tarjoamien resurssien suhteen päivystäjät kokivat, että tukea saa aina joko vuoromestarilta tai kollegalta, kun sitä pyytää.

Kulttuurin ohjauksen osalta päivystäjät kokivat, että Hätäkeskuslaitoksen arvot ovat hyviä arvoja. Rakennemuutoksen myönteisinä seurauksina nähtiin aiempaa yhtenäisemmät toimintatavat ja työyhteisön rikastuminen uusilla kollegoilla, joiden osaamista on voitu hyödyntää ryhmätason oppimisessa. Kollegoiden tehtävien seuraaminen koettiin ryhmäpaineen sijasta tuen tarjoamiseksi. Työhön liittyvän ammattisanaston ja vaikiintuneiden, virallisten toimintatapojen koettiin helpottavan työn sujuvuutta. Pääosin päivystäjät kokivat, että oman keskuksen esimiehet pyrkivät toimimaan roolimalleina.

Toiminnan ohjauksen osalta päivystäjät kokivat toiminnan ohjeistuksen ja asetetut tavoiteajat osittain myönteisinä. Ohjeet viestivät päivystäjille oikeat toimintatavat ja antavat oikeusturvaa. Vastausnopeudelle ja hälytysviiveille asetetut tulostavoitteet koettiin ymmärrettäviksi ja osittain saavutettaviksi. Päivystäjät kokivat myös, että he voivat omalla osaamisella ja työsuorituksella osittain vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen ja omaan palkkakehitykseen.

Päivystäjät kokivat toiminnan ohjauskeinot myös kielteisinä. Useat tehtävän taustalla vaikuttavat tekijät, yhteistyökyvyttömät asiakkaat ja ohjeita soveltavat vuoromestarit vaikuttavat kielteisesti toivotun käyttäytymisen selkeyteen. Myös aiemmasta työtaustasta johtuva rooliristiriita ja pitkä virkaikä heijastuvat toimintatapojen sisäistämiseen. Työnantajien tarjoamista resursseista eniten kritiikkiä sai operatiivinen hätäkeskustietojärjestelmä ELS. Kahdessa keskuksessa myös henkilöstövajeen koettiin vaikuttavan itse työhön.

Kulttuurin ohjauksen osalta tasapuolisuus ja Pro 112 -arvo eivät täysin toteudu. Päivystäjät olivat myös havainneet, että alueelliset toimintatavat eivät ole vielä täysin poistuneet. Osa päivystäjistä koki, että se, missä määrin esimiehet toimivat roolimalleina, riippuu esimiesten persoonasta.

Toiminnan ohjauksen osalta kielteiset kokemukset liittyivät operatiivisten ohjeiden päivitykseen, tulkinnanvaraisuuteen ja joustamattomuuteen. Tutkielmassa havaittiin, että täydellisen tehtävänkäsittelyohjeen laatiminen on haastavaa. Päivystäjät olivat havainneet, että tavoiteaikojen sivuvaikutuksena on ylireagointi, hätäily ja kysymysten esittäminen valikoiden. Muutama päivystäjä kritisoi tulosmittareita siitä, että vaikka päivystäjä saavuttaa asetetut tavoiteajat, eivät aikatavoitteet kerro mitään työsuorituksen laadukkuudesta. Päivystäjät siis kokivat, että myös se, millä keinoilla tulos on saavutettu, on tärkeää. Haastatteluissa havaittiin myös, että päivystäjän ja viraston tavoitteet eivät välttämättä ole yhteneväiset (vrt. kuvio 5). Eräs päivystäjä nimittäin koki, että liian hyvä työsuoritus saattaa tulevaisuudessa johtaa siihen, että yksittäisen päivystäjän puhe-
lummäärät lisääntyvät, koska tulostavoitteiden saavuttamisesta vajaalla henkilöstömäärällä voi seurauksena olla operatiivisen henkilöstön vähentäminen. Oma hätäkeskus kyllä huomioi palkitsemisessa päivystäjän osaamisen kehittymisen ja hyvän työsuorituksen, mutta rakennemuutoksen käänköpuolena ovat kiristyvät toiminnan tuottavuudelle asetetut tavoitteet. Virastossa mitataan toiminnan tuottavuutta yksittäisen päivystäjän vuositasolla käsittelemien hätäilmoitusten määrällä.

Tuloksen ohjauksen osalta päivystäjät kokivat, että he eivät kykene omalla osaamisella ja työsuorituksella vaikuttamaan kaikkiin työsuoritukseen vaikuttaviin tekijöihin. Lisäksi päivystäjät kokivat, että suoritusarviointi ei perustu riittävän laaja-alaiseen ja tarkkaan aineistoon. Tilastot ovat vääristyneitä, eikä ylipäivystäjä ehdi kuunnella kaikkia puhetallenteita. Osa päivystäjistä koki myös, että tulostavoitteilla on useita, keskenään ristiriidassa olevia tavoitteita. Esimerkiksi hälytysviiveille asetettujen tavoiteaiko-

jen saavuttaminen on tärkeää potilaan edun ja päivystäjän oman oikeusturvan vuoksi, mutta toisaalta summittaisilla tiedoilla hälyttäminen vaikuttaa yhteistyöviranomaisten työn sujuvuuteen.

Päivystäjät kokivat myös toiminnan ohjauskeinot osittain sellaisiksi, että niillä ei ole merkitystä motivaation kannalta. Toimintaa ohjaavat tekijät koettiin neutraaleiksi, mikäli käytetty keino, kuten toimintaa ohjaavat arvot tai omien puhelutilastojen täydellisyys, ei ollut päivystäjälle tärkeä tai mikäli päivystäjä ei tiennyt tulostulostarinarin, kuten vuositasolla käsiteltävien hätäpuhelujen määrä, olemassa olosta.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli löytää vastaus päätutkimusongelmaan eli siihen, *miten kokonaispalkitseminen ja toiminnan ohjaus vaikuttavat hätäkeskuspäivystäjien työmotivaatioon*. Tutkielman tekijä tulkitsi hätäkeskuspäivystäjien kokemuksista tehdyn analyysin perusteella, että palkitsemistavat ja toiminnan ohjauskeinot voivat joko *vahvistaa* tai *heikentää* sisäistä motivaatiota tai niillä on *neutraali* vaikutus sisäiseen motivaatioon.

Aineettoman palkitsemisen osalta kaikki tutkielman toteutushetkellä käytössä olleet palkitsemiskeinot vahvistivat ainakin jossain määrin päivystäjien sisäistä motivoitumista. Työssä on sisäisesti motivoivia piirteitä ja se luo ennalta arvaamattoman luonteensa vuoksi mahdollisuuden pätevyyden kehittymiselle. Hätäkeskuksissa oli myös käytössä autonomisen työsuunnittelun keinoja: vuoronvaihto, työaikapankki ja toiveiden esittäminen seuraavaan listaan. Tutkielmassa havaittiin, että varsinkin ryhmätason oppiminen edistää pätevyyden kehittymistä. Urakehityksen osalta eräs päivystäjä koki, että kehittämällä omaa ammatillisuuttaan, voi itse edistää etenemismahdollisuuksia. Myönteinen ja aiheellinen kielteinen palaute sekä päivystäjän omat virheet vahvistavat kokemusta omasta pätevyydestä. Työnantajan edustamisen osalta päivystäjät voivat itsenäisesti antaa ehdotuksia vuoromestarille, asiantuntijoille ja tyhy-ryhmälle. Lisäksi yhdessä keskuksessa oli käytössä aloitelaatikko. Myös julkiset tunnustukset edistävät päivystäjien pätevyyden tunnetta. Lisäksi päivystäjillä on äänestyksen kautta mahdollisuus vaikuttaa siihen, ketä Pro 112 -palkinnon saa.

Taloudellisen palkitsemisen osalta vapaaehtoiset edut tukevat päivystäjien energiatasoa. Vireys heijastuu työsuoritukseen. Päivystäjät voivat myös vaikuttaa siihen, mihin työkykyä ylläpitävään toimintaan budjetoitu määräraha käytetään. Peruspalkan osalta tutkielmassa havaittiin, että palkka on päivystäjille tärkeä palkitsemiskeino. Palkkataso koettiin houkuttelevaksi. Muutama päivystäjä kertoi haastatteluissa, että mikäli peruspalkka olisi huonompi, saattaisivat he etsiä muuta työtä. Tämä tutkielma tukee rahapalkan osalta kognitiivista arviointiteoriaa osittain. Työsuoritus toimii välineenä päivystäjän arvostaman palkkion, rahapalkan, saamiseksi. Tutkielmassa havaittiin kuitenkin, että peruspalkan lisäksi myös aineettomat palkitsemiskeinot ovat tärkeitä. Tutkielman tekijä tulkitsi kokemukset niin, että rahapalkka itsessään ei vähennä työn sisäistä motivoitumista, vaan taloudelliset ja aineettomat palkitsemistavat yhdessä vaikuttavat motivaatioon.

Myös Ruohotie ja Honka 1999, 45) korostavat teoksessaan, että ulkoiset ja sisäiset palkkiot ilmenevät samaan aikaan. Pro gradu -tutkielma tukee siis myös Cameronin ja Piercen (2002, 125, 128, 131) havaintoa, että rahapalkka itsessään ei heikennä sisäistä motivaatiota. Cameron ja Pierce havaitsivat, että rahapalkka heikentää sisäistä motivaatiota, mikäli palkka on löyhästi sidottu suoritukseen tai mikäli palkka viestii epäonnistumisesta. Vaikutus ei ole kuitenkaan pitkäaikainen. Hätäkeskuspäivystäjä voi itsenäisesti vaikuttaa peruspalkan määrään ylitöiden muodossa.

Aineettoman palkitsemisen osalta sisäistä motivaatiota heikensi hätälinjalle soittaneiden asiakkaiden epäasiallinen käyttäytyminen, erityistyöajasta johtunut ylipäivystäjältä saadun palautteen epäsäännöllisyys, kontrolloiva työaikojen järjestely, ryhmäkoulutusten järjestäminen kiireellä, keskittyminen sisäisiin koulutuksiin sekä kielteinen ja kontrolloidusti hallinnoitu palaute.

