

DISSERTATIONS IN
**SOCIAL SCIENCES
AND BUSINESS
STUDIES**

ANITTA RUUSKA

*Palkitsemisdiskurssit terveydenhuollon
strategisessa henkilöstövoimavarojen
johtamisessa*

PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND
Dissertations in Social Sciences and Business Studies



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

*Palkitsemiskurssit
terveydenhuollon strategisessa
henkilöstövoimavarojen johtamisessa*

ANITTA RUUSKA

*Palkitsemisdiskurssit
terveydenhuollon
strategisessa
henkilöstövoimavarojen
johtamisessa*

Publications of the University of Eastern Finland
Dissertations in Social Sciences and Business Studies
No 66

Itä-Suomen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta
Kuopio
2013

Kopijyvä

Kuopio, 2013

Vastaava toimittaja Prof. Kimmo Katajala

Toimittaja Eija Fabritius

Myynti: Itä-Suomen yliopiston kirjasto

ISBN (nid): 978-952-61-1258-9

ISSN (nid): 1798-5749

ISSN-L: 1798-5749

ISBN (PDF): 978-952-61-1259-6

ISSN (PDF): 1798-5757

Ruuska, Anitta

Discourses of Rewarding in Strategic Human Resources Management in Health Care, 174 p.

University of Eastern Finland

Faculty of Social Sciences and Business Studies, 2013

Publications of the University of Eastern Finland,

Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 66

ISBN (nid): 978-952-61-1258-9

ISSN (nid.): 1798-5749

ISSN-L: 1798-5749

ISBN (PDF): 978-952-61-1259-6

ISSN (PDF): 1798-5757

Dissertation

ABSTRACT

This study seeks to broaden the understanding of rewarding in the field of health care by using discourse analysis. The research focused on describing how the discourse of rewarding is constructed by analysing strategic documentation and the speech of managers and experts, and how these construct rewarding in health care. The research revealed the established discursive practices on rewarding, the essence of rewarding, and the beliefs and truisms pertaining to it in strategic human resource management. Research findings indicate that, rewarding was produced as three types of discourses that include conflicts: the discourses of obligation, progress and humanity. The discourses of obligation dominated: according to them, rewarding in health care was actualised very much as a legal and administrative activity of the managers, which restricted it to the implementation of legislation, regulations and administrative protocols. The discourses of progress constructed rewarding in an optimistic manner, coloured by growth and volume. The discourses of humanity were marginalised: they highlighted the interactive nature of managing rewarding and the opportunities for non-financial rewards. The strategic nature of rewarding was on the one hand taken as a given, but on the other hand, the practices and strategies of rewarding still manifested themselves separately in the organisations. The research yielded new information for managing and rewarding healthcare personnel and for the development of strategies. Further information about rewarding is needed, both from the perspective of interaction and its strategic nature seen from the personnel's perspective.

LCSH: Incentives in industry; Bonus system; Personnel management; Health services; Discourse analysis. Author's keywords: rewarding; strategic human resource management; social constructionism

Ruuska, Anitta

Palkitsemisdiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa, 174 s.

Itä-Suomen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, 2013

Publications of the University of Eastern Finland,

Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 66

ISBN (nid): 978-952-61-1258-9

ISSN (nid.): 1798-5749

ISSN-L: 1798-5749

ISBN (PDF): 978-952-61-1259-6

ISSN (PDF): 1798-5757

Väitöskirja

ABSTRAKTI

Tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä avartamaan palkitsemisen ymmärrystä terveydenhuollossa diskurssianalyysin keinoin. Tutkimustehtävänä oli terveydenhuollon strategiadokumenttien tekstejä sekä johtajien ja asiantuntijoiden puhetta analysoimalla kuvata millaisina diskursseina palkitseminen rakentuu ja millaiseksi ne rakentavat terveydenhuollon palkitsemisen. Tutkimuksella tehtiin näkyväksi palkitsemisen vakiintuneita kielenkäytäntöjä, palkitsemisen olemusta ja sitä sitovia uskomuksia ja itsestäänselvyysisiä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Tutkimuksen tulosten mukaan terveydenhuollon palkitsemista tuotettiin konflikteja sisältävinä diskursseina; velvoitediskursseina, edistyksen ja inhimillisyyden diskursseina. Dominoivien velvoitediskurssien mukaan palkitsemista toteutettiin terveydenhuollossa vahvasti johtajien juridis-hallinnollisena toimintana, jolloin se rajautui lakien, säädösten ja hallinnollisten protokollien toteuttamiseksi. Edistyksen diskurssit rakensivat palkitsemista optimistisesti kasvun ja volyymin sävyttämänä. Marginaalissa olleet inhimillisyyden diskurssit nostivat esiin palkitsemisen johtamisen vuorovaikutteisuutta ja aineettoman palkitsemisen mahdollisuuksia. Palkitsemisen strategisuutta pidettiin toisaalta itsestään selvänä, mutta toisaalta palkitsemisen käytännöt ja strategiat näyttäytyivät yhä erillisinä organisaatioissa. Tutkimus tuotti uutta tietoa terveydenhuollon henkilöstön johtamiseen, palkitsemiseen ja strategioiden kehittämiseen. Palkitsemisesta tarvitaan lisää tutkimusta sekä vuorovaikutuksen näkökulmasta että sen strategisuudesta henkilöstölähtöisesti tarkasteltuna.

Yleinen Suomalainen asiasanasto: palkitseminen; henkilöstöresurssit, johtaminen; strategia; terveydenhuolto; diskurssianalyysi; sosiaalinen konstruktivismi

Esipuhe

Päätökseni väitöskirjan laadinnasta syntyi aikanaan kovin helposti siihen työmäärään nähden, johon silloin tulin sitoutuneeksi. Kun nyt olen väitöskirjaprojektini maalissa ja muistelen aikaani tutkimuksen maailmassa, on päällimmäisenä syvä onnistumisen ilo ja kiitollisuus. Matkani aikana lukemattomat ihmiset niin akateemisen maailman sisältä kuin ulkoa ovat antaneet aineksia kirjoittamiselleni. Sen vuoksi haluan osoittaa kiitokseni kaikille niille, jotka ovat viivähtäneet rinnallani tällä matkalla.

Suurimmat kiitokseni haluan suunnata ohjaajilleni professori Sari Rissaselle ja professori, Keski-Suomen sairaanhoitopiirin johtaja Juha Kinnuselle. Sarin taito tukea tavoitteellista tutkimuksen etenemistä on pitänyt tutkimusprosessini pysähtymättömässä liikkeessä. Hänen kritiikki ei milloinkaan tuntunut kritiikille, vaan ajatusteni taidokkaalle johdattamiselle uusien mahdollisuuksien äärelle. Sari antoi tilaa omille valinnoilleni ja jaksoi kärsivällisesti tukea minua niiden konkretisoinnissa. Juhan kannustus on ollut tukeni koko akateemisen tutkimuksen teon ajan aina pro gradu -tutkielmasta lähtien. Hän on jaksanut horjumattomasti luottaa kehittymiseeni tutkijana. Juhan kyky jäsentää asioita laajassa mittakaavassa oli suureksi avuksi oman ajatteluni pirstaleisilla hetkillä. Sydämellinen kiitos teille molemmille, että saatoitte minut maaliin.

Oman ajattelun tulosten luovuttaminen akateemisesti meritoituneiden esitarkastajien arvioitavaksi on kova hetki nuorelle tutkijalle. Esitarkastajani ja vasta-väittäjäni, professori Riitta Viitala ja professori Arja Jokinen antoivat minulle rakentavaa ja kannustavaa palautetta, joka valoi uskoa onnistumiseeni. Molemmat esitarkastajat olivat omilla tieteellisillä kirjoituksillaan tukeneet ajatteluni kehittymistä jo myös tutkimusprosessini varhaisvaiheissa. Esitarkastuslausuntojen tarkkanäköisten huomioiden avulla saatoin lopuksi tehdä tutkimustani selkeyttäviä tarkennuksia. Kiitän teitä lämpimästi arvokkaasta panoksesta tutkimusprosessiini.

Tutkimukseni toteutuksen mahdollistivat useat toimijat yliopistosairaaloissa eri puolilla Suomea. Haluan kiittää yliopistosairaaloiden henkilöstöä, joiden avulla sain kootuksi tutkimukseni strategiatekstiaineiston. Erityiskiitokset välitän kaikille 21:lle terveydenhuollon johtajalle ja asiantuntijalle, joiden värikkäät ja ajattelua katalysoineet haastattelut olivat tutkimukseni parhaimpia kokemuksia. Ilman heidän vilpittömää tahtoa rakentaa kanssani ymmärrystä terveydenhuollon palkitsemisesta tämä väitöskirja olisi jäänyt syntymättä.

Minulla on ollut ilo olla osa Itä-Suomen yliopiston ja Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksen tiedeyhteisöä väitöskirjan kirjoittamisen aikana. Tuohon aikaan mahtuu lukemattomia kohtaamisia eri tutkijoiden ja tiedeyhteisön jäsenten kanssa, jotka näkyvät nyt tuotoksessani. Laitosjohtaja ja professori Johanna Lammintakanen on sekä omalla erimerkillään että tavoitteellisella kannustuksellaan johdattanut minua

kohti tutkimusprosessini määränpäättä. Rohkaisevina erimerkkeinä väitöskirjan kirjoittamisesta ovat toimineet Tuula Kivinen, Helena Taskinen, Eila Kankaanpää ja Satu Jäntti. Sanna Laulainen ja Anneli Hujala ovat olleet ”metodisia hengenheimolaisia”, joiden ansiosta rohkenin käyttää diskurssianalyysia tutkimuksessani.

Tutkimusprosessin viimeisissä vaiheissa suunnattomana apuna ja käytännön kysymysten jakajina ovat olleet syksyllä 2013 väitelleet Ulla-Mari Kinnunen, Marja Hietämäki ja Maija Valta. Olen saanut jakaa tutkijan arkea niin sen iloissa kuin murheissa Minna Joensuun, Alisa Puustisen ja Elsa Parosen kanssa. Minua on kannustanut jo uusien haasteiden pariin edennyt entinen kollega ja opiskeluajan ystävä Kristiina Häyrinen. Tutkimustani suuresti avustivat haastatteluaineiston litteroijana Sari Rouhiainen, haastattelukumppanina Anneli Hyvärinen ja oikolukijana Rosina Hujala. Haluan välittää lämpimät kiitokset kaikille heille. Lisäksi esitän yhteisesti parhaimmat kiitokset kaikille muille tiedeyhteisön jäsenille.

Erytiskiitokset osoitan taloudellista tuesta Työsuojelurahastolle tutkimukseni rahoituksesta sen loppuvaiheessa. Lisäksi työskentelyni Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitokselle tarjosi monimuotoista aineetonta tukea.

Tiedeyhteisön ulkopuolella on paljon ihmisiä, jotka ovat vaikuttaneet tutkimukseni edistymiseen. Ystäväni, itsekin väitellyt Minna Kaarakainen onnistui pelkistämään minulle väitöskirjaprosessia niin, että saatoin nähdä sen mahdollisena itselleni. Lukemattomat yhteiset ilojen ja huolten jakamisen hetket ovat olleet korvaamattomia kuluneina vuosina. Haluan kiittää häntä sylin täydeltä niistä. Ystäväni Marjo Väisänen on jaksanut ymmärtävästi kuunnella tutkimuksen tekemisen ahdistusta sen eri vaiheissa. Kiitän häntä sydämestäni kaikista yhteisistä juttutuokioista ja golfkenttien vihreydessä vietetyistä tunneista, jotka ovat olleet voiman lähteenäni näinä vuosina. Välitän kiitokseni Soilelle ja Marjaleenalle, jotka fyysisestä etäisyydestä huolimatta ovat olleet läsnä muussa muodossa. Samoin kiitän serkkuaani Päiviä, joka on ollut minulle sukumme ensimmäinen tieteellisen tien viitoittaja. Kiitokset kuuluvat myös kaikille harrastusyhteisöjeni jäsenille, joiden ansiosta olen voinut välillä tuulettaa mieltäni ja unohtaa tutkimuksen teon.

Rakkaimmat kiitokseni menevät läheisilleni. Äitini Ritvan ja isäni Veikon jouduin perätysten saattamaan taivaan kotiin väitöskirjaprojektini viimeisenä vuotena. Olen suunnattoman kiitollinen kaikista yhteisten vuosien kokemuksista ja siitä, että ehditte melkein nähdä väitöskirjani valmistumisen. Isä, tein sen, johon sinä horjumattomasti uskoit. Rakasta sisartani Riikkaa kiitän syvästä sisaruudesta ja viimeisen vuoden surujen jakamisesta. Kiitos, että olet olemassa. Syvimmät kiitokseni osoitan perheelleni. Rakkaat poikani Arttu ja Lauri ovat kärsivällisesti seuranneet vierestä päättymättömältä näyttänyttä opiskeluani. Heidän kilpaurheilussa mukana olo on tarjonnut täydellisen vastapainon tieteelliselle maailmalle. Miestäni Osmoa kiitän vuosikymmeniä jatkuneesta ymmärtävästä rinnalla kulkemisesta ja arjen jakamisesta. Omistan tämän kirjan rakkaalle perheelleni.