Päivystäjät kertoivat haastatteluissa, että aiheetta huutavan ja haukkuvan asiakkaan kohdalla motivaatio perustuu työstä saatavaan palkkaan. Kyseisissä tilanteissa päivystäjät ovat ulkoisesti motivoituneita. Vaikka räätälöidyt työvuorot edistävät päivystäjän autonomiaa, jaksamista ja työn sekä perhe-elämän tasapainottamista, saattavat järjestelyt heikentää päivystäjän pätevyyttä. Erityistyöaikaan tekevä päivystäjä ei nimittäin saa päivittäin omalta ylipäivystäjältä palautetta, koska he työskentelevät usein eri työvuoroissa. Päivystäjä kokee työajan järjestelyt kontrolloiviksi, mikäli oma toive ei mene läpi suunnittelussa tai mikäli hän kokee järjestelyt muuten joustamattomiksi. Työvuoron aikana järjestettyjen ryhmäkoulutusten laatu heijastuu päivystäjien pätevyiden kehittymiseen. Pätevyys ei myöskään välttämättä kehity, mikäli käytetty metodi, kuten ohjeiden lukeminen itsenäisesti sähköpostista, ei sovi päivystäjälle. Se, että työnantajan järjestämä koulutus painottuu Hätäkeskuslaitoksen tai oman hätäkeskuksen järjestämään sisäiseen koulutukseen, saattaa heijastua sisäiseen motivaatioon, koska siitä huolimatta, että päivystäjä oma-aloitteisesti opiskelee omalla ajalla, aktiivisuus ei välttämättä edistä uralla etenemistä. Hätäkeskuslaitos ei pro gradu -tutkielman toteutushetkellä valmentanut potentiaalisia hätäkeskuspäivystäjiä tuleviin esimiestehtäviin.

Toistuva työsuorituksesta saatu kielteinen palaute viestii päivystäjille epäonnistumisesta. Kielteinen palaute siis heikentää päivystäjän kokemusta omasta pätevyydestä. Kontrolloidusti hallinnoitu palaute heikentää myös sisäistä motivaatiota, koska sanavalinnat ja palautteen tarkoitus saa päivystäjän tuntemaan, että hänen tulee käyttäytyä palautteen antajan haluamalla tavalla eikä hän voi itse omalla työsuorituksella vaikuttaa toivotun tavoitteen saavuttamiseen. Kontrolloiva palaute vaikuttaa myös siihen, että päivystäjä ei koe olevansa vastuussa työnsä tuloksista, koska hän on toiminut esimiehen käskyjen mukaan. Esimiehen lisäksi kollegat ja päivystäjä itse saattaa antaa kontrolloivaa palautetta. Palautteen antamisessa korostuu myös jokaisen päivystäjän persoona, koska yksi päivystäjä kertoi vaivautuvansa myönteisestä palautteesta. Hätäkeskuspäivystäjän työn yksi kielteinen ominaispiirre liittyy siihen, että päivystäjä ei saa tietoa siitä, millainen

lopputulokset hälytystehtävästä saavutetaan, kun yhteistyöviranomaiset on tehtävän hoitanut loppuun. Tämän ominaispiirteen vuoksi palautteen antaminen on oleellinen palkitsemiskeino Häätäkeskuslaitoksen kontekstissa.

Taloudellisen palkitsemisen osalta tutkielma tukee Cameronin ja Piercen (2002, 158) meta-analyysia myös siltä osin, että rahapalkka saattaa vaikuttaa kielteisesti sisäiseen motivaatioon, mikäli palkkiolla ei ole selkeää yhteyttä työsuoritukseen. Päivystäjät nimittäin kokivat, että työsuorituksen arvioinnissa käytettävät arviointiskaalat, kokonais-suorituspisteet ja oman häätäkeskuksen ”palkkaraamit” vaikuttavat osaamisen arviointiin. Virkamiehen aikapalkassa työsuorituksen määrä ja laatu vaikuttavat välillisesti palkkakehitykseen (Peltonen & Ruohotie 1991, 45). Kun palkka sidotaan työsuoritukseen, saa päivystäjä palkan välityksellä tietoa omasta pätevydestään (vrt. Ruohotie & Honka 1999, 45).

Aineettomat ja taloudelliset palkitsemistavat vaikuttavat neutraalisti sisäiseen motivaatioon, mikäli päivystäjä ei käytä palkitsemiskeinoja tai mikäli hän ei koe niitä palkitseviksi. Esimerkiksi osa päivystäjistä ei ollut käyttänyt työajan järjestelykeinoja. Koulutustuen vaikutus pätevyteen oli neutraali, koska päivystäjät eivät olleet käyttäneet etua. Osa päivystäjistä ei kokenut palautetta tärkeäksi palkitsemiskeinoksi eikä halunnut osallistua toiminnan kehittämiseen.

Myös *toiminnan ohjauksen* osalta kaikki ohjausmuodot edistivät ainakin jonkin verran sisäistä motivaatiota. Henkilöstön ohjauksen osalta kaikki päivystäjät kertoivat kontrolloivansa omaa työkäyttämistään. Lisäksi työssä on mahdollista tehdä rajatussa määrin itsenäisiä päätöksiä hätäpuheluiden yksilöllisyyden ja ohjeiden epätäydellisyyden vuoksi. Päivystäjät kertoivat myös oma-aloitteisesti kysyvänsä neuvoa epäselvissä tilanteissa. Omien puhelallenteiden kuuntelu, tehtävien kiireellisyydesten seuraaminen ja omien puhelutilastojen seuraaminen edistävät oma-aloitteista pätevyden kehittämistä.

Vaikka tuloksen ohjauksen osalta aiemmin todettiin, että päivystäjät eivät voi kontrolloida kaikkia lopputulokseen vaikuttavia tekijöitä, niin osaa he kuitenkin voivat. Omien asiakaspalvelutaitojen kehittäminen, huolellisuus ja täsmäkoulutuksen pyytäminen itse havaittuihin osaamisaukkoihin edistävät autonomista pätevyden vahvistamista.

Kulttuurin ohjauksen osalta työvuororyhmäjaot, toimialan ammattisanasto ja käyttäytyminen virkatehtävien edellyttämällä tavalla edistävät osaamisen kehittymistä. Toiminnan ohjauksen osalta ohjeiden informaationaalisuus viestii päivystäjille tietoa omasta autonomiasta ja pätevydestä. Myös kesken puhelun hälyttäminen antaa päivystäjälle jonkin verran mahdollisuutta suunnitella omaa työtään itsenäisesti. Tämä pro gradu -tutkielma ei siis tue Merchantin johdon ohjausjärjestelmän viitekehystä siltä osin, että asiantuntijat kokisivat toiminnan ohjauksen kielteisenä, koska se ei jätä tilaa autonomialle (vrt. Merchant & Van der Stede 2012, 194).

Kaikki neljä ohjausmuotoa kuitenkin myös heikensivät päivystäjien sisäistä motivaatiota. Tutkielman tekijä havaitsi, että päivystäjän virkaikä vaikutti siihen, miten hän koki henkilöstön ohjauksen ja kulttuurin ohjauksen keinot. Virkauran alussa työ oli tuntunut kontrolloidulta ja päivystäjät olivat kokeneet ryhmäpainetta. Myös ammattisanasto oli aluksi tuntunut haastavalta. Virkauran myöhemmässä vaiheessa tietoa on kertynyt niin paljon, että se tekee uusien ohjeiden ja toimintatapojen omaksumisen haastavaksi.

Tuloksen ohjauksen osalta päivystäjän vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevat tekijät heikentävät sekä autonomian että pätevyiden tunnetta. Hyvä työsuoritus ei välttämättä takaa tulostavoitteiden saavuttamista. Siitä huolimatta kehityskeskusteluissa mukana olevat puhelutilastot vaikuttavat henkilökohtaisiin suorituspisteisiin. Mikäli päivystäjä ei ole käsitellyt asetetuissa tavoiteajoissa riittävän monta hätäilmoitusta, saattaa kehityskeskustelussa saatu palaute heikentää pätevyiden tunnetta. Päivystäjän sisäinen motivaatio ei välttämättä heikkene sen takia, että hän ei saa suurinta mahdollista määrää suorituspisteitä ja suurempaa palkkaa, vaan sen takia, että jakamatta jääneet suorituspisteet viestivät epäonnistumisesta (vrt. Cameron & Pierce 2002, 157). Epäonnistuminen on saattanut johtua tekijöistä, jotka päivystäjä kokee sellaisiksi, joihin hän ei ole voinut vaikuttaa. Koska tilastot sisältävät virheitä, kuten potilaan yleistilan romahdaminen, on puhetallenteiden kuuntelu tärkeää. Se, missä määrin ylipäivystäjä ehtii kuunnella puhetallenteita, vaikuttaa suoritusarvioinnin objektiivisuuteen ja päivystäjän kokemukseen omasta pätevydestä. Epäoikeudenmukaiseksi koettu suoritusarviointi saattaa heikentää päivystäjän työsuorituksia. Työsuorituksen laadun arviointi on tärkeää asiantuntijatyössä (Luoma et al. 2004, 94).

Toiminnan ohjauksen osalta ohjeiden normatiivisuus ja tavoiteajat heikentävät sisäistä motivaatiota. Toiminnan ohjeistus heikentää päivystäjien autonomiaa. Tavoiteajat herättävät joissain tilanteissa paineen tunnetta. Ohjeiden päivitys, tulkintaa jättävä ohje ja vuoromestarien yksilölliset tavat soveltaa ohjeita tuovat työhön epävarmuutta, mikä heijastuu pätevyiden tunteeseen. Toiminnan vahva normiperusteisuus saattaa joissain tilanteissa edistää passiivisuutta. Myös hätäily ja kysymysten esittäminen valikoiden olivat teemahaastattelussa havaittuja ohjausmuotojen tuottamia sivuvaikutuksia.

Myös toiminnan ohjauskeinoilla voi olla neutraali vaikutus motivaatioon. Osa päivystäjistä ei kokenut toiminnan ohjeistusta, asetettuja tulostavoitteita tai arvoja tekijöiksi, joilla olisi merkitystä oman työmotivaation kannalta.