Syksyisissä savolaisissa maisemissa lokakuussa 2013

Anitta Ruuska

Sisällys

1 PALKITSEMISEN TUTKIMUSTA TERVEYDENHUOLLOSSA.....	11
1.1 Tutkimuksen tausta	11
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tehtävät	14
1.3 Terveydenhuolto kontekstina palkitsemiselle ja strategiselle henkilöstövoimavarojen johtamiselle	15
1.4 Tutkimusraportin rakenne	20
2 PALKITSEMINEN STRATEGISENA HENKILÖSTÖVOIMAROJEN JOHTAMISENA	22
2.1 Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisteorioiden rakentuminen	22
2.1.1 Henkilöstöhallinnosta henkilöstövoimavarojen johtamiseen	22
2.1.2 Henkilöstövoimavarojen johtamisesta strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen	32
2.1.3 Diskursiivinen näkökulma strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen	41
2.2 Palkitseminen strategisena henkilöstövoimavarojen johtamisena	50
2.2.1 Palkitseminen käsitteenä ja ilmiönä	50
2.2.2 Palkitseminen johtamisteorioiden ja strategisuuden viitekehyksessä	57
2.2.3 Palkitseminen terveydenhuollon organisaatioissa	65
2.3 Yhteenveto teoreettisista lähtökohdista	69
3 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT JA EMPIIRINEN KULKU	73
3.1 Sosiaalinen konstruktionismi diskurssianalyysin viitekehyksenä	73
3.2 Diskurssianalyttinen johtamis- ja organisaatiotutkimus	78
3.3 Empiirinen teksti- ja puheaineisto	83
3.4 Empiiristen aineistojen tulkinta	87
4 PALKITSEMINEN DISKURSIIVISINA KÄYTÄNTÖINÄ	93
4.1 Palkitsemisen diskurssit	93
4.1.1 Velvoitediskurssit dominoivassa asemassa	94
4.1.2 Edistyksen diskurssit välimaastossa	106
4.1.3 Inhimillisyyden diskurssit marginaalissa	120
4.2 Palkitsemisen strategisuuden tavoittelua	131
5 PALKITSEMISEN DISKURSIIVINEN OLEMUS	138
5.1 Palkitsemisen diskursiivisista rajoista sen mahdollisuuksiin	138
5.2 Henkilöstön palkitseminen terveydenhuollon strategisuuskehityksessä	144
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua ja avauksia jatkotutkimukselle	148

LÄHTEET	156
LIITTEET	172

KUVIOT

Kuvio 1 Stereotyyppinen jaottelu perinteiseen henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen.....	25
Kuvio 2 Milesin organisaatio- ja henkilöstötekijöitä integroiva johtamisen malli.....	26
Kuvio 3 Teoreettisen viitekehyksen näkökulmia henkilöstövoimavarojen johtamiseen.....	31
Kuvio 4 Strategian ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kytköksen kehittyminen.....	37
Kuvio 5 Näkökulmia strategiaan ja sen muodostumiseen.....	48
Kuvio 6 Palkitsemisen ulottuvuudet.....	51
Kuvio 7 Palkitsemisen kehittyminen.....	54
Kuvio 8 Palkitsemisen muutoksen pääkohtia.....	62
Kuvio 9 Palkitsemisen dynaaminen ja diskursiivinen tutkimusasetelma.....	72
Kuvio 10 Kolmiulotteinen diskurssianalyysin kehys.....	77
Kuvio 11 Organisaatiotutkimuksen määrittelyulottuvuudet.....	80
Kuvio 12 Palkitsemisen diskurssit.....	93
Kuvio 13 Palkitsemisdiskurssien ristiveto.....	140
Kuvio 14 Palkitseminen strategista henkilöstövoimavarojen johtamista lävistävinä diskursseina.....	147

1 Palkitsemisen tutkimusta terveydenhuollossa

1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Palkitsemisen on sanottu ohjaavan työntekijöiden toimintaa aina jollakin tavalla (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 19). Johtamiskirjallisuuden idealistisena tavoitteena on ollut, että palkitseminen olisi aidosti mietittyä ja tukisi organisaation tavoitteiden toteutumista. Palkitsemisen ratkaisuja on etsitty useista näkökulmista ja eri menetelmin. Eri alojen asiantuntijat ovat pyrkineet hakemaan siihen ymmärrystä: juristit ovat tarkastelleet sitä lainopillisesta näkökulmasta, ekonomit ovat laatineet laskennallisia kannustinkertoimia sekä kytkeneet sitä tuloslaskelmiin, psykologit ovat tutkineet ihmisen motivoitumisen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia, insinöörit ovat kehitelleet tavoitteiden saavuttamisen mittareita ja politiikan asiantuntijat ovat keskustelleet tulojaon yhteiskunnallisista vaikutuksista. (Rantamäki 2004, 59.) Organisaatioiden johtamisen näkökulmasta mikään edellisistä ymmärryksistä ei yksinään riitä, mutta useilla tieteenaloilla muodostunutta tietoa jalostamalla on mahdollisuus avartaa ymmärrystä. Tämä tutkimus tuottaa palkitsemisen ymmärrystä johtamis- ja organisaatiotieteiden näkökulmasta ja julkisen terveydenhuollon kontekstissa.

Palkitsemista on viime vuosikymmeninä ryhdytty kehittämään niin Suomessa kuin muualla maailmassa. Erilaiset organisaatiot ovat toteuttaneet palkitsemista pitkään varsin yhteneväisin käytännöin. Viimeistään kilpailun kiristymisen ja talous- ja tehokkuuspaineiden kasvamisen myötä on palkitsemisesta ryhdytty etsimään keinoja organisaatioiden toiminnan tehostamiseen. Palkitseminen on liitetty organisaatioiden strategiaan tavoitteisiin ja niiden toteutumisen tueksi. Tässä muutokulussa palkitseminen itsessään on ollut hitaasti muotoutumassa hallinnollisesta välineestä strategiseksi johtamisen systeemiksi, vaikkakin käytännön tasolla tämä on todettu varsin haastavaksi muutokseksi. (Beaten 2007, 70–91; Hakonen 2012, 8.) Toistaiseksi palkitsemistapojen käyttö on ollut yksityisellä sektorilla monipuolisempaa kuin julkisella sektorilla (Hakonen ym. 2005a, 118). Tutkimukseni ajankohtana kohteena oleva julkinen terveydenhuolto on palkitsemisen kehittämisen ja uusien ajattelutapojen viriämisen tilanteessa. Tilanne on luonut tutkimuksen suorittamisella otollisen kauden, jossa uudet ja vanhat ajattelutavat kohtaavat ja haastavat kriittiseen tarkasteluun organisaatioiden johtajien aikaisempia palkitsemisen tekemisen ja puhumisen tapoja.

Terveydenhuollon johtamista on pitkään luonnehdittu poliittis-byrokraattis-professionaaliseksi huolimatta siitä, että 1990-luvun taloudellisen taantuman jälkeen suomalaisen terveydenhuoltoon on haettu uutta johtamisen mallia liiketaloudellisesti orientoituneesta johtamisesta kuten tulosjohtamisesta tai laajemmin uudesta julkisjohtamisesta. Esimerkiksi kiristyneet tehokkuusvaatimukset ja huoli riittävästä henkilökunnasta ovat johtaneet uusien johtamisen tapojen etsintään. Suuntauksen myötä terveydenhuoltoon on tuotu tuloksellisuuden ja suorituksen mittaamista edellyttäviä johtamisen toimintakäytäntöjä, jotka ovat konkretisoituneet erilaisina tulosorientoituneina johtamismalleina kuten laajasti käytettynä tasapainotettuna tuloskorttina (Balanced Scorecard eli BSC). Palkitsemisessa tämä on tarkoittanut vähittäistä pyrkimystä asemaan, tehtävänimikkeisiin, ikään ja työvuosiin perustuneesta palkitsemisesta työntekijän suorituksiin ja organisaation strategiaan perustuviin palkitsemiskäytäntöihin. Tuloksellisuuteen perustuvilla johtamisen malleilla on pyritty antamaan terveydenhuollon johtajille aitoa johtamisen mahdollisuutta ja vastuuta byrokraattis-hallinnolliseen käskyvaltaan perustuvan johtamisen ja toimenpiteiden sijaan. (Viitanen & Lehto 2005, 117; Hakonen & Leino 2007, 7; Viitanen ym. 2007, 13; Jylhäsaari 2009, 88; Kokkinen & Viitanen 2011, 2261.) Vaikka liiketaloudellisten toimintakäytäntöjen soveltamisen sanotaan olevan jo osa nykyistä terveydenhuoltoa, tutkimusten mukaan terveydenhuollon omaleimaiset hallinto-orientoituneet perinteet ohjaavat ja rajoittavat yhä uusien käytäntöjen soveltamista (Viitanen ym. 2007, 53).

Terveydenhuollossa on jo varsin yleisesti hyväksytty näkemys, jonka mukaan henkilöstön johtamiseen liittyvät seikat ovat kriittisiä organisaatioiden toiminnalle. Tästä huolimatta kliseemäinen lausuma ”henkilöstö on tärkein voimavaramme” on osoittautunut useissa organisaatioissa lähinnä taitavaksi puhumisen tavaksi. Historiallisesti katsottuna organisaatiot eivät ole laskeneet tulevaisuuttaan henkilöstövoimavarojensa varaan eikä strategioita ole rakennettu henkilöstön kyvykkyyksien ja kompetenssien pohjalle. Organisaatioiden todellisuudessa henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia on pyritty pikemminkin minimoimaan. (Wilkinson ym. 2010.) Henkilöstöön kohdistuvista toimista, kuten rekrytoinnista, arvioinnista, palkitsemista tai kehittämisestä, on kuitenkin ryhdytty puhumaan henkilöstövoimavarojen johtamisen puheena. Henkilöstövoimavarojen johtamisen puhe on ollut viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana varsin vallitseva puhekäytäntö siihen kohdistuneesta kriittisestä huolimatta. (Larsen & Brewster 2000, 2.) Henkilöstövoimavarojen merkityksellisyydestä kertoo sekin, että sen strategisuutta kohtaan on alkanut kohdistua laajaa kiinnostusta sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Julkisen terveydenhuollon erilaiset toimintakäytännöt ja periaatteet ovat hidastaneet yksityisen toimialan strategisen henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjen suoraviivaista soveltamista. Esimerkiksi julkisen terveydenhuollon tulosperustainen palkitsemisen perusteet ovat varsin erilaiset yksityiseen verrattuna. Näistä eroista huolimatta näyttäisi siltä, että strategisen

henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä käytetään julkisessa johtamisessa lisääntyvässä määrin. (Tompkins 2002, 95.)

Liitän tutkimuksessani palkitsemisen strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehykseen, jota perustelen kiinnostuksellani palkitsemiseen johtamisen kontekstissa ja organisaation strategiassa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettinen viitekehystä on pidetty sopivana palkitsemisen kysymysten tarkasteluun (vrt. von Bonsdorff & Moilanen 2005). Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulma on puolestaan korostanut erityisesti organisaation strategian ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kytköstä toisiinsa. Osassa tutkimuksista on pyritty rakentamaan yhtä viitekehystä, jonka avulla voisi tarkastella kaikkia henkilöstöön liittyviä toimintoja organisaatioissa. Tämä pyrkimys lienee kehittynyt niiden teoreettisten suuntausten ajattelusta, jotka ovat korostaneet strategian ja henkilöstövoimavarojen yhteensopivuutta. (Gratton & Truss 2003; Veld ym. 2010.) Näiden tutkimusintressien vastaisesti Luoma (2000, 769, 771) pitää henkilöstövoimavarojen johtamista liian moniulotteisena ja kompleksisena kokonaisuutena, jotta sen kaikkia toiminnallisia ulottuvuuksia, kuten rekrytointia, palkitsemista ja kehittämistä, voitaisiin käsitellä perusluonteeltaan ja rooliltaan yhdenmukaisesti suhteessa strategiaan. Luoman näkemykseen perustuen keskityn tutkimuksessani yhden henkilöstövoimavarojen toiminnallisen ulottuvuuden eli palkitsemisen ymmärtämiseen. Tällä en kuitenkaan tarkoita sitä, että pitäisin henkilöstövoimavarojen käytäntöjä toisistaan riippumattomina, vaan pikemminkin haluan korostaa niiden kompleksisuutta ja ainutlaatuisuutta tutkimuskohteina. Pidän palkitsemista niin moniulotteisena kokonaisuutena, että yhdessä tutkimuksessa on parasta tarkastella sitä yhdestä huolellisesti rajatusta näkökulmasta.

Suomessa palkitsemista on tutkittu 2000-luvulla erilaisista näkökulmista, mutta tavallisin kiinnostuksen kohde on ollut palkitsemisjärjestelmän suhde tuloksellisuuteen tai joihinkin organisaation taloudellisiin tunnuslukuihin. Vain harvat tutkimukset ovat kohdistuneet esimerkiksi palkitsemisen vaikutuksiin suhteessa työelämän laatuun, ikään tai sukupuoleen. (Hulkko & Vartiainen 2007, 165.) Terveystieteiden tutkimuksista on tutkittu useasta näkökulmasta joko muun teeman ohella tai pelkästään palkitsemiseen keskittyen. Näkökulmia ovat olleet esimerkiksi palkitsemisen merkitys ja kokemus henkilöstölle (De Gieter ym. 2006; Niiranen 2007; von Bonsdorff 2009; Seitovirta 2012), sen oikeudenmukaisuus (Niiranen 2007; Piironen 2007), tulospalkitseminen (Ylikorkala ym. 2005; Hakonen & Hulkko-Nyman 2011; Kurtzman ym. 2011) ja palkitsemisen johtaminen (Vuorinen 2008; Laulainen 2010; Virtanen 2010). Näistä ja lukuisista muista tutkimuksista huolimatta näyttäisi siltä, että palkitsemisesta kaivattaisiin lisää ymmärrystä terveydenhuollon kontekstissa. Metodisesti palkitsemisen tutkimuksen pääpaino on toistaiseksi ollut määrällisessä tutkimuksessa, vaikka aivan viime aikoina on ryhdytty hyödyntämään jo jonkin verran enemmän laadullisia menetelmiä (Hakonen 2012).

Palkitsemisen laadullinen tutkimus ei ole vielä tietävästi kohdistunut sen puhumisen tapoihin. Johtamista sen sijaan on tutkittu viime vuosikymmenen aikana yhä enemmän kiinnittämällä huomiota organisaatioissa käytettyyn ja johtajien

käyttämään kieleen (Puutio 2002, 82). Aiemmin oltiin kiinnostuneita siitä, mitä organisaatiossa puhutaan, mutta nyt kiinnostus on herännyt myös siihen, miten siellä puhutaan. Pidän omassa tutkimuksessani kieltä foorumina, jossa terveydenhuollon palkitsemisen todellisuus rakentuu. Palkitsemista tuotetaan lukuisten terveydenhuollon toimijoiden välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutustilanteiden muotoja ovat niin palkitsemisen lainsäädännölliset neuvottelut kuin johtajan ja työntekijän välinen kahdenkeskinen keskustelu. Yhdessä tutkimuksessa ei pysty etsimään palkitsemisen todellisuuden kielellistä rakentumista kaikissa sen muodostumisen foorumeille, jonka vuoksi joudun tukeutumaan rajattuihin empiirisiin aineistoihini. Hyväksyn tutkimukseni tuottaman näkökulman edustavan vain pientä osaa niistä sosiaalisen vuorovaikutuksen ja käytäntöjen variaatioista, joissa palkitsemista tuotetaan.

Tutkimukseni tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää diskurssianalyysin keinoin julkisen terveydenhuollon palkitsemisen diskursseja ja tulkita niitä strategisen henkilöstövoimavarojen käytäntöjen ja todellisuuden rakentajina. Tutkin niitä kielellisiä tekoja, joilla ihmiset tuottavat organisaation palkitsemisen ja sen johtamisen todellisuuden sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Juhila & Suoninen 1999, 244). Lähestyn palkitsemista perinteisestä tutkimusotteesta poiketen, mutta joidenkin tutkijoiden (Werner & Ward 2004, 222–223; Janssens & Steyaert 2009, 144–150) rohkaisemana metodisesti toisenlaisella ja uudella otteella. Tarkoitukseni on rikastuttaa palkitsemisen tutkimusta suhteellisen vähän käytetyn lähestymistavan avulla.

1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TEHTÄVÄT

Tutkimukseni keskeisin tavoite on pyrkiä lisäämään ymmärrystä palkitsemisen diskursiivisesta todellisuudesta terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkin palkitsemista sijoittaen sen strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehukseen. Lähestyn palkitsemisen ilmiötä diskursiivisesta ja sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta. Tutkimuksessani tulkitsen palkitsemiseen liittyviä terveydenhuollon organisaatioiden tekstejä ja puhetta. Näen palkitsemisen todellisuuden ihmisten vuorovaikutuksessa rakentuneeksi ja sitä rakentavaksi. Etsin aineistojeni avulla, millaisia palkitsemisen diskurssien ilmentymiä on löydettävissä terveydenhuollon yliopistosairaaloiden strategisten tekstien ja johtajien käytännön puheissa. Diskursiivinen lähestymistapa mahdollistaa puheen ja tekstien tarkastelun sosiaalisena toimintana, jolla eri terveydenhuollon toimijat osallistuvat organisaatioiden totuttujen ja tunnustettujen käsitysten ja käytäntöjen rakentamiseen ja tulkintaan.

Tarkennetut tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisina diskursseina palkitseminen rakentuu terveydenhuollon dokumenteissa ja johtajien puheissa?

2. Millaista palkitsemisen todellisuutta diskurssit rakentavat?
3. Miten diskurssit ilmentävät palkitsemista strategisena henkilöstövoimavarojen johtamisena terveydenhuollossa?

Palkitsemisen tutkiminen strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen puheina ja teksteinä kytkee tutkimuksen lähestymistapaan, jonka avulla haluan tehdä näkyväksi palkitsemisen vakiintuneita kielenkäytäntöjä ja niihin sisältyviä olettamuksia. Tarkoitukseni on tulkita uudella tavalla, mitä palkitsemisen kielenkäytännöt uusintavat palkitsemisen totuuksina ja millaiseksi nämä tekevät palkitsemisen todellisuuden. Kielenkäytäntöjä tutkimalla haluan ymmärtää, millaisten uskomusten, normien ja oletusten varassa palkitsemisen käytäntöjä tuotetaan. Pyrkimykseni on avartaa keskustelua palkitsemisen olemuksesta tekemällä näkyväksi vallitsevia kielenkäytäntöjä. Tutkimukseni tarkoituksena ei ole arvioida terveydenhuollon käyttämiä palkitsemisen tapojen hyvyttä tai huonoutta. Tarkoitukseni ei ole myöskään esittää uutta determinististä tapaa siitä, kuinka terveydenhuollossa tulisi palkita, vaan pikemminkin löytää uusia näkökulmia siitä keskusteluun. Kielenkäytäntöjen tutkimus antaa mahdollisuuksia ymmärtää nykyistä toimintaa paremmin ja avaa ovia uusille ajattelutavoille.

Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettisesta keskustelusta muodostuu viitekehys, jonka lähtökohdista tarkastelen henkilöstön palkitsemista ja sen kytkeytymistä terveydenhuollon organisaatioiden strategiaan. Mielenkiintoni kohdistuu ennen kaikkea terveydenhuollon palkitsemiseen mutta myös sen kielenkäytäntöihin sellaisenaan. Lukuisissa perinteisissä tutkimuksissa kieltä ja sen käytäntöjä on käytetty välineellisesti tuottamaan tietoa jostakin ilmiöstä, joka on ollut tutkimuksen varsinainen mielenkiinnon kohde. Tässä tutkimuksessa metodologinen viitekehys diskurssianalyyseineen tuottaa johtamisen ja palkitsemisen kieleen hedelmällisen näkökulman, joka on tutkimuksessani jo itsessään huomion kohteena. Sosiaalisen konstruktionismin perinteeseen sitoutuneena pidän kieltä sekä todellisuuden kuvaajana että sen rakentajana ja tästä toiminnallisesta ja dynaamisesta luonteestaan johtuen mielenkiintoisena.

1.3 TERVEYDENHUOLTO KONTEKSTINA PALKITSEMISELLE JA STRATEGISELLE HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISELLE

Terveydenhuolto muodostaa tutkimuksessani sekä teoreettisen että empiirisen kontekstin, jossa tarkastelen palkitsemista. Tutkin palkitsemista strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen ja terveydenhuollon luonteenomaisten piirteiden rakentamassa kokonaisuudessa. Kiinnostukseni kohdistuu terveydenhuollon palkitsemisjärjestelmäkeskeisen näkökulman sijaan sen toimijoiden tuottamiin puheisiin ja teksteihin. Tutkimukseni rajautuu julkiseen terveydenhuoltoon ja erikoissairaanhoidon. Terveydenhuollon erikoissairaanhoidon organisaatioiden

toimintaperiaatteissa näyttäisi kuitenkin olevan siinä määrin yhtäläisyyksiä kunnallisten palvelurakenteiden suhteen, että tutkimukseni on tietyin rajauksin hyödynnettävissä myös sillä saralla.

Terveydenhuollon johtamisen määrittäminen poliittis-byrokraattis-professionaalisenä on ollut yksi tapa kuvata terveydenhuollon johtamistodellisuutta. Varsinkin uusimpien johtamisen oppien lähtökohdista katsottuna tätä perinteistä johtamismallia ei ole tuotettu sen positiivisten ominaisuuksien valossa, vaan se on rakentunut mallin ominaisuuksiin liitettyjen negatiivisten käsitysten kautta byrokraattisena sekä professioille ja poliittiselle päätöksenteolle alisteisena todellisuuskäsityksenä. Johtamisen poliittinen ulottuvuus on nostettu esiin ennen kaikkea terveydenhuollon alisteisena suhteena poliittiseen päätöksentekijöihin ja siitä aiheutuvana toiminnan rajoitteena, vaikka positiivisena näkökulmana poliittinen ulottuvuus voitaisiin nähdä demokratian toteutumisen turvaamisena. Vastaavasti byrokratia voisi positiivisena ominaisuutena viestiä ennakoitavuudesta ja oikeusturvasta, mutta terveydenhuollon ympäristössä sen merkitys on rakentunut pikemminkin organisaation toiminnan jäykkyytenä ja alisteisina asiakassuhteina. Professionaalisuudella puolestaan ei ole kuvattu pelkästään terveydenhuollon pitkälle erikoistunutta vahvaa asiantuntijuutta, vaan tähän ulottuvuuteen on liitetty useisiin professioihin eriytyneet valtarakennelmat, joiden on sanottu pirstaloineen terveydenhuollon organisaatioiden rakenteita ja johtamista. (Lehto 2003, 35–36; Viitanen & Lehto 2005, 118.) Kun kyseiset ulottuvuudet ovat rakentuneet erityisesti julkisen terveydenhuollon ominaisuuksiksi, on melko ymmärrettävää, että terveydenhuollon johtamiseen on etsitty uudistamisen keinoja toisella tavalla orientoituneista liiketalouden johtamisopeista.

Terveydenhuollon organisaatioissa johtamisen uudemmat johtamisen käytännöt ovat kohdanneet poliittishallinnollisen johtamisen perinteen, jolloin ne ovat kyseenalaistaneet terveydenhuollon vakiintuneiden käytäntöjen historiallista ja kulttuurista viitekehyksestä. Terveydenhuollon johtamisen uudet opit ja käytännöt eivät siten suoraan korvaa entisiä, vaan uudet ja vanhat käytännöt toimivat usein edelleen rinnakkain ja toisiaan täydentäen. Vanhojen toimintatapojen ja rakenteiden on todettu säilyvän edelleen uusien käytäntöjen ohella (Viitanen ym. 2007, 14). Näistä eri aikakausilta ja lähtökohdista peräisin olevien johtamisajatteluiden yhteiselosta on kirjoitettu organisaatioissa paljon. Cooper tutkimusryhmineen (1996, 623) ja Kaljunen (2011) ovat käyttäneet tutkimuksissaan tästä johtamisoppien sedimentoitumisen eli kerrostumisen käsitettä, jolla he ovat kuvanneet eri aikakausilta peräisin olevien johtamisoppien kerrostumia ja niiden ”jänteiden” näkymistä keskenään ristiriitaisina puheina organisaatioissa. Vastaavasti Barley ja Kunda (1992) ovat kuvanneet johtamisajattelussa pitkällä aikavälillä havaittuja muutoksia yhdistämällä ne yhteiskunnallisen kehityksessä havaittuihin niin sanottuihin pitkiin aaltoihin.

Julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa näitä johtamisen muutoksia voi kuvata liikkeenä hallinnollisesta ja suunnitteluorientoituneesta toiminnasta tulosorientoituneeseen suuntaan. Vaikka organisaatioiden on todettu hyödyntävän liiketalouden johtamisen käsitteistöä ja malleja, on uudistuvan johtamispuheen

toistaiseksi sanottu verhoavan entisellään pysyneitä byrokraattisesti orientoituneita terveydenhuollon tekemisen käytäntöjä. Poliittis-hallinnollis-professionaalinen johtaminen näyttäisi olevan julkisessa terveydenhuollossa vahvoilla, eivätkä voimistuneet muutospuheet ja kilpailu- ja markkinamekanismit ole vielä kokonaan muuttaneet käytännön tason tekemistä. (Kaljunen 2011, 18–19, 73, 273–275.) Puheen muutos on kuitenkin saanut aikaan sen, että myös henkilöstötoiminnoilta on ryhdytty edellyttämään sekä kustannustehokkuutta että toimintojen samanaista yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen kuin muilta johtamisen toiminnoilta. (Ahonen 2001, 124–125, 131; Schmidl & Vanhala 2010, 9.) Teoreettisessa kirjallisuudessa aiempi henkilöstöön kohdistunut hallinnollisesti sävyttynyt puhe on samalla kääntynyt strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen puheeksi (Ahonen 2001, 145–125).

Terveydenhuollon organisaatiot ovat muiden organisaatioiden lailla johtamisen teoreettisten suuntausten kehittymisen virrassa. Johtamisajattelun suuntaukset ovat muokanneet terveydenhuollon johtamisen todellisuutta sekä tiedostamatta että tiedostetusti. (Rissanen & Hujala 2011, 103.) Huomion keskittyessä joidenkin johtamisen teemojen, kuten tuloksellisuuden korostamiseen, saattavat samanaikaisesti toiset johtamisen ulottuvuudet jäädä huomiotta. Tämä rakentaa terveydenhuollon organisaatioiden todellisuutta tiettyyn suuntaan, jolloin esimerkiksi palkitsemisessa saatetaan keskittyä määrällisessä muodossa olevien tulostavoitteiden saavuttamiseen ja perinteisesti merkittävänä pidetyt laadulliset tavoitteet saattavat joutua marginaaliin¹. Terveydenhuollossa on oltu huolissaan esimerkiksi sen ominaispiirteinä olevien vahvojen eettisten arvojen sivuun jäämisestä (Jylhäsaari 2009, 55, 65; Rissanen & Hujala 2011, 103.) Terveydenhuollon organisaatioissa tasapainoillaan vahvasti työn inhimillisten sisältöjen ja kiristyvän tuloksellisuusvaatimusten aallokossa. Jalansijan saaneilla erilaisilla johtamisen malleilla, kuten tasapainotetulla tuloskortilla (BSC), voi olla johtamistodellisuutta vahvasti liiketaloudellisen johtamisen suuntaan kuljettava voima. Näiden käytettyjen mallien myötä terveydenhuollon johtajat muuttavat uuden johtamisopin mukaiseksi puheensa käsitteistöä, joka puolestaan muokkaa edelleen terveydenhuollon todellisuuden jäsentämisen ja toiminnan tapoja.