Tämän pro gradu -tutkielman tulosten osalta on huomioitava, että tuloksista ei voi tehdä laajoja yleistyksiä. Kallion ja Palomäen (2011, 67) mukaan tapaustutkimuksella kerättyä tietoa ei voi empiirisesti yleistää, koska tutkimusstrategia perustuu pienen tapausmäärän kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen. Myös Koskinen et al. (2005, 265–266, 273) tuovat teoksessaan esiin, että tapaustutkimukseen tarkoin valittu näyte ei mahdollista yleistysten tekemistä samalla tavalla verrattuna tilastollisiin tutkimuksiin. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään siihen, että näyte olisi mahdollisimman valaiseva tutki-

musongelmien kannalta. Koska näyte ei ole satunnaisesti poimittu otos perusjoukosta eli populaatiosta, ei laadullisen tutkimuksen perusteella voida tehdä yleistyksiä populaatioon. Malmsten (2007, 71) toteaa, että tutkimuksen rajaaminen tietylle maantieteelliselle alueelle rajoittaa tulosten siirrettävyyttä. Mikäli tämä pro gradu -tutkielma olisi toteutettu jossain muissa hätäkeskuksissa, olisi haastatteluissa saattanut nousta esiin joitain uusia aihepiirejä. Hirsjärvi et al. (2009, 207) painottavat teoksessaan, että haastatteluin kerätty aineisto on sidoksissa tilanne- ja kontekstitekijöihin. Päivystäjien kertomat palkitsevuuskokemukset ja toiminnan ohjaukseen liittyvät merkitykset saattaisivat siis olla erilaisia, mikäli tämä tutkielma toteutettaisiin jossain toisessa kontekstissa tai tilanteessa. Tapaustutkimuksen avulla voidaan kuitenkin kerätä tietoa, jota case-organisaatio voi käytännössä soveltaa omaan toimintaansa (Kallio & Palomäki 2011, 64). Näihin käytännön suosituksiin palataan alaluvussa 6.3.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida suoraan arvioida käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti, koska kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tehdä yleistyksiä (Aaltio & Puusa 2011, 164). *Validiteetilla* eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia. *Reliabiliteetti* eli luotettavuus arvioi toteutetun tutkimuksen toistettavuutta. (Hirsjärvi et al. 2009, 231; Tuomi & Sarajärvi 2011, 136.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi kohdistuu koko tutkimusprosessiin ja tärkein luotettavuuden arviointiperuste on tutkija itse (Eskola 2008, 210).

Tässä pro gradu -tutkielmassa luotettavuutta on pyritty edistämään raportoimalla tutkielman eri vaiheet mahdollisimman huolellisesti. Tutkielman tekijä perehtyi käytettyyn metodiin, analyysitapaan ja case-organisaation erityispiirteisiin ennen tutkielman empiirisen osan toteutusta. Pro gradu -tutkielman tekijällä oli kandidaatintutkielman jälkeen tietty esiyymmärrys tutkittavasta aihepiiristä. Esiyymmärrystä syvennettiin lukemalla kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita, Hätäkeskuslaitoksen julkaisuja sekä aiempia tutkimusaiheesta tehtyjä tutkimuksia. Tutkielman tekijä laati laajaan kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen teemahaastattelurungot, jotka käytiin kahdesti läpi Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöpäällikön kanssa.

Haastateltavien valinnassa hyödynnettiin viraston asiantuntijoiden, ohjaus- ja ennakointiosaston johtajan, henkilöstöpäällikön, apulaispäälliköiden ja vuoromestarien, asiantuntemusta. Koskisen et al. (2005, 52) mainitsevat teoksessaan käsitteen *reaktiivisuus*, jolla kirjoittavat viittaavat siihen, että tutkija saattaa vaikuttaa tutkittavien käyttäytymiseen. Tässä tutkielmassa reaktiivisuutta pyrittiin poistamaan haastattelutiedotteella, suostumuslomakkeella ja jokaisen haastattelun alussa esitettyllä suullisella informaatiol-

la. Tutkielman tekijän tavoite oli tiedottamisella lisätä luottamusta. Haastateltavat olivat virkamiehiä, joten etukäteen oli oletettavissa, että he haastatteluissa miettivät, kuinka avoimesti he virka-asemansa puolesta vastaavat esitettyihin kysymyksiin. Haastatteluissa kerätyn aineiston luotettavuus huomioitiin myös puhtaaksikirjoitusvaiheessa. Haastattelut litteroitiin sana sanalta.

Eskola (2008, 211) on määritellyt tutkimuksen *uskottavuuden* liittyvän siihen, missä määrin tutkija haastateltavien kokemusten ja ilmiöille antamien merkitysten perusteella kykenee tulkitsemaan asioita niin, että ne vastaavat tutkittujen käsityksiä asiasta. Pro gradu -tutkielmassa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi ja yksityiskohtaisesti aineiston analyysia varten tehty litteroidun tekstin pelkistäminen, järjestely ja teemoittelu. Analyysin perusteella tehtyjä tulkintoja argumentoitiin sekä suorilla, aineistosta poimituilla lainauksilla että teoriasidonnaisuudella. Tutkielmassa käytettiin induktiivista päättelyä. Tutkielmaprosessin edetessä tutkimusongelmat täsmentyivät. Myös teoreettista viitekehystä täydennettiin ja karsittiin empiirisen haastatteluaineiston analyysin yhteydessä.

Tutkielmaprosessin aikana huomioitiin eettiset näkökohdat noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä (ks. Hirsjärvi et al. 2009, 24). Tutkielmaprosessin eri vaiheissa on kiinnitetty huomiota huolellisuuteen. Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöpäällikkö luki pro gradu -tutkielman ennen esitarkastusvaihetta, jotta tuloksissa ei raportoida salassa pidettävää tietoa. Tutkielman tekijä toimi Hätäkeskuslaitoksen ja sen ohjaamien hätäkeskusten rajapinnassa. Ensimmäistä, näin laajaa tutkielmaa tehtäessä tutkimusasetelma oli rakennemuutos ja vuoden 2014 lopussa keskushallinnossa alkaneet yt-neuvottelut huomioon ottaen haasteellinen, mutta tarjosi samalla rikkaan toimintaympäristön pro gradu -tutkielman toteuttamiselle.

Teoreettisesti tämä tutkielma on rikastanut julkisen sektorin palkitsemistutkimusta siltä osin, että tässä tutkielmassa kuvataan, minkälaisia palkitsemiskeinoja yksi valtion virasto, Hätäkeskuslaitos, on hyödyntänyt palkitsemisen kokonaisuudessa. Tässä tutkielmassa on myös analysoitu Merchantin johdon ohjausjärjestelmän ohjausobjektien ja kognitiivisen arviointiteorian perustarpeiden esiintymistä turvallisuusalan asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkielmassa tulkittiin, miten ohjausobjektien ohjauskeinot ja autonomia sekä pätevyys esiintyvät kolmessa hätäkeskuksessa. Pro gradu -tutkielman seuraavassa alaluvussa annetaan Hätäkeskuslaitokselle toimintasuosituksia, joita laitos voi käytännön toiminnassa hyödyntää.

6.3 Toimintasuositukset

Apulaispäällikköiden ja hätäkeskuspäivystäjien teemahaastatteluista kerätyn aineiston analyysin ja tulkinnan perusteella tutkielmassa havaittiin asioita, joita kehittämällä Hä-

täkeskuslaitos ja hätäkeskukset voisivat edistää palkitsemisen ja toiminnan ohjauksen motivoivia vaikutuksia.

Ensimmäinen asia, jossa havaittiin kehitystarvetta, on laitoksen *sisäinen viestintä*. Toiminnan ohjauksen kannalta on oleellista, että päivystäjät tietävät, mitä tulostavoitteita heiltä odotetaan. Haastatteluissa ilmeni, että kaikki päivystäjät eivät joko tienneet tai muistaneet toiminnan tuottavuudelle asetettua tavoitetta, jossa yksittäisen päivystäjän toivotaan käsittelevän vuositason 8 200 hätäilmoitusta. Työaikapankin ja koulutustuen vähäinen käyttö saattaa osaltaan myös johtua siitä, että päivystäjät eivät tiedä kyseisistä palkitsemiskeinoista.

Koulutustuen vähäinen käyttö saattaa myös johtua siitä, että omaehtoinen koulutus ei välttämättä edistä uralla etenemistä tai vaikuta peruspalkkaan. Työnantajan tarjoama koulutus on joko Hätäkeskuslaitoksen tai oman hätäkeskuksen järjestämää sisäistä koulutusta. Yhdessä tutkielman kohteena olleessa hätäkeskuksessa eräs päivystäjä oli oma-aloitteisesti osallistunut vaarallisten aineiden erityiskoulutukseen. Vastaavia *erityistehtäviä* voisi hyödyntää laajemmin kaikissa hätäkeskuksissa. Valtion uuden palkkausjärjestelmän yhtenä tavoitteena on motivoida henkilöstöä kehittämään omaa osaamistaan. Tukemalla koulutustuella erityistehtäviä, viestii Hätäkeskuslaitos arvostavansa henkilöstön aktiivisuutta. Vaikka uralla eteneminen olisi hidasta, niin erityistehtävät toisivat uusia haasteita hätäkeskuspäivystäjän työhön, ja oma-aloitteinen itsensä kehittäminen huomioitaisiin myös ylenemisten yhteydessä. Päivystäjät voisivat myös kouluttaa täydennyskoulutuksessa oppimiaan asioita kollegoille. Kouluttajakokemus tarjoaisi hyvät mahdollisuudet edistää päivystäjän esimiestaitojen kehittymistä. Myös Van Maanen ja Schein (1977, 88) näkevät erityistehtävät yhtenä keinona, jonka avulla organisaatio voi edistää henkilöstön urakehitystä.

Toinen kehitettävä asia on *esimiesten koulutus ja tukeminen*. Haastatteluissa ilmeni, että rakennemuutoksen yhteydessä perustetussa ylipäivystäjän tehtävässä on esiintynyt vaihtuvuutta. Ilmiö saattaa johtua Sveibyn (1990, 79) havainnosta, että asiantuntijaorganisaatioissa parhaat osaajat etenevät esimiestehtäviin, mutta uusi rooli osoittautuu haasteelliseksi, koska esimies toimii entisen työryhmänsä ulkopuolella. Ylipäivystäjille tulisi ensinnäkin varata riittävästi *aikaa* hallinnollisiin tehtäviin, jotta he ehtivät säännöllisesti kuunnella alaistensa puhetallenteita. Objektiivisen suoritusarvioinnin kannalta on tärkeää, että poikkeamien taustalla olevat syyt selvitetään. Puhetallenteiden kuuntelu on keskeinen osa suoritusarviointia, koska teemahaastatteluissa ilmeni, että päivystäjät eivät voi omalla toiminnallaan kontrolloida kaikkia tekijöitä, jotka vaikuttavat tulostavoitteiden saavuttamiseen. Ylipäivystäjän on tärkeä selvittää, johtuuko tavoitteen saavuttamattomuus päivystäjän toiminnasta vai ympäristössä olevista kontrolloimattomista tekijöistä. Aika on tärkeä resurssi, jotta ylipäivystäjä voi riittävän laaja-alaisesti arvioida alaistensa työssä suoriutumista. Ylipäivystäjän tulisi tuntea alaisensa niin hyvin, että hän kykenee kehityskeskustelussa tukemaan heitä osaamisaukkojen täyttämässä.