Julkisen johtamisen uudet ajattelutavat ovat lisänneet terveydenhuollon toiminnassa tuloksellisuus- ja tehokkuusorientaatiota. Terveydenhuollon ominaispiirteiden kontekstissa nämä ovat kohdanneet omanlaisensa haasteet. Terveydenhuollon johtamisessa ilmenneinä haasteina on todettu esimerkiksi erikoissairaanhoidon osalta valtaan ja vastuuseen liittyvät epäselvyydet, näennäiseksi nimitetty valta, ylimmän johdon ja operatiivisen johdon välinen kiulu sekä toimijoiden asenteet ja kateus. Tehokkuuden korostuminen on johtanut palkitsemisen liittämiseen suoritteiden määrään. Terveydenhuollon henkilöstölle tehokkuuden tavoittelu toimenpiteiden tai suoritteiden määränä voi puolestaan

¹ Marginaalilla tarkoitan tilaan liittyvää vertauskuvaa, joka viittaa sivuun tai syrjään jäämiseen (Jokinen ym. 2004, 10).

luoda ristiriitaisen tilanteen. (Vuori & Siltala 2005, 164–167; Torppa 2007, 173.) Kun palkitseminen kytketään suoritteiden määrään, voi vaarana olla niiden lisäämisen tavoittelu esimerkiksi hoitotoimenpiteinä, vaikka sellaisella volyymin lisäämisellä ei varsinaisesti saataisi positiivisia vaikutuksia itse potilaiden hyvinvointiin ja terveyteen.

Tuloksellisuustavoitteiden varjopuolena on puolestaan havaittu osaoptimoivaa johtamista. Kukin yksikkö on pyrkinyt turvaamaan oman yksikön taloudellista tilannetta ja tavoitteiden saavuttamista, minkä vuoksi käsitys kokonaisuudesta on saattanut hämärtyä. (Torppa 2007, 173–174.) Torpan (2007, 177) tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että uusi johtamisajattelu on saavuttanut terveydenhuoltoa varsin hitaasti, sillä muutokset ovat olleet kohtuullisen verkkaisia erityisesti johtamiseen liittyvänä vapautena, toimivallan tai vastuun hajauttamisena ja tuloksiin perustuvana palkitsemisena. Kasvava tuloksellisuuden vaatimus on toistaiseksi näkynyt pääasiassa sen arvioimiseksi tarvittavien mittareiden kehittämisenä. (Vartola 2004, 230–235; Jylhäsaari 2009, 158; Määttä 2010, 190.)

Edellä kuvattu kehityskulku on näkynyt terveydenhuollossa mielenkiintona henkilöstön tuloksellisuuden (performance) ja henkilöstövoimavarojen johtamistoimintojen yhteyden tutkimukseen (Huselid 1995; Becker & Huselid 2006; Paauwe 2009). Toistaiseksi tutkimukset ovat kohdistuneet enemmän yksityiseen julkiseen terveydenhuoltoon. Tutkimusten tavoitteena on ollut löytää erityisesti terveydenhuoltoon soveltuvia, henkilöstövoimavarojen johtamista arvioivia mittareita. Tällaisina mittareina on käytetty mm. toimintaan liittyviä indikaattoreita (vuodepaikkojen määrä, potilaskontaktien määrä), henkilöstösidonnaisia indikaattoreita (työtyytyväisyys, poissaolojen määrä) ja annettuun hoitoon liittyviä indikaattoreita (hoitajakson pituus, kuolleisuusluvut, tiettyjen sairauksien ilmenemismäärät). (Buchan 2004, 6; Veld ym. 2010, 339.) Terveydenhuoltoa on pidetty kirjallisuudessa erityisenä sen kontekstin, siellä saavutettavien tulosten ja suoritusten luonteen vuoksi. Buchanin mukaan (2000, 319; 2004, 1-2) terveydenhuollon uudistukset ovat useissa maissa painottuneet rakenteiden muutoksiin, kustannusten hillintään ja markkinamekanismien käyttöönottoon, mutta sitä vastoin henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämisen tärkeys on unohdettu. Townsend ja Wilkinson (2010, 332) ovat epäilleet henkilöstövoimavarojen kehittämisen taka-alalle jäännin liittyvän siihen, että terveydenhuollon henkilöstövoimavaroihin kytkeytyy paljon perinteisiä hallinnollisluonteisia toimintamalleja. Henkilöstövoimavarojen johtamisen lähestymistapaa on ilmentänyt terveydenhuollossa enemmän kustannuksia minimoiva johtamisen orientaatio kuin työnantaja-työtekijäsuhteeseen panostava toiminnan malli (Bach & Kessler 2007, 481).

Kaiken kaikkiaan henkilöstövoimavarojen johtaminen on ollut terveydenhuollon toimintona aliarvostettua, eikä se ole ollut yhtäläisessä asemassa esimerkiksi klinisen hoidon, tuotosten tai talouden kysymysten kanssa. (Kinnunen ym. 2008, 108.) Näyttäisi sille, että henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeyteen terveydenhuollon palvelutuotannossa oltaisiin heräämässä vähitellen. Alan työvoimaintensiivisyys lisää henkilöstön merkitystä sekä terveydenhuollon palveluiden laadun ja

tuloksellisuuden että strategisuuden lähtökohtana. (Townsend & Wilkinson 2010, 332–333.) Jonkinlaista näyttöä strategisuuden lisääntymisestä on saatu englantilaisessa tutkimuksessa, jossa todettiin terveydenhuollon henkilöstöjohtajien aseman vahvistuneen ja toiminnan muuttuneen pitkän aikavälin tavoiteorientoituneeseen suuntaan. Muutosta oli havaittavissa myös asenteissa, tietoisuudessa ja osaamisessa. (Truss 2003, 58–59.) Strategisuus terveydenhuollon henkilöstövoimavarojen johtamisen kysymyksenä on osoittautunut kuitenkin vaikeasti lähestyttäväksi kysymykseksi (Buchan 2004; Paauwe 2009).

Julkisella toimialalla strategioiden laadintaa sitovat ja ohjaavat yksityiseen nähden erilaiset tekijät. Yksityisellä sektorilla markkinat toimivat strategisten valintojen ohjaajina, kun taas julkisella sektorilla kilpailevien intressien verkosto muodostuu poliittisista, taloudellisista, lainsäädännöllisistä ja organisationaalisista tekijöistä. Julkisessa toimintaympäristössä päätöksiä henkilöstövoimavarojen hyödyntämisestä tai henkilöstön palkkojen tasosta määrittävät markkinoiden sijaan sellaiset sidosryhmät kuten poliittiset päätöksentekijät ja vahvat ammattiliitot. Julkisen sektorin toimijoilla ei siten ole vastaavanlaisia valtuutuksia johtaa ja tehdä itsenäisiä ratkaisuja kuin yksityisen sektorin johtajilla. (Wechsler & Backoff 1987, 40; Storey 1992, 55–57; Tompkins 2002, 101.) Juuti ja Luoma toteavat (2009, 24–25) julkisen sektorin hyödyntävän oheisista seikoista huolimatta samoja strategian elementtejä ja peruseräitä kuin yksityinen sektori. Eroja on löydettävissä julkisen sektorin strategian luonteessa, josta puuttuu yksityiselle sektorille tyypillinen kilpailullinen asetelma. Julkisten organisaatioiden strategioiden perimmäisenä tarkoituksena ei pidetä etulyöntiaseman saavuttamista toisiin toimialan toimijoihin nähden, vaan mainittuja sidosryhmiään tyydyttävä toiminta omassa toimintaympäristössään, kuten kuntaorganisaatioissa tai sairaanhoitopiirin yksikössä.

Palkitseminen on usein liittynyt terveydenhuollon tuloksellisuuden ja tehokkuuden keskusteluihin ja siitä on haettu keinoa strategisten tavoitteiden toteutumiseksi. Palkitsemista on haluttu suunnata tuloslähtöisesti kiihdyttämään työntekijöiden työskentelyä ja heidän tuotoksien volyyymiä. Kun yksityiset yritykset ovat pyrkineet saavuttamaan yhä parempia tuloksia jo neljännesvuosittain, ovat julkiset organisaatiot pyrkineet tuottamaan yhä enemmän terveystalouden verorahojen vastineeksi (Vuori & Siltala 2005, 167). Terveydenhuollossa pyrkimykset ovat muotoutuneet tavoitteiksi, jotka liittyvät hoitoon pääsyn aikarajoihin, hoidon tehokkuustavoitteisiin, resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen ja asiakkaiden tyytyväisyyteen. Rigolin ja Dussaultin (2003, 2) mukaan kyseessä on organisaatioiden kehittämisen kansainvälinen kehityssuunta, jonka mukaan yhteiskunnan tulisi ”saada enemmän vastinetta rahoilleen”. Kaikkien näiden palkitsemista ympäröivien ilmiöiden voi olettaa tuottavan omaa sävyään siihen, kuinka palkitsemisesta puhutaan julkisessa terveydenhuollossa.

1.4 TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE

Tutkimukseni raportointi etenee sitä taustoittavan johdannon, asemoinnin ja tutkimustehtävien nimeämisen jälkeen teoreettisen viitekehyksen rakenteluun. Pääluke 2 rakentaa teoreettisen taustan ja lähtökohdat palkitsemisen tutkimukselle. Sijoitan palkitsemisen strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehykseen, joten pääluke alkaa henkilöstövoimavarojen johtamisen ymmärryksen rakentelulla. Kuvaan tutkimukseni kannalta sen oleellista historiallista kehitystä ja erilaisten teoreettisten suuntausten antia sen teoreettiselle keskustelulle. Koska tutkimukseni toinen empiirinen aineisto koostuu terveydenhuollon strategiateksteistä, muodostan henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitystäni myös strategisuuden viitekehyksessä ja yhdistän strategian ja strategisuuden henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuten ne teoreettisessakin kirjallisuudessa yhdistyvät. Ymmärtääkseen strategista henkilöstövoimavarojen johtamista on perehdyttävä sen historiaan sekä henkilöstöhallinnon (personnel management) että henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta (Malik & Rehman 2009, 1). Haen useilla teoreettisilla näkökulmilla ajattelun aineksia ymmärtää terveydenhuollon organisaatioiden palkitsemista johtamisen kontekstissa. Suppea teoreettinen viitekehys ei mahdollistaisi tutkimusotetta, joka avaa terveydenhuollon moniulotteista institutionaalista ja historiallista johtamiskontekstia. Tarvitsen tutkimuksessani sekä valtavirtana olevien teoreettisten lähtökohtien ymmärrystä että niitä haastavien kriittisten otteiden näkökulmia. Sen vuoksi tuon strategista henkilöstövoimavarojen johtamista kuvaavan luvun lopuksi osin kriittisillä ja strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen valtavirrasta poikkeavilla näkökulmilla esille perinteistä näkökulmaa haastavia, uudempia ajattelun suuntauksia. Näistä tutkimukseni kannalta merkittävimpänä pidän luvussa 2.1.3 esittämäni diskursiivista lähestymistapaa strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

Sen jälkeen kun olen ottanut haltuun palkitsemista ympäröivää viitekehystä, fokusoidun palkitsemisen ilmiön ymmärtämiseen pääluvun kaksi toisessa osiossa. Ensin kuvaan palkitsemisen käsitteellistä ja historiallista kehittymistä sekä esitän erilaisia mahdollisuuksia sen määrittelemiseksi. Sen jälkeen liitän palkitsemisen johtamisen viitekehykseen ja tarkastelen sitä johtamisena ja strategisena henkilöstövoimavarojen johtamisena. Pääluvun lopuksi kuvaan palkitsemisen ilmiön tilaa terveydenhuollossa ja vedän yhteen teoreettisessa viitekehyksessä esittämiäni aineksia.

Pääluke 3 rakentaa tutkimukseni metodologiset valinnat ja lähtökohdat sekä esittää empiiristen aineistojeni hankinnan ja analysoinnin tavan. Kuvaan sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvaa diskurssianalyttista lähestymistapaani palkitsemisen ilmiön tutkimiseen sekä esitän diskurssianalyttisen tutkimuksen mahdollisuuksia johtamisteoreettisessa tutkimuksessa. Samanaikaisesti perustelen metodologisia valintojani ja kuvaan uutuusarvoa, jota tutkimusotteeni on tuottanut palkitsemisen tutkimukseen. Metodologisen pääluvun lopuksi esitän palkitsemisen ilmiön

tutkimiseksi keräämäni empiiristen aineistojen hankinnan tavat, aineistojen sisällöt sekä analysoinnin ja tulkinnan kulut.

Palkitseminen diskursiivisina käytäntöinä -pääluke on tuloksiani esittelevä luku. Ensimmäisenä esitän analyysin ja synteessin perusteella tekemäni tulkinnat palkitsemisen erilaisista diskursseista terveydenhuollossa. Sitten kuvaan, millaiseksi palkitseminen rakentuu näissä diskursseissa. Tämän jälkeen teen tulkintani palkitsemista strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehysessä.

Tutkimukseni päätteeksi pääluvussa 5 rakennan palkitsemisen diskursiivisen olemuksen mahdollisuuksia ja rajoja sekä muodostan johtopäätökseni sen suhteesta strategisuuteen. Yhdistän palkitsemisen diskursiiviset "löytöni" terveydenhuollon sosiaaliin ja institutionalisoituneisiin käytäntöihin ja kuvaan, miten palkitseminen rakentuu ja uusintuu terveydenhuollon sosiaalisissa käytännöissä. Pääluvun lopuksi tarkastelen tutkimukseni luotettavuutta ja esitän tutkimukseni perusteella nousseita jatkotutkimuksen aiheita.

2 Palkitseminen strategisena henkilöstövoimarojen johtamisena

2.1 STRATEGISTEN HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISTEORIOIDEN RAKENTUMINEN

2.1.1 Henkilöstöhallinnosta henkilöstövoimarojen johtamiseen

Moniulotteiset henkilöstövoimarojen johtamisen ja strategisen henkilöstövoimarojen johtamisen teoreettiset suuntaukset edustavat molemmat organisaatioiden henkilöstön näkökulmaa korostavia ajattelun tapoja hieman eri tavoin. Aloitan tarkastelun avaamalla aiheesta käytettyjen käsitteiden muutoksia ja sisältöjä.

Henkilöstöpainotteisessa johtamiskirjallisuudessa näyttäytyvät keskeisinä käsitteinä henkilöstövoimarojen johtaminen, henkilöstöhallinto ja henkilöstöjohtaminen. Näistä henkilöstöhallinto on ollut yksiselitteisimmin ymmärretty käsite. Se on kahta muuta käsitettä vanhempi ja jo väistyvä termi mutta selkeämpi sekä kansallisessa että kansainvälisessä kirjallisuudessa. Sitä käytetään edelleen viitattaessa rajatusti henkilöstön johtamisen hallinnollisiin toimintoihin. Tällaisia säilyneitä hallinnollisia tehtäviä ovat esimerkiksi työopimusten laadinta tai palkkausjärjestelmän organisointi. (Viitala 2007, 21–23.) Viitala asettaa (2007, 23) henkilöstöjohtamisen suomalaisessa kirjallisuudessa yläkäsitteeksi, jolloin se kattaa laajemman alueen kuin käsite henkilöstövoimarojen johtaminen. Henkilöstöjohtaminen sisältää Viitalan mukaan henkilöstövoimarojen johtamisen (human resource management), työelämän suhteiden hoitamisen (industrial relations) ja johtajuuden (leadership). Työelämän suhteiden hoitamisella Viitala kuvaa työnantajien ja työntekijöiden välisten suhteiden järjestelyä, jota ovat esimerkiksi työehtosopimuksiin liittyvät käytännön toimet. Johtajuudella puolestaan tarkoitetaan johtajan käytännön henkilöstöjohtamisen toimia. Henkilöstövoimarojen johtamisen sanotaan kuvaavan kaikkia niitä toimintoja, joita organisaatiossa tarvitaan henkilöstövoimarojen, hyvinvoinnin ja osaamisen ylläpitämiseen.

Edellä mainitsemieni käsitteiden käyttö käytännön arjessa ja akateemisessa kirjallisuudessa on varsin kirjavaa. Henkilöstövoimarojen johtaminen (human resource management) kattaa kirjallisuudessa usein kaikki Viitalan (2007, 23)

erittelemät kolme osa-aluetta. Vastaavasti henkilöstöjohtamisen käsitettä käytetään samankaltaisesti kuin henkilöstövoimavarojen johtamista (Sädevirta 2004; Kotila 2005; Luoma 2006; Pekkarinen 2007; Vakkala 2012, 67). Henkilöstövoimavarojen johtaminen pitää kansainvälisessäkin kirjallisuudessa usein sisällään laajasti määriteltynä kaiken sen, mitä sisältyy organisaation ja työntekijöiden välisen suhteen hoitoon (Boxall & Purcell 2000, 184.) Purcell (2001, 63) kuvaa, että henkilöstövoimavarojen johtamiseen (HRM) voi lukeutua englanninkielisten work relations-, employment relations- ja industrial relations- käsitteiden sisällöt. Teemaa pitkään tutkinut Storey (2007, 6) pitää henkilöstövoimavarojen johtamista ensinnäkin yleiskäsitteenä (generic term) henkilöstön johtamista käsitteleville lähestymistavoille. Toiseksi sillä voidaan viitata Storeyn mukaan rajatusti yhteen henkilöstön johtamiseen kohdistuvaan lähestymistapaan. Storey korostaa, että HRM-käsitettä pitäisi ymmärtää sen 1980-luvun kontekstissaan, jolloin sillä pyrittiin tekemään eroa yllä mainitsemini Purcellin (2001, 63) kolmeen käsitteeseen. Käsiteteoreettisista lähtökohdista näyttäisi siltä, että on oleellisempaa määrittää käytetyt käsitteet omassa käyttötarkoituksessaan kuin kiistellä niiden eroista yleisesti. Käytän omassa tutkimuksessani henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitettä sen laajassa merkityksessä, jolloin se on lähimpänä kansainvälisessä kirjallisuudessa vakiintunutta HRM-käsitteen sisältöä.

Guest (1987, 506–508) esittää kolme erilaista kirjallisuudessa esiintyvää lähestymistapaa henkilöstöhallinnon (personnel management) ja henkilöstövoimavarojen johtamisen (human resource management) suhteeseen. Guestin mukaan ensimmäinen tapa pitää henkilöstövoimavarojen johtamista yksinkertaisesti uutena nimityksenä aiemmalle henkilöstöhallinnolle, johon myös Storey (1992, 48) viittaa kutsuen niitä lähes toistensa synonyymeiksi. Toinen Guestin lähestymistapa nostaa esiin henkilöstövoimavaroista vastaavia henkilöitä organisaatiossa ja keskittyy määrittämään heidän asemaa henkilöstövoimavarojen johtamisessa, mutta lisäksi se määrittää henkilöstöä koskevien organisaation toimintoja. Näinä henkilöstöä koskevinä keskeisinä toimintoina pidetään henkilöstön arviointia, palkitsemista, kehittämistä ja rekrytointia. Kolmas lähestymistapa puolestaan pitää henkilöstövoimavarojen johtamista edeltäjäänsä nähden erilaisena ja uutena lähestymistapana tai paradigmana (Sisson 1995, 87), joka korostaa henkilöstövoimavarojen merkitystä organisaation strategisena voimavarana. (Guest 1987, 506–508.) Hendry ja Pettigrew (1990, 24–25) kuvaavat henkilöstöhallinnon ja henkilöstövoimavarojen johtamisen eroa niin, että siinä olisi kyse lähinnä niiden erilaisista näkökulmista ja painotuksista. He pitävät henkilöstövoimavarojen johtamista pikemminkin näkökulmana henkilöstön johtamiseen (perspective on personnel management), ei niinkään itse henkilöstövoimavarojen johtamisena itsessään (not personnel management itself).

Henkilöstövoimavarojen johtamisen kritiikistään tunnettu Legge (1995, 34) puolestaan on nimittänyt HRM lähinnä uutena terminä henkilöstöhallinnolle ja käsitteen muutosta käytännöllisenä sopeutumisenä vallitsevaan sosiaaliseen, poliittiseen ja ekonomiseen ympäristöön ennemmin kuin varsinaisena uutena

henkilöstön johtamisen filosofiana. Legge (1998, 27–28) esittää analyysiinsä pohjautuen kolme ominaisuutta, joiden valossa henkilöstöhallinto ja henkilöstövoimavarojen johtamisen välillä oli osoitettavissa jotain eroavaisuutta. Ensiksi, henkilöstöhallinto määrittyy toimintana, jonka toimijoina eivät ole johtajat itse, kun taas henkilöstövoimavarojen johtamisessa henkilöstön johtajat ovat vahvemmin keskiössä. Toinen seikka liittyy siihen, että sekä henkilöstöhallinto että henkilöstövoimavarojen johtaminen korostavat linjajohtajien merkitystä, mutta hieman eri näkökulmista. Henkilöstöhallinnossa linjajohtaja toteuttavat henkilöstön johtamistoimintoja toimeenpannaan, kun sen sijaa henkilöstövoimavarojen johtaminen on jo sinänsä johtajien henkilöstövoimavarojen johtamistoimintaa. Kolmantena Legge nostaa vielä esiin eron, jonka mukaan henkilöstöhallinnossa organisaation kulttuurin ja kehittämisen rooli on ollut ainakin osittain marginaalissa, kun taas henkilöstövoimavarojen johtamisessa se on integroitunut etenkin ylempien johtajien toimintaan. (Legge 1998, 27–28.)

Guest (1987, 507) on todennut, että ajallisesti varhaisemman henkilöstöhallinnon eron osoittaminen uudemmasta henkilöstövoimavarojen johtamisesta on ollut haasteellista useille tutkijoille. Toiset ovat onnistuneet kuvaamaan niitä erilaisina, mutta Guestin mukaan eroavaisuudet selittyvät ainakin osittain lähestymisotteella, jolla näitä käsitteitä on tarkasteltu. Normatiivinen ja ideaalinen henkilöstövoimavarojen johtamisen lähestymistapa näyttää kyllä eroavan deskriptiivisestä henkilöstöhallinnosta. Guest on yrittänyt valottaa henkilöstövoimavarojen johtamisen ja hallinnollisesti orientoituneen perinteisen henkilöstöjohtamisen (personnel management) eroavaisuuksia dualistisilla käsittepareilla (kuvio 1). Vaarana tämän kaltaisessa vertailussa on kuitenkin näkökulmien pelkistyminen ja Leggen mukaan (1998, 27) sortuminen jälleen vertaamaan käsitteitä erilaisista näkökulmista käsin. Näistä heikkouksista huolimatta esitän kuvan olettaen sen avaavan hieman käsitteiden välistä eroa.

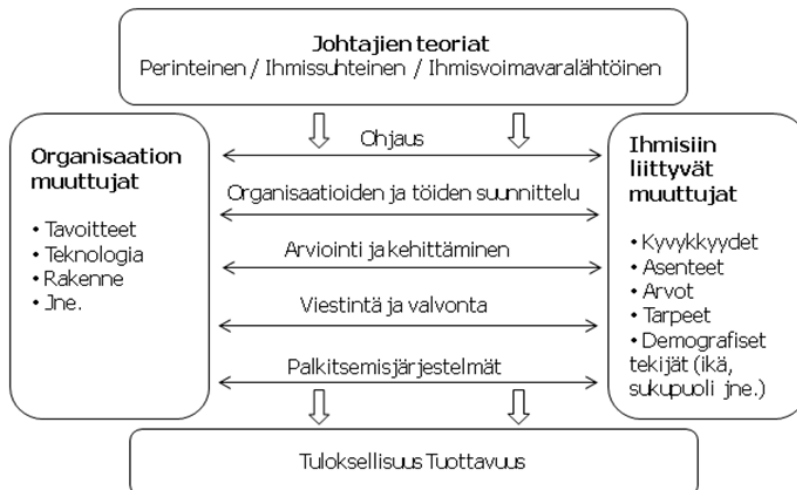
	Perinteinen henkilöstöjohtaminen	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Ajan ja suunnittelun perspektiivi	Nopeaa reagointia	Proaktiivista ja strategista toimintaa
Psykologinen sopimus	Sääntöihin alistumista	Sitoutumista
Kontrollijärjestelmä	Ulkoinen kontrolli	Sisäinen kontrolli
Rakenne	Byrokraattinen ja mekanistinen, keskitetty/muodolliset roolit	Orgaaninen, joustavat roolit
Roolit	Erytisasiantuntijat	Integroitu linjajohdolle
Arvioinnin kriteeri	Kustannusten minimointi	Maksimaalinen voimavarojen hyödyntäminen
Työntekijäsuhde	Kollektiivinen, matala luottamus	Yksilöllinen, korkea luottamus

Kuvio 1: Stereotyyppinen jaottelu perinteiseen henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Guest 1987,507)

Guestin kuvaa tulkiten muutos henkilöstöhallinnollisesta orientaatiosta on ajan kuluessa tuonut johtamiseen eteenpäin suuntautunutta lähestymistapaa, jossa valvontaan ja kontrolliin perustuva työntekijöiden toiminta ovat olleet muutoksessa toimijoiden omaksi aktiivisuudeksi ja sitoutumiseksi. Guest (1987, 511–515) on ehdottanut, että henkilöstövoimavarojen johtamisen yksityiskohtaisen määrittelypyrkimysten sijaan sitä tarkasteltaisiin tiettyjen ulottuvuuksien avulla organisaatioiden kontekstissa. Guestin mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen toteutumisen indikaattoreita ovat pyrkimys sitoutumiseen, yleiseen joustavuuteen ja laadukkaaseen toimintaan sekä henkilöstöön kohdistuvien toimintojen integrointiin.

Boxall (1993, 660) sen sijaan pitää henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettista orientaatiota yksinkertaisesti edeltäjäänsä kehittyneempänä ja toteaa sen ansioksi erityisesti organisaatiotasaisen teorian ja viitekehyksen kehittymisen. Akateemisessa mielessä henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettisen kirjallisuuden merkitys riippuu Boxallin mukaan ensinnäkin siitä, miten hyvin se pystyy selittämään johtamiskäyttäytymistä työntekijäsuhteissa. Toinen merkitys riippuu sen kyvystä selittää johtamiskäyttäytymistä niin, että työntekijäsuhteissa huomioidaan sekä organisaation että yhteiskunnan taso. (Boxall 1993, 559–660.) Keenoy (1990, 370) kriittisissä näkemyksissä henkilöstövoimavarojen johtamisen keskustelun ytimenä on humaani puhe henkilöstöstä sitoutuvana ja osallistuvana sekä huolenpidon kohteena, vaikka samanaikaisesti henkilöstöpolitiikkaa ja -käytäntöjä halutaan liittää koviin strategiisiin ja liiketaloudellisiin päämääriin. Henkilöstövoimavarojen johtamisen sanotaan määrittävän henkilöstöä resurssina tai osajana sulkien pois muunlaisia työntekijäkäsityksiä (Peltonen 2001, 57). Myös Ahonen (2001, 129) on kritisoinut henkilöstövoimavarojen johtamisen liiketaloudellisesti orientoituneita tavoitteita pehmentäväksi ja peittäväksi sumuverhoksi.