Myös työajalla toteutettavien ryhmäkoulutusten suunnittelu ja toteutus vaatii aikaa. Päivystäjät toivoivat ohjeiden ja isoimpien tehtävien käymistä ryhmätasolla läpi, jotta asiat sisäistäisi nykyistä paremmin.

Lähiesimiesten koulutuksessa tulisi myös varmistua siitä, että jokainen ylipäivystäjä tulkitsee henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin ohjeistusta samalla tavalla. Hätäkeskuspäivystäjien haastatteluissa ilmeni, että tutkielman toteutushetkellä käytössä ollut pisteytys jätti liikaa tilaa tulkinnalle. Ruohotie ja Honka (1999, 81) suosittelevat käyttämään suoritusarvioinnissa useita arvioitsijoita, jotta väärinymmärrykset ja ennakkoluulot eivät vaikuta arviointitulokseen. Tässä pro gradu -tutkielmassa ei haastateltu ylipäivystäjiä, joten tämän tutkielman perusteella ei voida sanoa mitään siitä, hyödyntävätkö ylipäivystäjät vertaisarviointia suoritusarviointia tehdessään. Mikäli ylipäivystäjä on ennen kehityskeskustelukierrosta toiminut tehtävässään vain vähän aikaa, saattaa alaisten työsuoritusten arviointi tuntua haastavalta. Vertaisarviointia saatetaan tarvita myös tilanteissa, joissa alainen on työskennellyt erityistyöajan vuoksi eri ryhmässä kuin oma ylipäivystäjä. Suoritusarvioinnin oikeudenmukaisuuden kokemusta voisi edistää myös se, että jatkossa jokaisessa hätäkeskuksessa päivystäjät saisivat tavoiteaikojen tilastoraportit esimerkiksi neljä kertaa vuodessa itselleen. Käytäntö edistäisi omaehtoista pätevyyden kehittämistä, kehitysaikkojen havaitsemista sekä tietoa siitä, miten oma toiminta on vaikuttanut tulosten saavuttamiseen.

Toiseksi haastatteluissa ilmeni, että operatiivisessa salityöskentelyssä suorituksesta saatava *palaute* keskittyy liikaa virheisiin. Ylipäivystäjien ja vuoromestareiden tulisi nykyistä enemmän keskittyä palautteen informaationaaliseen puoleen, joka tarjoaa päivystäjälle tietoa omasta pätevyydestä ja itsenäisyydestä. Jotta vastaanottaja ei koe palautetta kontrolloivaksi, tulee sanavalinnoissa välttää ilmaisuja pitää tai täytyy. Palautteen kontrolloivuutta lisää myös se, jos lähiesimies vetoaa omien päätösten olevan sidottu ylemmän johdon linjauksiin (Ruohotie & Honka 1999, 47). Työssä suoriutumisesta tulisi saada palautetta viivytyksettä ja säännöllisesti. Eräs päivystäjä toivoi, että kehityskeskustelun lisäksi omassa keskuksessa olisi puolivuotiskeskustelu, koska päivystäjä ei välttämättä itse huomaa, millä osa-alueella hänellä on osaamisaukko. Tutkielman tekijä tulkitsi, että kyseinen keskustelu tukisi myös kehityskeskustelua, koska materiaalia voidaan hyödyntää suoritusarviointia tehtäessä. Teemahaastatteluissa eräs päivystäjä toivoi ryhmätason palautetta. Ryhmien on todettu saavuttavan asetetut tavoitteet hyvin, kun palautetta annetaan sekä yksilötasolla että ryhmätasolla. Palautteen ei tule kuitenkaan yksinomaan perustua ryhmäpalautteeseen, koska silloin heikoimmin suoriutuvat työntekijät eivät kiinnitä huomiota oman suoriutumisensa kehittämiseen. (Ruohotie & Honka 1999, 96–97). Lähiesimiesten lisäksi myös jokainen hätäkeskuspäivystäjä voi kehittyä palautteen antajana ja vastaanottajana antamalla palautetta aina, kun sille on tarvetta, kiinnittämällä huomiota sanavalintoihin ja miettimällä palautteen tarkoitusta sekä sitä, miten saatua palautetta voi hyödyntää.

Hätäkeskuslaitos ja hätäkeskukset ovat auttamisketjun ensimmäinen lenkki. Keskukset toimivat verkostoissa yhteistyöviranomaisten kanssa. Verkostomaista yhteistyötä voisi hyödyntää myös hätäkeskuspäivystäjien osaamisen kehittämisessä. Työvuoron aikana järjestettävien ryhmäkoulutusten vetäjänä voisi toimia myös yhteistyöviranomaisten edustajia. Tutkielman teoriaosassa todettiin työntekijän arvostavan palautetta, jonka välittäjän henkilö kokee itselleen tärkeäksi (Milne 2007). Asiantuntijan on usein haasteellista konkreettisesti nähdä oman työsuorituksensa lopputulosta (Luoma et al. 2004, 81). Yhteistyöviranomaisilta suoraan saatu palaute voisi motivoida päivystäjiä enemmän verrattuna välillisesti lähiesimiesten tai asiantuntijoiden kautta viiveellä tulleeseen viranomaispalautteeseen. Suora palaute estää myös palautteen sisällön muuttamista, koska palautekanavassa on vähemmän viestin lähettäjiä ja vastaanottajia.

Kolmanneksi haastatteluissa havaittiin, että henkilökohtaisen työssä suoriutumisen arviointi herätti päivystäjissä epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia. Myös tältä osin hätäkeskusten tulisi lisätä viestintää. Jokaisen päivystäjän tulisi tietää, mitä osatekijöitä työsuorituksesta arvioidaan. Ylipäivystäjien tulisi kehityskeskustelussa aina selkeästi perustella, miksi he ovat arvioinnissa päätyneet tiettyyn pisteytykseen. Haastatteluissa ilmeni, että päivystäjät kokivat arvioinnin perustuvan liian vähän työsuorituksen laatuun. Kiikka (2002, 237–238) havaitsi väitöstutkimuksessaan, että Kuopion poliisilaitoksella henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi heikensi työssä koettua harkinnanvapautta, koska suorituksen arvioinnissa käytettävät mittarit ohjasivat suoritusta kohti niitä tavoitteita, joiden täyttymisestä seurauksena oli palkankorotus. Kiikka antoi väitöskirjassaan toimintasuosituksen, jossa poliisilaitos lisäisi mitattavia kohteita. Mittareita lisäämällä henkilöstöllä olisi laaja-alaisemmat mahdollisuudet osoittaa oma osaamisensa. Kyseistä toimintasuositusta voisi soveltaa myös Hätäkeskuslaitoksessa. Vuorovaikutustaidot ovat keskeinen hätäkeskuspäivystäjän työssä tarvittava ominaisuus ja kyseistä taitoa arvioidaan kehityskeskustelussa. Tulisiko kyseinen osa-alue jakaa arvioinnissa nykyistä pienempiin osatekijöihin?

Hätäkeskuspäivystäjän työ on jaksotyötä, joka asettaa omat haasteensa autonomisille työajan järjestelyille. Jotta päivystäjät kokisivat järjestelyt oikeudenmukaisiksi, tulee hallintosihteerin tai lähiesimiehen aina perustella selkeästi, miksi päivystäjän esittämää toivetta ei voida toteuttaa. Hätäkeskuslaitos tuki tutkielman toteutushetkellä autonomia työajan suunnittelua työaikapankin, vuorovaihtojen ja toiveiden esittämisen suhteen, mutta jatkossa voitaisiin miettiä, kykenisivätkö keskukset vielä enemmän hyödyntämään työvuorosuunnittelussa henkilöstön monimuotoisuutta niin, että palvelun saataavuus sekä vuorokausi- ja viikkolepoajat eivät vaarannu. Yhdessä hätäkeskuksessa siirryttiin tutkielmaprosessin aikana työvuoromalliin, jossa joka toinen viikonloppu on vapaa. Mikäli työvuoromalli osoittautuu käytännössä toimivaksi, mallin käytön voisi laajentaa kaikkiin hätäkeskuksiin. Työaikapankin toimivuuden osalta on tärkeää, että päivystäjillä on myös mahdollisuus purkaa kertyneitä ylityötunteja, kun he esittävät perus-

tellun tarpeen vapaalle. Työnantajan osoittama jousto heijastuu takaisin lojaaliutena esimerkiksi myönteisinä vastauksina ylityöviesteihin silloin, kun työnantajalla on tarve lisätyövoimalle.

Edellä mainittujen toimintasuositusten lisäksi hätäkeskuksissa voitaisiin ottaa yleisesti käyttöön aloitelaatikko, joka tutkielman toteutushetkellä oli käytössä yhdessä keskuksessa. Hätäkeskuslaitos voisi jatkossa säännöllisesti teettää valtakunnan tasolla kyselyjä henkilöstölle, jotta päivystäjille muodostuisi kokemus, että heidän ”ääntään kuunnellaan” päätettäessä suuremmista, koko virastoa koskevista asioista. Omalta osaltaan tämä pro gradu -tutkielma antoi tutkimuksen kohteina olleille päivystäjille mahdollisuuden osallistua palkitsemisen ja toiminnan ohjauksen käytäntöjen kehittämiseen virastossa. Toiminnan ohjeistuksen osalta olisi hyvä, että operatiivisia ohjeita ei lähetettäisi liian varhaisessa vaiheessa eteenpäin. Ohjeistusten herättämää epävarmuuden tunnetta voitaisiin estää sillä, että ohjeita testattaisiin huolellisesti ennen niiden käytäntöön viemistä. Tällä tavalla estettäisiin se, että samasta ohjeesta ei tulisi muutaman päivän välein muutoksia päivystäjien sähköpostiin. Päivystystyö itsessään edellyttää suuren tietomäärän prosessointia. Mikäli ohjeistusta muutetaan usein, ei päivystäjä kykene prosessoimaan tietoa syvällisesti. Useat ohjemuutokset siis vaikeuttavat asioiden oppimista ja heikentävät päivystäjien pätevyden tunnetta.