Useat tutkijat pitävät Raymond Milesia henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämisen ja tutkimisen yhtenä merkittävänä käynnistäjänä ja etenkin käsitteellisenä kehittäjänä (Staehele 1990, 29–30; Sädevirta 2004, 96; Vakkala 2012, 65). Milesin henkilöstövoimavarojen johtamisen ymmärrystä ja mallia voi pitää sen syntyajankohdan huomioiden varsin edistyksellisenä. Sen käsitteellisiä ja systeemisiä oivalluksia ovat hyödyntäneet useat henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkijat, joten esittelen mallin kuvassa 2. Milesin henkilöstövoimavarojen johtamisajattelun lähtökohtana on systeemi- tai kontingenssiorientoitunut johtamisen näkökulma. Mallissa organisaatiot ovat organisaatiotekijöistä (tavoitteet, teknologia, rakenne) ja ihmisiin liittyvistä tekijöistä (kyvykkyydet, asenteet, arvot, tarpeet ja demografiset tekijät) muodostuva systeemi. Henkilöstöön kohdistuvat johtamisen toiminnot kuten, ohjaus, organisaatio- ja työsuunnittelu, valinta, koulutus, arviointi, kehittäminen, viestintä ja palkitsemisjärjestelmä, yhdistävät organisaatiotekijöitä ja ihmisiin liittyviä tekijöitä tehokkaan sosioteknisen kokonaisuuden muodostumisessa.



Kuvio 2: Milesin organisaatio- ja henkilöstötekijöitä integroiva johtamisen malli (Miles 1978, 30)

Milesin malli korostaa kontingenssiajattelun mukaisesti johtamisen mekanismien ja johtamisteoreettisten valintojen keskinäistä yhteneväisyyttä toiminnallisten tulosten saavuttamiselle. Hänen mallinsa on ensimmäinen, joka on onnistunut kiteyttämään johtamisen teoreettiset orientaatiot kolmeen luokkaan: perinteinen, ihmissuhteinen ja ihmisvoimavarainen orientaatio, ja tekemään eron ihmissuhdekoulukunnan ja henkilöstövoimavarojen johtamisperusteisen henkilöstöorientaation välille. Milesin mukaan kukin lähestymistapa rakentaa johtamisen orientaatiota erilaisten ihmisten toimintaan ja ajatteluun liittyvien olettamusten varaan. Perinteisen lähestymistavan mukaan työ oli ihmiselle vastenmielistä, joten johtaminen on henkilöstön valvontaa ja kontrollointia. Ihmissuhteisessa lähestymistavassa puolestaan on oletuksena, että

ihmiset haluavat tuntea olevansa hyödyllisiä ja tärkeitä, joten johtamisen tehtävänä on saada ihmiset kokemaan näin. Ihmisvoimavaraorientoitunut lähestymistapa lähtee puolestaan ajatuksesta, että ihmiset haluavat olla auttamassa merkityksellisten tavoitteiden toteutumisessa. Johtaminen tarkoittaa tällöin sitä, että henkilöstöä kannustettiin osallistumaan ja hyödyntämään voimavarojaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Stenvallin tutkimusryhmän (2007, 34) mukaan ihmissuhteinen lähestymistapa on enemmän yksilölähtöistä johtamista, kun taas ihmisvoimavaraorientoituneessa johtamisessa lähtökohtana on organisaatiolähtöinen inhimillisten voimavarojen hyödyntäminen ja johtaminen. Miles itse on todennut, että monet organisaation johtajat eivät ole yltäneet ihmisvoimavaraolähtöisen johtamiseen, sillä se haastaa eniten johtajia organisaatioiden kehittämiseen sekä riskien ja ristiriitojen kohtaamiseen. (Miles 1978, 20–35, 233–234; Sädevirta 2004, 96–99.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettiseen kehityskulkuun ovat vaikuttaneet lukuisat henkilöt Atlantin molemmin puolin (Morgan 2000, 860–861). Morgan on nostanut esiin Beerin ryhmän Harvardin mallin, Guestin brittiläisen mallin, Fombrunin ryhmän Michiganin mallin, Storeyn henkilöstövoimavarojen johtamisen versus henkilöstöjohtamisen mallin sekä Brewsterin ja Bournoisin eurooppalaisen sovelluksen. Kaikki nämä teoreettiset näkökulmat yhdistävät perinteisiä ja moderneja teorioita ja käsittelevät klassisen henkilöstöjohtamisen tyypillisiä toimintoja: rekrytointia, valintaa, arviointia, palkitsemista, koulutusta ja kehittämistä. Niiden yhteinen intressi on ollut kytkeä organisaation toimintoja sen strategiaan tavoitteisiin. Morgan (2000, 860–861) yhtyy Keenoy'n käsitykseen, että epämääräiseksi koettua henkilöstövoimavarojen johtamista on pyritty usein stabiloimaan kuvaamalla sitä pelkistävillä ja vastakkaisilla käsittepareilla, kuten tiukka-väljä rakenne, ydin- ja perifeerinen työvoima, retoriikka-todellisuus ja pehmeä-kova HRM. Näistä usein käytetty vastakkainasettelu on ollut henkilöstövoimavarojen johtamisen jaottelu koviin (hard) ja pehmeisiin (soft) malleihin, joista edellisen edustajia on Yhdysvalloissa ja jälkimmäisen edustajia sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa. Tällaiset vastakkaiset käsitteparit eivät ole osoittautuneet toisiaan pois sulkeviksi näkökulmiksi, vaan pikemminkin ne ovat olleet luonteeltaan toisiaan täydentäviä ja esittäneet erilaista näkökulmaa moniulotteiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. (Morgan 2000, 860–861.)

Kovaa henkilöstövoimavarojen johtamista on kutsuttu sitoutumisorientoituneeksi johtamisen strategiaksi (Boxall 1993, 651–658). Kova HRM korostaa rationaalista ja määrällistä otetta johtamisessa ja näkee henkilövoimavarojen johtamisen rinnasteisena organisaation muiden taloudellisten resurssien johtamisen kanssa. Pehmeä HRM näkökulma puolestaan nostaa esiin johtajuutta, vuorovaikutusta ja motivaatiota. Henkilöstöä korostetaan organisaation arvokkaana voimavarana. Työntekijöiden sitoutumisen, mukautumiskyvyn ja huippusuoritusten ansiosta on katsottu, että organisaatiolla on mahdollisuus saavuttaa kilpailullista etua suhteessa muihin. (Storey 1989, 8.) Kovalla henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmalla näyttäisi olevan joitakin yhteneväisyyksiä aiemmin esittämäni Guestin (1987)

perinteisen henkilöstöjohtamisen kanssa, kun taas pehmeä näkökulma viittaa Guestin henkilöstövoimavarojen johtamisen kuvaukseen. Lisäksi havaitsin, että Watson (1995, 816–819) on analysoinut johtamispuheen erilaisia orientaatioita käsiteparilla kannustava ja kontrolloiva johtaminen. Näistä kannustava puhe perustuu valtuuttamiseen ja korostaa pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen kanssa samankaltaisia johtamisen näkökulmia. Kontrolloiva orientaatio edustaa puolestaan rationaalista johtamisotetta kuten kova HRM.

Tällaisten jaotteluiden mukaisen henkilöstövoimavarojen johtamisen konkreettista olemassaoloa teoreettisten kehysten ulkopuolella on kyseenalaistettu paljon, eivätkä empiiriset tutkimuksetkaan ole antaneet niille luotettavaa tukea (Morgan 2000, 860–861; Francis & Sinclair 2003, 702). Tulkintani mukaan erilaisia näkökulmia ei ole mielekästä pitää todellisuuden kuvastajina, vaan pikemminkin teoreettisina analyysivälineinä. Niiden avulla voidaan esimerkiksi saavuttaa joitakin moniulotteisen johtamistodellisuuden variaatioita ja niiden välisiä ristivetoja sen sijaan, että korotettaisiin jonkin niistä totuuskäsityksenä muiden yläpuolella.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen määrittelypyrkimykset ovat pitäneet sisällään kovin erilaisia lähestymistapoja ilmiöön. Milesin (1978) lähestymistapa oli käsitteellinen, mutta ilmeisesti useat ajallisesti varhaisimmat määrittelyt perustuivat järjestelmälähtökulmaan. Kolmansina lähestymistapoina ovat olleet toimijoiden suhteita korostavat näkökulmat ja neljäntenä näkökulma, jossa HRM ajatellaan johtamisen filosofiana. Pidän Storeyn (1995, 5) näkökulmaa esimerkkinä järjestelmälähtöisyydestä. HRM nähdään hänen ajattelussaan lähestymistapana, jossa organisaatiossa tavoitellaan kilpailullista etua osaavien henkilöstöresurssien ja toisiinsa integroitujen johtamisen tekniikoiden avulla. Järjestelmälähtöiseen ajatteluun liittyy Townleyn (1994, 9) mukaan preskriptiivistä ja teknistä orientaatiota, jonka vuoksi HRM esitetään niissä usein tehokkaana tavoitteiden saavuttamisen työvälineenä tai instrumenttina. Kolmanteen suhdenäkökulmaan liitän esimerkiksi Peltosen (2001, 56) esityksen, jonka mukaan HRM ei ole aiemman tutkimuksen olettama malli paremmasta työntekijöiden johtamisesta, vaan pikemminkin melko hajanainen joukko uusia ja vanhoja käsityksiä ihmisistä ja organisaatioista. Toinen suhdenäkökulmasta lähtevä on Purcellin (2001, 60–64) ajatus, joka tukeutuu Gospelin holistiseen näkemykseen organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Organisaation vuorovaikutussuhteet jakautuvat sen mukaan työn tekemiseen liittyviin suhteisiin (work relations), työntekijyyteen liittyviin suhteisiin (employment relations) ja työelämän suhteisiin (industrial relations). Neljäs lähestymistapa keskittyy henkilöstövoimavarojen johtamiseen enemmän johtamisen filosofiana. Ahosen (2001, 129) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamiskeskustelun oleellisin ulottuvuus ei ole käsitteellisellä tai käytännöllisellä tasolla, vaan pikemminkin filosofisella ja ideologisella tasolla. HRM on pyrkinyt määrittämään uudelleen sekä työn merkitystä että työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta. Tavoitteena on ollut muutos ihmisten sosiaalista käyttäytymistä ohjaavien normien ja arvojen tasolla välittömän käyttäytymisen muuttumisen sijaan. Tulkitsen niin, että vaikka Milesin (1978) johtamisen mallin sanotaan liittyneen ennen kaikkea henkilöstövoimavarojen

johtamisen käsitteisiin, ilmentää käsitteiden muutos lisäksi Ahosen kuvaamaa filosofista ja ideologista muutosta. Tämä tapahtuu liikuttaessa Milesin perinteisestä lähestymistavasta henkilöstöön kohti ihmisvoimavaravälähtöistä henkilöstövoimavarojen johtamista. Kaiken kaikkiaan nämä henkilöstövoimavarojen johtamisen ymmärtämisen pyrkimykset osoittavat, ettei varsinaista yhtenäistä HRM teoriaa². eikä tieteenalaa ole olemassa (Guest 1987, 509; Viitala, 2007, 37). Siihen pyrkiminen vaikuttaa toisaalta perusteettomalle, sillä erilaiset tulkinnat tuottavat ilmiön ymmärtämiselle yhtä tulkintaa suuremman arvon.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen kirjallisuudessa on lukuisia tapoja jäsentää sen sisältöä erilaisina käytäntöinä, jotka liitän järjestämälähtöisiin henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmiin. Paauwe (2009, 136) on todennut, että vaikeasti määriteltävää henkilöstövoimavarojen johtamista on yritetty operationalisoida erilaisina HR -käytäntöinä, mutta tämä käytäntöjen joukko on määrittynyt hyvin erilaisena eri tutkijoille. Boselie tutkimusryhmineen (2005, 67) arvioi, että HRM on määritetty kaiken kaikkiaan 26 erilaisena henkilöstön johtamisen toimintona. Esimerkiksi Wright ja McMahan (1992, 307) ovat jäsentäneet henkilöstövoimavarojen johtamista neljän toiminnon muodossa: rekrytointina, arviointina, palkitsemisena ja kehittämisen käytäntöinä. Guest (1997, 269) nostaa edellisten lisäksi esille kehittämisen sekä monipuolisen koulutuksen että uramahdollisuuksien muodossa. Storey (1989, 7) puolestaan näkee henkilöstövoimavarojen johtamistoiminnan ikään kuin suorituksen ympärille rakentuvana johtamistoimintojen kehänä, jonka muodostavat rekrytointi, arviointi, palkitseminen ja kehittäminen.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen määrittymisen yksittäisinä johtamisen toimintoina supistaa Purcellin (2001, 62–63) mukaan näkökulmaa moniulotteiseen henkilöstövoimavarojen johtamisen ilmiöön rajaten esimerkiksi ideologiset ja strategiset ulottuvuudet määrittelyn ulkopuolelle. Huomiotta jää esimerkiksi sellaisia organisaation henkilöstöön vaikuttavia yleisiä toimia, kuten toiminnan supistaminen (downsizing), ulkoistaminen (outsourcing) tai organisaation madaltaminen (delaying). Kyseisillä toiminnoilla on suuri merkitys organisaation kokoon, muotoon ja rakenteeseen, jolloin ne voi nähdä henkilöstöön liittyvinä merkittävänä päätöksinä. Purcellin (2001, 62–63) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen määrittäminen käytäntöjen joukkona estää HRM-ajattelua strategisena kysymyksenä, mikä puolestaan olisi vastoin varsin yleistä pyrkimystä henkilöstövoimavarojen johtamisessa.

Guest (1997, 264–266) on esittänyt henkilöstövoimavarojen johtamiseen näkökulman, joka avaa sitä hieman myös tutkimuksellisenä ilmiönä. Hän on kuvannut, millaisiin kysymyksiin liittyen eri henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettiset suuntaukset ovat hakeneet vastauksia. Guest luokittelee näitä strategisiin, deskriptiivisiin ja normatiivisiin teorioihin. Niiden ohella on Guestin mukaan

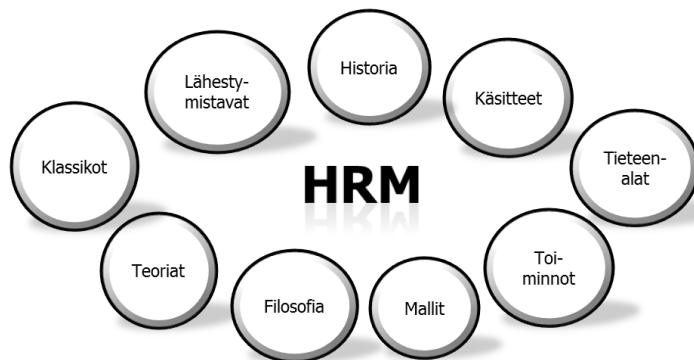
² Teoriassa viitataan käsitteellisesti jäsentyneeseen ja empiirisesti koeteltuun ajatusrakennelmaan, jollaista HRM -keskustelussa ei ole toistaiseksi muodostunut (Viitala, 2007, 37).

runsaasti edellisiä spesifimpiä ja konkreettisempia teorioita, joissa huomio on keskittynyt jonkin tietyn henkilöstövoimavarojen johtamispolitiikan tai -käytännön alueeseen, kuten sitoutumisen tai suoritusperusteisen palkan vaikutusten tarkasteluun. Guestin mukaan strategiset teorit käsittelevät ulkoisten tekijöiden suhdetta henkilöstövoimavarojen johtamisen politiikkaan ja käytäntöihin. Tarkoituksena on ollut löytää sellainen strategian, politiikan ja käytäntöjen joukko, jonka avulla organisaatio sopeutuu parhaiten osaksi toimintaympäristöään. Deskriptiiviset teorit ovat tuottaneet henkilöstövoimavarojen johtamisen tieteellisen alueen käsitteellisiä kartoituksia, jotka ovat määrittäneet sen sisältöä ja sen avulla saavutettavia tuloksia. Niiden tarkoituksena on ollut esimerkiksi analysoida jonkin HRM-politiikan, -käytäntöjen ja -tulosten välisiä riippuvuussuhteita. Normatiiviset teorit ovat olleet luonteeltaan ohjaavia ja keskittyneet pääasiassa henkilöstövoimavarojen johtamisen sisäisiin ominaisuuksiin isompien strategisten kysymysten sijasta. Näissä teorioissa on pyritty etsimään parhaita HRM-käytäntöjä ja osoittamaan niiden vaikutuksia esimerkiksi organisaatioiden tuloksellisuuteen. Kukin näistä henkilöstövoimavarojen johtamisen teoriasuuntauksista on perustunut hieman erilaiselle teoreettiselle perustalle ja analyysitasolle, eivätkä ne ole Guestin (1997, 266) mukaan onnistuneet luomaan yhtenäistä teoreettista perustaa organisaatioiden henkilöstövoimavarojen johtamisen politiikoille ja toiminnoille.

Henkilöstövoimavarojen johtamisesta väritytty teoreettisessa keskustelussa usein varsin idealistinen (Luoma 2006, 73–74) tai positiivinen kuva (Larsen & Brewsten 2000, 4-5). Teoreettinen keskustelu on kohdistunut ratkomaan kysymystä, millaista henkilöstövoimavarojen johtamisen tulisi olla, sen sijaan, että se etsisi vastausta kysymykseen, millaista on henkilöstövoimavarojen johtaminen ja miksi. Suurta odotusarvoa on sisältynyt esimerkiksi siihen, millaista henkilöstövoimavarojen johtamisen tulisi olla, jotta organisaatioiden tuloksellisuus parantuisi. Tuloksellisuuskeskustelu on nostanut myös palkitsemista käydyin keskustelun määrää. (Luoma 2006, 73–74.) Luoman mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen idealistissävytteinen puhe ei kehitä sitä eteenpäin niin kauan kuin henkilöstövoimavarojen johtamispuheen ja -käytännön välissä on suuri kuilu. Idealistiset puheet ja intressit ovat toistaiseksi kohdanneet heikosti organisaatioiden henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöissä. Varsinkin henkilöstön kohottaminen käytännössä organisaatioiden merkittäväksi, vaalittavaksi ja aidosti kehitettäväksi potentiaaliksi ei näytä vielä toteutuneen. (Ahonen 2001, 130–131; Luoma 2006, 73–74.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen moniulotteisessa ilmiössä riittää tutkimuksellisia kohteita usean tieteenalan ja eritaustaisten tutkijoiden mielenkiinnon kohteiksi. Eri tieteenalat ovat kukin tuoneet toisaalta lisäymmärrystä ilmiöön, mutta toisaalta lisänneet variaatioita sen määrittelyyn. (Viitala 2007, 37–38; Paauwe 2009, 130.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen on varsin nuori sekä johtamis- että tutkimusalueena, vaikka joidenkin tulkintojen mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen juuret ulottuisivat aina 1900-luvun alussa dominoineeseen tieteellisen liikkeenjohdon ajatteluun ja hieman myöhäisempään ihmissuhdekoulukunnan

näkemykseen. Toiset tutkijat taas tulkitsevat kyseiset näkökulmat pikemminkin organisaatiokäyttäytymisen teoreettisen keskustelun yleisiksi varhaisvaiheiksi ja katsovat henkilöstövoimavarojen johtamisen keskustelun käynnistyneen varsinaisesti vasta 1970- ja -80-lukujen vaihteessa. (Luoma 2006, 73–74.) Henkilöstövoimavarojen johtamisessa korostuvat organisaatiokäyttäytyminen ja organisaation vuorovaikutussuhteet niin työntekijöiden kuin työntekijän ja organisaation välillä, ja näihin kysymyksiin on perehdytty esimerkiksi organisaatiopsykologian ja -käyttäytymisen tieteenalolla (organizational psychology, organizational behavior). Vastaavasti työpsykologia (industrial psychology) on tuottanut lisäymmärrystä tutkimalla esimerkiksi työoloja ja ihmistä työn tekijänä. Liiketaloustieteellisesti orientoitunutta henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimusta on tehty pääasiallisesti kolmeen tieteeseen jakautuneesti. Näistä johtajuustutkimus (leadership) on keskittynyt tarkastelemaan johtajan roolia ja toimintaa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Organisaatiokäyttäytymisen tutkimus (organizational behavior) kohdistuu nimensä mukaisesti yksilöiden ja ryhmien käyttäytymiseen organisaatioissa. Kolmanneksi tieteenalaksi on eriytynyt henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management), joka on keskittynyt pääosin henkilöstöprosessien ja -strategioiden tarkasteluun. (Viitala 2007, 37–38; Paauwe 2009, 130.)



Kuvio 3: Teoreettisen viitekehyksen näkökulmia henkilöstövoimavarojen johtamiseen

Olen koonnut yllä olevaan kuvaan ydinsanoilla niitä näkökulmia, joita henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkasteluni on pitävät sisällään. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kirjallisuus kulminoituu tiivistäen johtajan, työntekijän, organisaation ja yhteiskunnan suhteiden määrittelyyn erilaisista näkökulmista. Yhteistä henkilöstövoimavarojen johtamisen kirjallisuudelle on ollut yhtenäisyyden ja integraation tavoittelu. Yhteistä on ollut lisäksi henkilöstön arvoa korostava näkökulma, jonka vuoksi heihin liittyviä johtamisen toimintoja on pidetty merkittävinä. Kriittisten argumenttien määrästä voi kuitenkin päätellä, etteivät mitkään entisistä tai nykyisistä henkilöstövoimavarojen johtamisen keskustelussa käytetyistä käsitteistä ja näkökulmista ole pystyneet saavuttamaan yksimielistä

hyväksyntää kirjoittajien keskuudessa. Kuten lukuisista yrityksistä voi todeta, sisältyy sekä käsitteisiin että niiden sisältöihin runsaasti hajanaisuutta ja jopa eriasteista ristiriitaisuutta. Tämä ei kuitenkaan estä niiden hyödyntämistä tutkimuksessa analyttisessä mielessä, sillä ne voivat avartaa ilmiötä eri tavoin. Tästä johtuen olen esittänyt useamman näkökulman oman tutkimukseni pohjaksi. Seuraavaksi siirryn kuvaamaan, mitä strategia-käsitteen lisääminen henkilöstövoimavarojen johtamisen eteen on tuottanut teoreettisessa keskustelussa.

2.1.2 Henkilöstövoimavarojen johtamisesta strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen

Strategista henkilöstövoimavarojen johtamista (SHRM) on pidetty johtamisteoreettisena näkökulmana, joka pyrkii yhdistämään organisaation kokonaisjohtamista ja henkilöstövoimavaroja. Allen ja Wright (2007, 88–89) ovat esittäneet strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettisen suuntauksen syntymistä strategisen johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen risteymän tuloksena. Käytännössä se ei ole erillinen henkilöstövoimavarojen johtamistoiminnan osa-alue tai joidenkin johtamistoimien kokonaisuus, vaikka sitä on ajoittain pyritty esittämään jopa eräänlaisena omana johtamistehtävänä. (Luoma 2006, 76; 2009, 48–49.) Purcellin (2001, 59) havaintojen mukaan yhteisenä piirteenä kaikille henkilöstövoimavarojen johtamista käsitteleville suuntauksille on ollut integraatiopyrkimys organisaation strategian kanssa. Vastaavasti Lähteenmäki ja Vanhala (1998, 52) ovat kuvanneet, että tyypillinen lähestymistapa strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen on, että se ajatellaan jonkinlaisena yhdistävänä tekijänä organisaation strategialle ja henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettiset suuntaukset näyttävät operoivan toisiinsa kytkeytyneiden teemojen parissa, joten niiden erojen osoittaminen ei ole ollut yksinkertaista. Ilmeisesti tästä johtuen käsitteitä käytetään ajoittain synonyymien tavoin (Huotari ym. 2005, 160; Bloisi 2007, 412).

Teoreettisessa keskustelussa SHRM on henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoin nostanut esille organisaatioiden henkilöstöä, mikä on voimistunut tasaisesti aina 1980-luvulta alkaen (Boxall & Purcell 2000, 183–184). Joidenkin tulkintojen mukaan strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisteorian historian katsotaan ulottuvan jopa 1920-luvulle, jolloin ekonomisti John Commons käytti ensimmäistä kertaa käsitettä "human resources" ja esitteli ideaansa, että työntekijöitä olisivat organisaation arvokas resurssi. Commons tuli liittäneeksi henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt strategian kehykseen. (Kaufman 2001, 508–509.) Strategianäkökulman kytkeminen henkilöstövoimavarojen johtamiseen ei ole toisten teoretikkojen mukaan muuttanut suuresti henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitystä (Boxall & Purcell 2000, 183–184). Strategia-ajattelu käynnistyi alun perin yksityisellä sektorilla, jossa ryhdyttiin kiinnittämään huomiota organisaation henkilöstövoimavaroihin liiketoiminnan strategiaan tavoitteisiin pyrittäessä.

Henkilöstövoimavarojen on tiedetty olevan merkittäviä organisaation tuloksellisuudelle kannalta jo jonkin aikaa, mutta niistä mekanismeista, joilla henkilöstövoimavarojen johtaminen vaikuttaa esimerkiksi tuloksellisuuteen tai tehokkuuteen, on vielä melko vähän tietoa (Delery 1998, 289, 306).

Strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa on oletettu, että organisaation strategiset valinnat ja henkilöstökäytännöt ovat riippuvaisia toinen toisistaan niin, että tietyt strategiset valinnat edellyttävät tietynlaisia henkilöstökäytäntöjä (Delery & Doty 1996, 802). Tähän olettamukseen ovat nojanneet useat strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen määrittelyt. Esimerkiksi Wright ja McMahan (1992, 298) ovat kuvanneet strategista henkilöstövoimavarojen johtamista tietynlaisena henkilöstöresurssien käytäntöjen kokonaisuutena, joka organisaation täytyy omaksua saavuttaakseen haluamansa päämäärät. McGregor (1988, 945) puolestaan tiivisti jo varhain strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen perusajatusta kuvaamalla sitä organisaation tavoitteiden, rajallisten resurssien, aseman, lopullisten tuotteiden sekä työvoiman taitojen ja pätevyysien välisen vuorovaikutuksen johtamisena. Näistä erilaisista määrittely-yrityksistä huolimatta osa tutkijoista on kaivannut edelleen selkeämpää teoreettista ja käsitteellistä perustaa strategiselle henkilöstövoimavarojen johtamiselle, jotta muun muassa tutkimustulosten vertailtavuus parantuisi (Delery 1998, 289; Lähteenmäki & Vanhala 1998, 51–52).