Palkitseminen ja toiminnan ohjaus ovat yksittäisinä teemoina laajoja ja monisyisiä kokonaisuuksia. Tutkielman tekijä havaitsi teemahaastattelujen jälkeen, että joitain ala-teemoja olisi ollut hyvä käsitellä syvemmin. Haastattelu on tutkimusmetodina haastava. Ensimmäistä kertaa tutkimusmetodia käyttäessään tutkielman tekijä oppi koko ajan lisää tutkimusprosessin edetessä. Tutkielmaraportin seuraavassa alaluvussa ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämä pro gradu -tutkielma tarjoaa mahdollisuuden esimerkiksi sähköisen kyselytutkimuksen toteuttamiselle kaikissa Suomen kuudessa hätäkeskuksessa. Nyt tehtyä tutkielmaa voidaan siis hyödyntää tulevien tutkimusten esitutkimuksena. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan jatkossa kyselyn avulla kerätä kaikkien päivystäjien kokemuksia aineettomista ja taloudellisista palkitsemistavoista, työsuorituksen arvioinnista ja tulostavoitteista.

Tässä tutkielmassa ei haastateltu hätäkeskuspäivystäjien lähiesimiehiä eli ylipäivystäjiä. Tulevissa tutkimuksissa olisi mielenkiintoista haastatelluin kerätä tietoa siitä, miten kehityskeskustelut toteuttavat esimiehet kokevat työsuorituksen arvioinnin ja miten he kokevat, että Hätäkeskuslaitos ja oma keskus tukevat heitä haastavassa sekä vastuullisessa tehtävässä.

Pro gradu -tutkielma toteutettiin yhdessä valtionhallinnon turvallisuusalan organisaatioissa, Häätäkeskuslaitoksessa. Handolin (2013) tutki väitöskirjassaan aineetonta palkitsemista puolustusvoimien kontekstissa. Kiikka (2002) puolestaan analysoi omassa väitöstutkimuksessaan taloudellisen palkitsemisen vaikutusta poliisien työmotivaatioon. Jatkossa aineettoman palkitsemisen merkitystä kokonaispalkitsemisessä voisi tutkia myös muissa valtion turvallisuusorganisaatioissa, kuten poliisi.

6.5 Lopuksi

Yhteenvedona voidaan todeta, että palkitsemisen kokonaisuus ja toiminnan ohjaus joko vahvisti, heikensi tai niillä oli neutraali vaikutus Häätäkeskuslaitoksen häätäkeskuspäivystäjien motivaatioon. Tutkielman toteutushetkellä vallinneet olosuhteet, rakennemuutos ja valtionhallinnon yleinen taloudellinen tilanne, heijastuivat motivaatiovaikutuksiin. Lähiesimiehet, ylipäivystäjät ja vuoromestarit, ovat keskeisessä roolissa päivystäjien palkitsemisen, toiminnan ohjauksen ja motivoinnin käytännön toteutuksessa. Auttamisketjun jokainen lenkki, apua tarvitseva kansalainen, yhteistyöviranomaisena, kollega, päivystäjä itse, julkinen media, oma häätäkeskus ja Häätäkeskuslaitos, vaikuttavat omalla käyttäytymisellään häätäkeskuspäivystäjän työn sisäiseen palkitsevuuteen.

Haastatellut päivystäjät kokivat taloudellisen palkitsemisen aineetonta palkitsemista tärkeämmäksi asiaksi. Palkitsemisen kokonaisuutta analysoitaessa havaittiin kuitenkin, että myös aineettomat palkitsemiskeinot olivat tärkeitä. Päivystäjien sisäistä motivoitumista voidaan edistää kehittämällä sisäisen viestinnän avoimuutta, työsuorituksen laadun arviointia, ohjeiden esivalmistelua sekä lisäämällä informaationaalista palautetta.

LÄHTEET

- Aaltio, Iiris – Puusa, Anu (2011) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 153–166, JTO, Helsinki.
- Ahola, Mia (2011) Kolme miljoonaa puhelua. *Opettaja*. 8.4.2011, 16–18.
- Amabile, Teresa M. – DeJong, William – Lepper, Mark R. (1976) Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 34 (1), 92–98.
- Armstrong, Michael (2010) *Armstrong's handbook of reward management practice: improving performance through reward*. 3. painos. Kogan Page, London.
- Bright, Leonard (2009) Why do public employees desire intrinsic nonmonetary opportunities? *Public Personnel Management*, Vol. 38 (3), 15–37.
- Buelens, Marc – Van den Broeck, Herman (2007) An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, Vol. 67 (1), 65–74.
- Cameron, Judy – Pierce, W. David (2002) *Rewards and intrinsic motivation: resolving the controversy*. Bergin & Garvey, Westport.
- Charms, Richard, de (1968) *Personal causation. The internal affective determinants of behavior*. 2. painos. Academic Press, Inc., New York.
- Csikszentmihalyi, Mihaly – Abuhamdeh, Sami – Nakamura, Jeanne (2005) Flow. Teoksessa: *Handbook of competence and motivation*, toim. Andrew J. Elliot – Carol S. Dweck, 598–608. The Guilford Press, New York.
- Deci, Edward L. (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 18 (1), 105–115.
- Deci, Edward L. (1972) Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 22 (1), 113–120.
- Deci, Edward L. (1975) *Intrinsic motivation*. Plenum Press, New York.
- Deci, Edward L. (1980) *The psychology of self-determination*. LexingtonBooks, Lexington.
- Deci, Edward L. – Ryan, Richard M. (1980) The empirical exploration of intrinsic motivational processes. Teoksessa: *Advances in experimental social psychology*, Vol. 13, toim. Leonard Berkowitz, 39–80. Academic Press Inc., New York.
- Deci, Edward L. – Ryan, Richard M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press, New York.

- Demerouti, Evangelia – Geurts, Sabine A. E. – Bakker, Arnold B. – Euwema, Martin (2004) The impact of shiftwork on work – home conflict, job attitudes and health. *Ergonomics*, Vol. 47 (9), 987–1002.
- Emmanuel, Clive – Otley, David – Merchant, Kenneth (1997) *Accounting for management control*. 2. painos. International Thomson Business Press, London.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Vastapaino, Tampere.
- Etelälahti, Pekka (2008) Valtiontalous. Teoksessa: *Valtionhallinnon perusteet*. 5. uudistettu painos, Pekka Etelälahti – Markku Kiviniemi – Erik Strömberg – Pirjo Vehkamäki, 103–145. Edita, Helsinki.
- Feys, Marjolein – Anseel, Frederik – Wille, Bart (2013) Responses to co-workers receiving recognition at work. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 (5), 492–510.
- Frey, Bruno S. (2006) Giving and receiving awards. *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 1 (4), 377–388.
- Hackman, Richard J. (1977) Work design. Teoksessa: *Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change*, toim. J. Richard Hackman – J. Lloyd Suttle, 96–162. Goodyear Publishing Company, Inc., Santa Monica, California.
- Hagger, Martin S. – Chatzisarantis, Nikos LD. (2011) Causality orientations moderate the undermining effect of rewards on intrinsic motivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 47 (2), 485–489.
- Hakonen, Niilo (2005) Palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointi. Teoksessa: *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, toim. Matti Vartiainen – Juhani Kauhanen, 303–317. WSOY, Helsinki.
- Hakonen, Niilo – Hakonen, Anu – Hulkko, Kiisa – Ylikorkala, Anna (2005) *Palkitse taitavasti: palkitsemistavat johtamisen välineenä*. WSOY, Helsinki.
- Hakonen, Niilo – Hakonen, Anu – Hulkko-Nyman, Kiisa – Ylikorkala, Anna (2014) *Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Handolin, Ville-Valtteri (2013) Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Vaasa. <http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-477-3.pdf>, haettu 24.6.2014.
- Hiring and keeping the best people* (2002) The harvard business essentials series. Harvard Business School Press, Boston.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2005) *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Tammi, Helsinki.

- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Tammi, Helsinki.
- Houston, David J. (2000) Public-service motivation: a multivariate test, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10 (4), 713–727.
- Huhtanen, Mari – Jämsén, Sini – Maaniemi, Johanna – Lahti, Carita – Karppinen, Virpi (2005) *Palkkaus uudistus valtiosektorilla*. Tutkimus työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin. Helsinki University of Technology, Espoo. <<http://lib.tkk.fi/Reports/2005/isbn9512279614.pdf>>, haettu 30.10.2014.
- Hätäkeskuslaitoksen henkilöstösuunnitelma 2014–2015.
- Hätäkeskuslaitos (2006) *Kielitaidon huomioiminen kehityskeskustelussa*. Dnro 59/1.1.3.1/2006.
- Hätäkeskuslaitos Strategia 2010–2015. <http://www.112.fi/download/16923_hatakeskuslaitos_strategiaesite_web.pdf?7e47bae793b4d088>, haettu 11.4.2014.
- Hätäkeskuslaitos (2012) *Työhyvinvoinnin käsikirja*. Hätäkeskuslaitoksen julkaisuja HAK/2012/241.
- Hätäkeskuslaitos (2013a) *Hyvän työvuorosuunnittelun käsikirja*. HAK/2013/795.
- Hätäkeskuslaitos (2013b) Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöstrategia 2013–2015. Hätäkeskuslaitoksen julkaisu HAK/2013/518. <http://www.112.fi/download/46427_Henkilostostrategia_2013-2015_julkaisu.pdf?0a08efe793b4d088>, haettu 11.4.2014.
- Hätäkeskuslaitos (2013c) *Opiskelun tukeminen Hätäkeskuslaitoksessa*. HAK/2013/88.
- Hätäkeskuslaitos (2014) Hätäkeskuslaitos – kirjanpitoyksikön tilinpäätös 2013. Hätäkeskuslaitoksen julkaisu 1/2014. <http://www.112.fi/download/51990_HAK_Kirjanpitoyksikon_tilinpaaatos_2013.pdf?721a1fb51a5fd188>, haettu 2.8.2014.
- Juuti, Pauli (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava, Helsinki.
- Kaajas, Sani – Miikkulainen, Krista – Troberg, Eliisa (2001) *Tietotyöntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen organisaatioonsa. Kyselytutkimusraportti*. LTT-Tutkimus Oy, Helsinki.
- Kallio, Tomi J. – Palomäki, Jari (2011) Teoria ja teorianmuodostus liiketaloustieteissä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 58–72. JTO, Helsinki.
- Kasanen, Eero – Lukka, Kari – Siitonen, Arto (1991) Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Vol. 40 (3), 301–329.

- Katajamäki, Maria (2011) Immaterial and material rewarding in motivating employees: observations in a public agency. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto, Vaasa. < <http://www.tritonia.fi/?d=244&g=abstract&abs=4604>>, haettu 22.10.2013.
- Kauhanen, Juhani (2000) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 3. painos. WSOY, Porvoo.
- Kauhanen, Juhani (2010) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10. painos. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Kauhanen, Juhani (2012) *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. 2. uudistettu painos. Management Institute of Finland MIF Oy, Helsinki.
- Kiikka, Jarmo (2002) *Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon: tutkimuskohteina poliisi ja puolustusvoimat*. Väitöskirja. Lapin yliopisto, Rovaniemi.
- Kiviniemi, Markku (2008) Valtio ja hallintojärjestelmä. Teoksessa: *Valtionhallinnon perusteet*. 5. uudistettu painos, Pekka Etelälahti – Markku Kiviniemi – Erik Strömberg – Pirjo Vehkamäki, 11–56. Edita, Helsinki.
- Koestner, Richard – Ryan, Richard M. – Bernieri, Frank – Holt, Kathleen (1984) Setting limits on children's behavior: the differential effects of controlling vs. informational styles on intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality*, Vol. 52 (3), 233–248.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Laaksonen, Isto (2014) Hätäkeskuslaitos tiivistää hallintoaan. *Satakunnan Kansa* 26.8.2014, 4.
- Lahti, Carita – Tarumo, Saara – Vartiainen, Matti (2004) *Palkkausjärjestelmien kehittäminen*. Edita, Helsinki.
- Lahtinen, Esko (2013) Palkitseminen asiantuntijaorganisaatioissa. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/94243/Palkitseminen_Asiantuntijaorganisaatioissa_Gradu_Esko_Lahtinen.pdf?sequence=2>, haettu 24.10.2014.
- Laine, Markus – Bamberg, Jarkko – Jokinen, Pekka (2007) Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: *Tapaustutkimuksen taito*, toim. Markus Laine – Jarkko Ramberg – Pekka Jokinen, 9–38. Gaudeamus, Helsinki.
- Laki hätäkeskustoiminnasta* 20.8.2010/692.
- Lawler, Edward E. III (1977) Reward systems. Teoksessa: *Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change*, toim. J. Richard Hackman – J. Lloyd Suttle, 163–226. Goodyear Publishing Company, Inc., Santa Monica, California.

- Lawler, Edward E. III (2000) *Rewarding excellence: pay strategies for the new economy*. Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco.
- Lepper, Mark R. – Greene, David – Nisbett, Richard E. (1973) Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: a test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 28 (1), 129–137.
- Lepper, Mark B. – Greene, David (1975) Turning play into work: effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 31 (3), 479–486.
- Lintamo, Mikko (2013) Valtion henkilöstökertomus 2012. Valtion työmarkkinalaitos. < http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/Henkilstkertomus_2012.pdf>, haettu 16.4.2014.
- Liukkonen, Jarmo – Jaakkola, Timo – Kataja, Jukka (2006) *Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Edita, Helsinki.
- Lukka, Kari (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Vol. 40 (2), 161–186.
- Luoma, Kirsi – Troberg, Eliisa – Kaajas, Sani – Nordlund, Hanna (2004) *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Tammi, Helsinki.
- Malmsten, Annukka (2007) Rajaaminen. Teoksessa: *Tapaustutkimuksen taito*, toim. Markus Laine – Jarkko Ramberg – Pekka Jokinen, 57–73, Gaudeamus, Helsinki.
- Markova, Gergana – Ford, Cameron (2011) Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60 (8), 813–823.
- Maslow, Abraham H. (1987) *Motivation and personality*. 3. painos. Uud. Robert Frager – James Fadiman – Cynthia McReynolds – Ruth Cox. Harper & Row, Publishers, Inc., New York.
- Merchant, Kenneth A. (1997) *Modern management control systems: text & cases*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Merchant, Kenneth A. – Van der Stede, Wim A. (2012) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3. painos. Pearson Education Limited, Harlow.
- Metsämuuronen, Jari (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. International Methelp Ky, Helsinki.
- Milne, Patricia (2007) Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 (6), 28–38.

- Moisio, Elina – Salimäki, Aino (2005) Osaamisen johtaminen ja palkitseminen. Teoksessa: *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, toim. Matti Vartiainen – Juhani Kauhanen, 176–198. WSOY, Helsinki.
- Moisio, Elina – Sweins, Christina – Salimäki, Aino (2006) *Miten palkitseminen muuttuu Suomessa: palkittamisen haasteet ja tutkimustarpeet*. Työsuojelurahaston selvityksiä 1:2006, Helsinki.
- Mossholder, Kevin W. (1980) Effects of externally mediated goal setting on intrinsic motivation: a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65 (2), 202–210.
- Nieminen, Marko (2013) Hätäkeskuslaitos auttamisen ketjun ytimessä. *Sotilasaikakauslehti* 10, 54–60.
- Nurmi, Jari-Erik – Salmela-Aro, Katariina (2005) Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet*. 2. painos, toim. Katariina Salmela-Aro – Jari-Erik Nurmi, 10–27. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Organisaatio (2014). <<http://www.112.fi/hatakeskuslaitos/organisaatio>>, haettu 11.4.2014.
- Otala, Leenamajja – Ahonen, Guy (2005) *Työhyvinvointi tuloksentehtävänä*. 2. uudistettu painos. WSOYpro, Helsinki.
- Peltonen, Matti – Ruohotie, Pekka (1987) *Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Otava, Helsinki.
- Peltonen, Matti – Ruohotie, Pekka (1991) *Ihmisten johtaminen*. Otava, Helsinki.
- Perry, James L. – Wise, Lois Recascino (1990) The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, Vol. 50 (3), 367–373.
- Pöllä, Kaisa – Etelälähti, Pekka (2002) *Valtion uudistunut taloushallinto – budjetointi – laskentatoimi – tarkastus*. WSOY, Helsinki.
- Raivio, Susanna (2007) Valtionhallinnon uusi palkkausjärjestelmä – näkökulmina oikeudenmukaisuus ja oikeudenmukaisuuden kokemisen vaikutukset työmotivaatioon. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Tampere. <<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78545/gradu02214.pdf?sequence=1>>, haettu 30.10.2014.
- Rantamäki, Tomi – Kauhanen, Juhani – Kolari, Anu (2006) *Onnistu palkittamisessa*. WSOYpro, Helsinki.
- Robbins, Stephen P. – Judge, Timothy A. (2012) *Essentials of organizational behavior*. 11. painos. Pearson Education Limited, Harlow.
- Ross, Michael (1975) Salience of reward and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 32 (2), 245–254.
- Ruohotie, Pekka (1998) *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Oy Edita Ab, Helsinki.

- Ruohotie, Pekka – Honka, Juhani (1999) *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Edita, Helsinki.
- Ryan, Richard M. (1982) Control and information in the intrapersonal sphere: an extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 43 (3), 450–461.
- Ryan, Richard M. – Mims, Valerie – Koestner, Richard (1983) Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: a review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45 (4), 736–750.
- Ryan, Richard M. – Deci, Edward L. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol. 55 (1), 68–78.
- Sisäasiainministeriö (2007) Valtioneuvoston selonteko hätäkeskusuudistuksesta 2007. Hätäkeskusuudistuksen arviointi. Sisäasiainministeriön julkaisuja 54/2007. <http://www.intermin.fi/download/25186_542007.pdf?872766351c05d188>, haettu 20.4.2014.
- Sisäasiainministeriö (2009) Hätäkeskustoiminnan strategiset linjaukset. SMDno//2009/1732, Helsinki. < http://www.intermin.fi/download/33055_hake_strategialinjau_15052009.pdf?5dcf37351c05d188>, haettu 20.4.2014.
- Sisäasiainministeriö (2010) Hätäkeskusten sijaintipaikkakunnat. Sisäasiainministeriön määräyskokoelma SMDno/2010/371. < http://www.intermin.fi/download/33047_hake_sijaintipaikat_09032010.pdf?cd150e351c05d188>, haettu 20.4.2014.
- Sisäasiainministeriö (2011) Hätäkeskusten sijaintipaikkakunnat. Sisäasiainministeriön määräyskokoelma SMDno/2011/2051. < http://www.intermin.fi/download/33043_hakemuutos_kouvola_071211.pdf?bbdf9341c05d188>, haettu 20.4.2014.
- Sisäasiainministeriö (2013a) Hätäkeskusuudistuksen toteutuminen. Arviointiryhmän loppuraportti. Sisäasiainministeriön julkaisuja 10/2013, Helsinki. < http://www.intermin.fi/download/44557_102013.pdf?b7c0ce341c05d188>, haettu 20.4.2014.
- Sisäasiainministeriö (2013b) Tulostavoiteasiakirja 2014. SMDnro/2013/973. <http://www.112.fi/download/50797_Tulostavoiteasiakirja_2014_Hatakeskuslaitos.pdf?2d17a54d6a0dd188>, haettu 27.4.2014.
- Strömberg, Erik (2008) Valtio työnantajana. Teoksessa: *Valtionhallinnon perusteet*. 5. uudistettu painos, Pekka Etelälahti – Markku Kiviniemi – Erik Strömberg – Pirjo Vehkamäki, 149–167. Edita, Helsinki.
- Suomen perustuslaki* 11.6.1999/731.

- Sveiby, Karl Erik (1990) *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. (alkuteos Kungskapsledning – 99 råd till ledare i kungskapsintensiva organisationer, suom. Ulla Ropponen) Weilin+Göös, Helsinki.
- Syrjälä Leena – Ahonen, Sirkka – Syrjäläinen, Eija – Saari, Seppo (1994) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. 1.–2. painos. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Syvänperä, Outi – Turunen, Leena (2014) *Palkkavuosi*. 8. uudistettu painos. Edita, Helsinki.
- Tarumo, Saara – Lahti, Carita (2005) Työn vaativuuden ja työssä suoriutumisen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät. Teoksessa: *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, toim. Matti Vartiainen – Juhani Kauhanen, 150–175. WSOY, Helsinki.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2011) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 8. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Valtioneuvoston asetus hätäkeskustoiminnasta 14.10.2010/877*.
- Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750*.
- Valtiovarainministeriö – Valtion työmarkkinalaitos (1996) *Kannustavaan palkkaukseen. Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen*. Edita, Helsinki.
- Valtiovarainministeriö (2003) Valtion määräaikaisten palvelussuhteet – määräaikaisten palvelussuhteiden käyttöä valtionhallinnossa selvittäneen työryhmän lopPURAPORTTI. Työryhmämuistioita 15/2003. Edita Prima Oy, Helsinki. <https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/38504/38505_fi.pdf>, haettu 30.10.2014.
- Valtiovarainministeriö (2005) *Tulosohjauksen käsikirja*. Valtiovarainministeriön julkaisu 2/2005. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Valtiovarainministeriö (2013) Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toteutus ja seuranta. <https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Liite_1_VATU_seuranta.pdf>, haettu 24.11.2014.
- Valtiovarainministeriö (2015) Hallituksen esitys eduskunnalle valtion talousarvioksi vuodelle 2015. <http://budjetti.vm.fi/indox/tae//2015/hallituksenEsitys_tae_2015.jsp>, haettu 21.11.2014.
- Van Maanen, John – Schein, Edgar H. (1977) Career development. Teoksessa: *Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change*, toim. J. Richard Hackman – J. Lloyd Suttle, 30–95. Goodyear Publishing Company, Inc., Santa Monica, California.
- Vartiainen, Matti – Kauhanen, Juhani (2005) Palkitseminen kansainvälistyvässä Suomessa. Teoksessa: *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, toim. Matti Vartiainen – Juhani Kauhanen, 11–31. WSOY, Helsinki.
- Vartola, Juha (2005) *Näkökulmia byrokratiaan*. 2. painos. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Viitala, Riitta (2009) *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. 1.–2. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

White, Robert W. (1959) Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, Vol. 66 (5), 297–333.

Ylikorkala, Anna – Hakonen, Anu – Hulkko, Kiisa – Moisio, Elina – Salimäki, Aino – Sweins, Christina (2005) Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen. Teoksessa: *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, toim. Matti Vartiainen – Juhani Kauhanen, 282–297, WSOY, Helsinki.

Haastattelut

Apulaispäällikkö, hätäkeskus. 12.5.2014, 1 t 30 min.

Hätäkeskuspäivystäjä, hätäkeskus. 12.5.2014, 1 t 30 min.

Apulaispäällikkö X, hätäkeskus, sähköpostivastaus 15.5.2014.

Hätäkeskuspäivystäjä, hätäkeskus. 20.5.2014, 1 t 50 min.

Hätäkeskuspäivystäjä, hätäkeskus. 20.5.2014, 1 t 15 min.

Hätäkeskuspäivystäjä, hätäkeskus. 20.5.2014, 1 t 15 min.

Apulaispäällikkö, hätäkeskus. 26.5.2014, 1 t 40 min.

Hätäkeskuspäivystäjä, hätäkeskus. 26.5.2014, 50 min.

Hätäkeskuspäivystäjä, hätäkeskus. 27.5.2014, 1 t 50 min.

Hätäkeskuspäivystäjä, hätäkeskus. 27.5.2014, 1 t 20 min.

Hätäkeskuspäivystäjä, hätäkeskus. 27.5.2014, 50 min.

Apulaispäällikkö, hätäkeskus. 2.6.2014, 1 t 55 min.

Hätäkeskuspäivystäjä, hätäkeskus. 2.6.2014, 1 t 10 min.

Hätäkeskuspäivystäjä, hätäkeskus. 3.6.2014, 1 t 30 min.

Hätäkeskuspäivystäjä, hätäkeskus. 3.6.2014, 1 t 15 min.

Hätäkeskuspäivystäjä, hätäkeskus. 3.6.2014, 1 t 55 min.

Keskustelut

Johtaja ohjaus- ja ennakointiosasto – Henkilöstöpäällikkö, Hätäkeskuslaitos. Keskustelu 7.3.2014.

Henkilöstöpäällikkö – Koulutussuunnittelija, Hätäkeskuslaitos. Keskustelu 8.4.2014.

Koulutussuunnittelija, Häätäkeskuslaitos. Sähköposti 8.4.2014.

Henkilöstöpäällikkö – Koulutussuunnittelija, Häätäkeskuslaitos. Keskustelu 27.10.2014.

LIITE 1 HAASTATTELUTIEDOTE

Hei!

Teen pro gradu -tutkielmaa Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten motivaatio ilmenee julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioissa sekä palkitsemisen yhteyttä työmotivaatioon. Painopiste on sisäisessä motivaatiossa ja aineettomassa palkitsemisessä. Tutkimuksessa analysoidaan myös toimintaa rajoittavia ja ohjaavia tekijöitä. Tutkielman ohjaajina toimivat Porin yksikön laskenta-toimen ja rahoituksen professori Timo Hyvönen sekä KTM (väit.) Kirsi-Mari Kallio.

Tutkielmaani liittyen haastattelen kolmen hätäkeskuksen operatiivista henkilöstöä. Haastatteluissa kartoitetaan hätäkeskuspäivystäjien kokemuksia aineettoman palkitsemisen ja toimintaa ohjaavien tekijöiden vaikutuksia motivaatioon. Tutkimusaihe linkittyy Hätäkeskuslaitoksen henkilöstövoimavarojen kehittämisstrategiaan, jonka tavoitteena on noudattaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa, edistää henkilöstön tyytyväisyyttä omaan työhönsä sekä ylläpitää ja vahvistaa henkilöstön osaamista. Kyseessä ei ole toimeksiantona saatu tutkimus.

Haastattelut on tarkoitus nauhoittaa. Keskustelun tallentaminen nopeuttaa haastattelua. Nauhoittamisella varmistetaan myös, että kaikki olennainen tieto saadaan talteen. Tallennetut keskustelut puhtaaksikirjoitetaan. Kerättyä haastatteluaineistoa käsitellään ja säilytetään luottamuksellisesti. Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja.

Haastattelut toteutetaan touko- ja kesäkuun aikana. Tutkielman tekijä on ollut yhteydessä hätäkeskusten apulaispäälliköihin. Kustakin tutkimukseen valitusta keskuksesta haastatellaan neljä hätäkeskuspäivystäjää. Haastatteluvalinnat tehdään huomioiden jakotyön luonne ja lepoajat, jotta keskuksen päivittäinen operatiivinen toiminta ei häiriinny. Hätäkeskuksen apulaispäällikkö valitsee tutkimuksen tekijän kanssa käydyn keskustelun perusteella haastateltavat yhteistyössä keskuksen muiden viranhaltijoiden kanssa. Toivon, että koette tutkimuksen myönteisenä ja että suostutte haastattelupyyntöön. Haastattelut ovat teemahaastatteluja, jotka mahdollistavat henkilöstön oman äänen esille tuomisen vapaamuotoisesti keskustellen.

Tutkimustuloksia ei raportoida tutkielmassa henkilötasolla. Tulokset julkaistaan niin, että niistä ei kykene tunnistamaan yksittäistä henkilöä. Valmis pro gradu -tutkielma toimitetaan kansitettuna Hätäkeskuslaitokselle. Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika on vuoden 2014 loppuun mennessä.

Mikäli teillä on kysymyksiä liittyen tutkimukseeni, niin vastaan niihin mielelläni.

Ystävällisin terveisin

Susanna Ahven

050 365 3320

sumaah@utu.fi

LIITE 2 SUOSTUMUSLOMAKE

SUOSTUMUSLOMAKE

AINEETON PALKITSEMINEN ASiantuntijaorganisaatioissa – PALKITSEMISEN YHTEYS MOTIVAATIOON (alustava ”työnimi”)

Minua on pyydetty osallistumaan yllämainittuun Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikön opiskelijan tekemään pro gradu -tutkimukseen. Opiskelija on informoinut minua tutkimuksesta sekä kirjallisesti että suullisesti. Olen tietoinen mahdollisuudesta esittää tutkimuksesta tarkentavia lisäkysymyksiä opiskelijalle.

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Ymmärrän myös, että minulla on oikeus kieltäytyä siitä. Voin myös perua suostumukseni myöhemmin. Osallistumisen peruuttamisen on kuitenkin tapahduttava ennen kuin opiskelija toimittaa valmiin raportin Hätäkeskuslaitokselle esiluettavaksi. Suostumuksen peruuttamisen yhteydessä minun ei tarvitse kertoa opiskelijalle syytä. Ymmärrän, että teemahaastattelussa kerättävää aineistoa käsitellään ja säilytetään luottamuksellisesti osallistujan anonymiteettiä suojaten.

Tätä lomaketta on laadittu kaksi samansisältöistä kappaletta, joista toinen jää tutkimuksen tekijälle ja toinen tutkittavalle.

— · —

— · —

Suostun osallistumaan tutkimukseen:

Suostumuksen vastaanottaja:

Nimenselvennys

Nimenselvennys

Tutkimuksen tekijän yhteystiedot:

Susanna Ahven

Puh. 050 365 3320

sumaah(at)utu.fi

LIITE 3 TEEMAHAASTATTELURUNKO (APULAISPÄÄLLIKÖT)

PALKITSEMISEN KOKONAISUUS HÄTÄKESKUKSESSA

- Mitä seuraavista työn muotoilun keinoista käytetään hätäkeskuksessa päivystäjien työn organisoinnissa:
 - työn muotoilu mielekkääksi kokonaisuudeksi
 - autonomian lisääminen
 - työkierto (henkilökierto, eri roolit päivystäjän työssä)?
- Miten Hätäkeskuslaitoksen rakennemuutos on vaikuttanut hätäkeskuksen operatiiviseen toimintaan (vaihtuvuus, vahvuus, motivaatio, tyytyväisyys omaan työhön)?
- Mitä seikkoja vuorotyöjärjestelyissä tällä hetkellä huomioidaan jaksotyön räätälöimiseksi?
- Miten paljon päivystäjät tällä hetkellä käyttävät seuraavia työajan järjestelyjä:
 - osa-aikatyö
 - opintovapaa
 - vuorotteluvapaa
 - osa-aikaeläke
 - muu työajan järjestely?
- Aiheutuuko työajan järjestelyistä haasteita hätäkeskuksen operatiiviseen toimintaan?
 - Minkälaisia haasteita?
- Mitkä seuraavista päivystäjän ammattiosaamisen kehittämiseen tähtäävistä keinoista ovat tällä hetkellä käytössä hätäkeskuksessa ja miten paljon päivystäjät hyödyntävät näitä keinoja:
 - työnantajan tarjoama koulutus (kouluttajakoulutus, kielitutkinto, muu)
 - itseohjautuva koulutus
 - työssä oppiminen (perehdytys, työnohjaus, puhetallenteiden analysointi, erityistehtävät, mentorointi, muu)?
- Minkälaisia ”uratikkaita” hätäkeskuksessa tällä hetkellä on?
- Miten päivystäjän osaamisen kehittyminen huomioidaan tällä hetkellä palkitsemisessa (joko taloudellisessa tai aineettomassa)?
- Minkälaisia palautejärjestelmiä hätäkeskuksessa tällä hetkellä on?
- Onko päivystäjillä mahdollisuus osallistua tällä hetkellä hätäkeskuksen sisäisiin kehittämisprojekteihin?
 - Mihin kehittämiseen osallistuvat?
- Mitä seuraavia julkisia tunnustuksia hätäkeskuksessa on käytössä tällä hetkellä:
 - merkkipäivämuistaminen
 - kunniamerkit

- palkinto
- lehtihaastattelu henkilöstöstä
- juttu henkilöstöstä intranetissä
- muu?
- Mitä seuraavista eduista hätäkeskus tällä hetkellä tarjoaa päivystäjille:
 - laajennettu työterveyshuolto
 - lounassetelit
 - kulttuurisetelit
 - joululahjat
 - päiväkahvit
 - liikuntasetelit
 - hieronta
 - liikuntapäivä
 - muu etu?

TOIMINNAN OHJAUS HÄTÄKESKUKSESSA

- Minkälaisia keinoja hätäkeskuksessa tällä hetkellä käytetään päivystäjän ei-toivotun käyttäytymisen ehkäisemiseksi?
- Onko hätäkeskuksessa onnistuttu hyvin päivystäjien rekrytointiprosessissa?
- Mitä resursseja hätäkeskus tällä hetkellä päivystäjille tarjoaa työn tekemisen edellytysten turvaamiseksi?
- Viestitäänkö Hätäkeskuslaitoksen arvot (luotettavuus, tasapuolisuus, inhimillisuus, pro 112) päivystäjille?
- Onko hätäkeskuksen organisaatiokulttuurissa ollut havaittavissa muutoksia rakennemuutoksen seurauksena?
 - Mitä?
- Mitä mittareita hätäkeskuksessa tällä hetkellä käytetään päivystäjän työsuorituksen arviointiin?
- Kuka hätäkeskuksessa arvioi päivystäjien suoritusta?
- Miten säännöllisesti päivystäjä saa palautetta suorituksestaan?
- Mitä mittareita hätäkeskuksessa tällä hetkellä käytetään päivystäjän tulostavoitteen arviointiin?
- Miten hätäkeskuksen palkitsemisessa (joko taloudellisessa tai aineettomassa) huomioidaan tällä hetkellä päivystäjän hyvä suoritus?

LOPUKSI

- Tuleeko mieleesi vielä jotain tärkeää, asiaan liittyvää, josta haluat keskustella?

LIITE 4 TEEMAHAASTATTELURUNKO (PÄIVYSTÄJÄT)

PALKITSEMISEN YHTEYS MOTIVAATIOON

Hätäkeskuspäivystäjän työ

- Minkälaisessa tilanteessa viimeksi koit hätäkeskuspäivystäjän työn erityisen motivoivaksi?
 - Mistä tunne johtui?
- Koetko hätäkeskuspäivystäjän työn merkitykselliseksi?
 - Mitkä tekijät tekevät päivystäjän työstä tarpeellisen?
- Koetko hätäkeskuspäivystäjän työn mielekkääksi?
 - Mitkä tekijät tekevät päivystäjän työstä mielekkään?
- Onko Hätäkeskuslaitoksen rakenneuudistus vaikuttanut käsitykseesi oman työsi jatkuvuudesta?

Työajan järjestelyt

- Ovato vuorotyöjärjestelyt tällä hetkellä toimivia suhteessa tarpeisiisi?
 - Miksi ovat/eivät ole toimivia?
- Miten hätäkeskus suhtautuu muihin työajan järjestelyihin, kuten osa-aikatyöhön, opintovapaaseen, vuorotteluvapaaseen tai osa-aikaeläkkeeseen?
- Mahdollistavatko nykyiset työajan järjestelyt (lomat, työaikapankki) yksilölliset tarpeesi?
- Miten työajan järjestelyjä voisi hätäkeskuksessa mielestäsi kehittää?

Osaamisen kehittäminen ja ura

- Koetko, että hätäkeskus tukee tällä hetkellä riittävästi ammattitaitosi kehittämistä?
 - Miten hätäkeskus tukee osaamisen kehittämistä?
- Koetko, että osaamisesi kehittyy hätäkeskuspäivystäjän työssä?
 - Minkälaisissa tilanteissa opit uutta omassa työssäsi?
 - Koetko, että pääset työssäsi soveltamaan monipuolisesti oppimiasi taitoja?
- Oletko kehittänyt ammattitaitoasi omaehtoisesti?
 - Miten?
- Miten osaamisen kehittämistä voisi mielestäsi parantaa?
- Koetko, että ammattitaidon lisääntyminen huomioidaan palkitsemisessa (joko taloudellisessa tai aineettomassa)?

- Onko urakehitys tällä hetkellä tärkeää sinulle?
- Koetko, että hätäkeskus tukee tällä hetkellä urakehityssuunnitelmiasi?
 - Miten hätäkeskus tukee uralla etenemistäsi?
- Miten uralla etenemistä voisi mielestäsi parantaa?

Statussymbolit

- Koetko, että työhösi liittyy tällä hetkellä palkkioita, jotka korostavat asemaasi organisaatiossa?
- Miten tärkeitä kyseiset symbolit ovat sinulle?

Palaute (kiitos ja tunnustus)

- Koetko tärkeäksi, että saat palautetta omasta työstäsi?
- Keneltä saat palautetta työstäsi?
- Miten koet, että saamasi myönteinen palaute vaikuttaa työmotivaatioosi?
- Miten koet, että saamasi kielteinen palaute vaikuttaa työmotivaatioosi?
- Koetko saavasi riittävästi palautetta?
- Koetko saavasi riittävän usein palautetta?
- Koetko, että palautetta annetaan niille kaikille ketkä ovat sen ansainneet?
- Miten koet, että kollegat suhtautuvat tunnustukseen?
- Annatko itse palautetta (myös itsellesi)?
- Miten hätäkeskuksen palautejärjestelmiä voisi mielestäsi kehittää?

Työnantajan edustaminen

- Koetko tärkeäksi, että pääset hätäkeskuspäivystäjän työn lisäksi osallistumaan ja vaikuttamaan hätäkeskuksen muuhun toimintaan, kuten palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen tai uuden tietojärjestelmän hankintaprosessiin?
- Koetko, että pääset tällä hetkellä osallistumaan hätäkeskuksen sisäiseen kehittämiseen?
 - Mihin erityistehtävään olet osallistunut?
- Miten hätäkeskus voisi mielestäsi parantaa henkilöstön osallistumismahdollisuuksia?

Julkiset tunnustukset

- Miten tärkeää julkinen kiitos, kuten palkinto tai merkkipäivämuistaminen on sinulle?
- Oletko saanut hätäkeskukselta julkisia tunnustuksia?
 - Mitä?

Taloudellinen palkitseminen

- Vastaavatko hätäkeskuksen tarjoamat edut tällä hetkellä omia tarpeitasi?
- Pääsetkö itse vaikuttamaan tällä hetkellä etuihin?
- Oletko tyytyväinen rahapalkkaasi tällä hetkellä verrattuna turvallisuusalan yleiseen palkkatasoon?
- Oletko tyytyväinen rahapalkkaasi tällä hetkellä verrattuna hätäkeskuksen saman vaatavuusluokan työtehtävien palkkatasoon?
- Miten tärkeää taloudellinen palkitseminen (rahapalkka ja edut) on sinulle suhteessa hätäkeskuspäivystäjän työn palkitsevuuteen?
- Miten Hätäkeskuslaitos voisi mielestäsi parantaa palkitsemista?

OHJAUKSEN JA RAJOITTEIDEN YHTEYS MOTIVAATIOON

Henkilöstön ohjaus

- Koetko tekeväsi hätäkeskuspäivystäjän työssä itsenäisiä päätöksiä?
- Arvioitko itse omaa työsuoritustasi?
 - Miten?
- Koetko, että aina ymmärrät, mitä hätäkeskus sinulta odottaa?
- Koetko, että oma ammattitaitosi on optimaalinen verrattuna työsi vaatavuuteen?
- Koetko, että sinulla on tarvittavat resurssit käytössäsi työn teon edellytysten suhteen?

Kulttuurin ohjaus

- Mitä arvoja Hätäkeskuslaitos edustaa?
 - Koetko Hätäkeskuslaitoksen arvot itsellesi tärkeiksi?
- Minkälaiseksi koet hätäkeskuksen organisaatiokulttuurin tällä hetkellä?
- Koetko, että ryhmäpaine vaikuttaisi työhösi?
- Koetko, että virkapuku, työssä käytettävä ammattisanasto ja vakiintuneet tavat vaikuttavat omaan käyttäytymiseesi?
- Koetko, että hätäkeskuksen tilasuunnittelu vaikuttaa käyttäytymiseesi?
- Koetko esimiesasemassa toimivien henkilöiden edustavan tällä hetkellä hätäkeskuksen organisaatiokulttuuria?

Toiminnan ohjaus

- Miten koet, että toiminnan ohjeistus vaikuttaa tällä hetkellä työmotivaatioosi?
- Miten koet, että toiminnalle asetetut tavoiteajat (vastausnopeus: 10 s 90 %, alle 30 s 95 %, hälytysviive) vaikuttavat tällä hetkellä työmotivaatioosi?
- Miten tiukaksi koet toiminnan ohjauksen?

- Koetko, että saat riittävän usein palautetta oman toimintasi tehokkuudesta?

Tuloksen ohjaus

- Miten koet, että toiminnalle asetetut toivotut tulokset vaikuttavat tällä hetkellä työmotivaatioosi?
- Miten tiukaksi koet toiminnan tuottavuudelle asetetun tavoitteen (8 200 hätäilmoitusta/päivystäjä/v pl. vuoromestarit)?
- Missä määrin koet, että kykenet omalla toiminnallasi vaikuttamaan siihen, että toivottu tulos saavutetaan?
 - Vaikuttaako tuloksen saavuttamiseen tekijöitä, jotka ovat oman vaikutusmahdollisuutesi ulkopuolella?
 - Onko oman vaikutusmahdollisuuden ulkopuoliset tekijät mielestäsi huomioitu tulokseen johtaneen suorituksen mittauksia arvioitaessa?
- Ovatko toivotut tulokset (nopeus – laatu) tasapainossa keskenään?
- Huomioidaanko tulostavoitteen saavuttaminen tai sen ylittäminen tällä hetkellä riittävästi palkitsemisessa (joko taloudellisessa tai aineettomassa)?

LOPUKSI

- Tuleeko mieleesi vielä jotain tärkeää, asiaan liittyvää, josta haluat keskustella?