Toistaiseksi sekä henkilöstövoimavarojen johtamista että strategista henkilöstövoimavarojen johtamista pidetään kuitenkin teoreettisesti varsin selkiytymättöminä (Wright & McMahan 1992, 296). Lähteenmäki ja Vanhala (1998, 51–52) näkevät ongelmallisena varsinkin niiden erottamisen toisistaan. On siis ollut vaikea löytää vastausta kysymykseen, mikä tekee strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta strategisempaa kuin henkilöstövoimavarojen johtamisesta, kun molemmat korostavat strategisuutta. Osa tutkijoista on etsinyt teoreettista perustaa, joka tekee henkilöstöä ja henkilöstökäytäntöjä ymmärrettäväksi, kun taas toiset ovat liittäneet henkilöstökäytäntöihin sellaista dynaamisuutta, ettei kattavan teoreettisen perustan tavoittelu vaikuta nykyisissä olosuhteissa edes perustellulta tai mahdolliselta. (Kotila 2005; Luoma 2006, 72, 83–85.) Yhdyn edelleen jälkimmäiseen joukkoon ja katson moninaisuuden tuottavan ilmiölle enemmän ymmärrettävyyttä.

Strategiselle henkilöstövoimavarojen johtamiselle nykyisin annetut merkitykset ovat rakentuneet ajan saatossa esiintyneiden erilaisten teoriapainotusten kerrostumana. Varhaista strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen keskustelua leimasi yhteensopivuusajattelu (maching model), jonka keskeisenä tavoitteena oli henkilöstöstrategian yhteensovittaminen organisaation yleisen strategian kanssa (Boxall 1996, 61–62). Deleryn ja Dotyn (1996) laajasti siteerattu ja omaksuttu tapa jäsentää strategisen henkilöstövoimavarojen teoreettista kirjallisuutta on ohjannut valtaosin tieteenalan tutkimusta ja ajattelua aina näihin päiviin saakka. Heidän mukaan kirjallisuudesta on löydettävissä kaksi erilaista yhteensopivuusajattelulle perustuvaa teoriapainotusta, jotka ovat pyrkineet ratkaisemaan kysymystä, kuinka

organisaation tulisi tehdä strategisia ratkaisujaan suhteessa henkilöstöönsä. Nämä kaksi normatiiviseksi kutsuttua yhteensopivuusajattelun näkökulmaa on nimetty "best fit"- ja "best practice" -malleiksi. Malleihin kulminoituu käsitys henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvästä yleisyydestä ja erityisyydestä.

Best fit -koulukuntaan lukeutuva kontingenssiteoreettinen näkökulma on korostanut henkilöstövoimavarojen integroitumista kunkin organisaation sisäisiin (esim. organisaation strategia, kulttuuri, kehityksen vaihe ja rakenne) ja ulkoisiin (esim. toimiala) erityispiirteisiin. Näkökulman mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintoja on ensisijaisesti mukautettava kuhunkin kontekstiin ja organisaation ominaispiirteisiin, eikä yhteisiä, kaikkialle soveltuvia käytäntöjä ole olemassa. Best fit -malleissa on tavoiteltu sekä henkilöstötoimintojen yhteensopivuutta (rakenteet ja systeemi) koko organisaation tavoitteiden kanssa että henkilöstöpoliittisten käytäntöjen keskinäistä yhdensuuntaisuutta. Tähän näkökulmaan perustuvien tutkimusten tulokset ovat antaneet viitteitä siitä, että henkilöstökäytäntöjen keskinäinen yhteys ja niiden vuorovaikutus strategian kanssa ovat tärkeitä seikkoja onnistuneelle henkilöstövoimavarojen johtamiselle (Wright & McMahan 1992, 307; Huotari ym. 2005, 184). Kun tätä ajatusta sovelletaan, ei kehittynyt palkitsemisjärjestelmä siis yksistään saa aikaan positiivisia vaikutuksia organisaatiossa, vaan sen onnistuminen on kiinni järjestelmän mielekkästä yhteydestä muihin henkilöstökäytäntöihin ja strategiaan.

Best practice -mallit (toisella nimellä high performance work practice) puolestaan edustavat rationaalisuutta ja perustuvat universaaleille oletuksille, joiden mukaan on olemassa joitakin yleisiä ja toimialasta sekä toimintaympäristöstä riippumattomia henkilöstön johtamisen käytäntöjä, jotka omaksumalla organisaation toiminta tehostuu ja se menestyy. Tällaisiksi parhaiksi käytännöiksi on pyritty osoittamaan mm. kannustinjärjestelmiä, osallistumismahdollisuuksien tarjoamista, osaamisen kehittämistä, sitoutumista ja uralla etenemisen mahdollisuuksia. On ajateltu, että kyseiset käytännöt ovat universaalisti kaikissa olosuhteissa ja toimialoilla muita henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä parempia ja soveltuvimpia. (Delery & Doty 1996, 803; Luoma 2006, 77; Colakoglu ym. 2010, 32.) Näkökulma on painottanut selkeää yhteyttä henkilöstökäytäntöjen ja organisaation suorituksen välillä ja pitänyt taloudellisia indikaattoreita ensisijaisina organisaation menestyksen mittareina. Sen lähtökohdista tehty tutkimus on keskittynyt pääosin yksittäisen johtamiskäytännön, kuten palkitsemisen tai koulutuksen, positiivisten vaikutusten osoittamiseen organisaation tuloksellisuudessa. (Boselie ym. 2001, 1108; Colakoglu ym. 2010, 32.) Molemmat kuvaamani mallit ovat saaneet kritiikkiä osakseen, eivätkä ne ole onnistuneet selittämään organisaation strategian ja henkilöstövoimavarojen yhteyttä vakuuttavasti (Boxall 1996, 64; Boxall & Purcell 2000, 186–193).

Edellisiin suuntauksiin liittyy läheisesti kirjallisuuden kolmas, configurationaalinen näkökulma, joka on kontingenssiteoreettista ja universaalia näkökulmaa hieman monimutkaisempi. Sen lähtökohtana on ollut kokonaisvaltaisuuden tavoittelu, ja se on pyrkinyt etsimään sellaista henkilöstöön kohdistuvaa johtamiskäytäntöjen joukkoa, joka vaikuttaa maksimaalisesti

organisaation suorituskykyyn. On oletettu, että yksittäiset käytännöt vaikuttavat eri tavalla kuin tietty käytäntöjen joukko. Henkilöstötoiminnoilla on siis uskottu olevan synergistisiä vaikutuksia toisiinsa. Konfiguraationaalinen lähestymistapa on korostanut henkilöstötoimintojen yhteensopivuutta sekä horisontaalisena että vertikaalisena yhteensopivuutena. Horisontaalinen yhteensopivuus kuvaa yksittäisten henkilöstökäytäntöjen ja poliitikoiden keskinäistä yhdenmukaisuutta. Vertikaalinen yhteensopivuus puolestaan tarkoittaa henkilöstökäytäntöjen yhdenmukaisuutta organisaation muiden toimintojen, vision ja strategian kanssa. Vertikaalisesta yhteensopivuudesta on käytetty englannin kielessä sekä alignment-että fit-käsitteitä. Konfiguraationaalisessa näkökulmassa on korostunut yhteensopivuus kuten kontingenssiteoreettisessa, mutta edellinen näyttäisi vievän yhteensopivuuden tavoitteen jälkimmäistä syvemmälle. (Delery & Doty 1996, 803–804, 808–809; Gratton & Truss 2003, 74–76; Huotari 2009, 88.)

Strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvää yhteensopivuusajattelua on kehitetty edellä kuvaamistani näkökulmista eteenpäin. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on aiemmin kytkeytyä strategiaan prosessilähtöisesti tarkasteltuna vasta organisaation strategian toimeenpanovaiheessa, jolloin johtaminen on ymmärretty ikään kuin toimeenpanon välineeksi. Myöhemmin tätä yhteensopivuusajattelua on syvennetty niin, että strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on ajateltu kytkeytyvän jo strategian valmisteluun. Erityisesti Gratton ja Truss (2003, 74–77) ovat kehittäneet tätä yhteensopivuusajattelua ja lisänneet yhteensopivuuden tarkasteluun kolmannen ulottuvuuden. Mallin kolmas ulottuvuus kiinnittää huomion organisaation arjen toimintoihin ja käytäntöihin strategian valmistumisen jälkeen.

Tutkimukset ovat osoittaneet olennaiseksi kysymykseksi sen, kuinka strategia tuotetaan henkilöstön johtamisista ohjaaviksi poliitikoiksi ja edelleen käytännön teoiksi. Toiminnan ulottuvuus on korostanut siis strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen ja strategioiden yhteyttä käytännön toimintana, joten ulottuvuus kytkee yhteen organisaation puheita ja tekoja. Toimintaulottuvuuden tarkastelu on nähty tärkeäksi, sillä useat tutkijat ovat havainneet eroavaisuuksia aiotussa strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja toteutuneessa johtamistoiminnassa (Balogun & Johnson 2005; Purcell & Hutchinson 2007, 3; Huotari 2009). Sama havainto on toistunut myös palkitsemisen tutkimuksessa strategisesti tavoitellun ja saavutetun toiminnan eroina (Boettger & Greer 1994; Kerr 1995). Lisäksi tutkijat ovat nostaneet esille strategisten tekstien ja käytännön johtamistoimien väliset kytkökset tai niiden puuttumisen (Virtanen & Kauppinen 2008). Toimintaulottuvuus on näiden havaintojen perusteella varsin mielenkiintoinen näkökulma.

Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettisessa keskustelussa henkilöstövoimavarojen strategista merkitystä korostavat teoriasuuntaukset ovat perustuneet eriasteisesti voimavaralähtöiselle teoriapohjalle. Tämä voimavaralähtöinen ajattelumalli on ollut varsin merkittävä niin strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen kuin henkilöstövoimavarojen johtamisen teoriasuuntaukselle. (Colbert 2004, 341; Allen & Wright 2007, 89.) Boxallin (1996, 61–

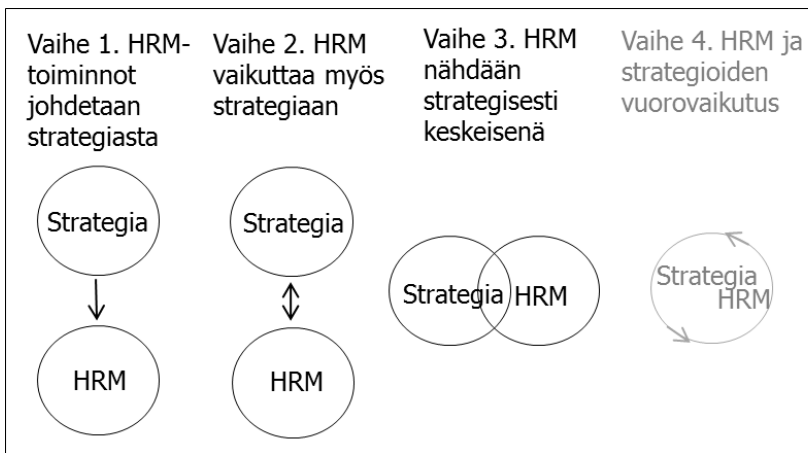
62) mukaan voimavaraperustainen ajattelutapa syntyi edellä kuvattuja yhteensopivuuteen perustuvia näkökulmia kohtaan esitetyn teoreettisen kritiikin ja empiiristen tutkimustulosten pohjalta. Voimavaralähtöinen teoriasuuntaus on korostanut organisaation henkilöstövoimavaroja sen tärkeänä ja vaikeasti kopioitavana strategisena kilpailutekijänä. Niiden sanotaan kehittyneen organisaation sisällä sen ainutkertaisen historian ja kulttuurin vaikutuksesta, jolloin henkilöstövoimavarat muodostavat vaikeasti jäljiteltävän osaamisresurssin. Sitä vastoin muita organisaatioiden resursseja tai käytäntöjä, kuten tuotantoprosesseja, on pidetty helpommin jäljiteltävinä. (Boxall 1996, 64–65; Kamoche 1996, 216; Delery 1998, 290.)

Voimavaraperustaisen näkökulman syntymiseen vaikutti merkittävästi ekonomisti Edith Penrose, joka esitti talousteorian valtavirrasta poikkeavan näkemyksensä organisaatioista ja yrityksistä jo 1950-luvun lopulla. Hän käsitti organisaation hallinnollisena kokonaisuutena ja resurssien kokoelmana ja erotti ihmisvoimavarat muista resursseista. Penrose yhtyi strategisen johtamisen koulukunnan edustajien näkemykseen, jonka mukaan organisaatiot koostuivat monimuotoisesta voimavarojen joukosta, joista riippui organisaation selviäminen olemassaolon taistelussa. Voimavaraperustainen näkökulma siirsi erityisesti kilpailullisten organisaatioiden huomion ulkoisista kilpailullisista tekijöistä ja asemoinnista sisäisiin kysymyksiin (Delery 1998, 290; Paauwe & Boselie 2002, 3; Allen & Wright 2007, 91). Erilaiset sovellukset näistä voimavaraperustaisista ajattelumalleista muodostivat 1990-luvun strategisen henkilöstövoimavarojen johtamiskirjallisuudessa vallitsevan paradigman (Paauwe & Boselie 2002, 3; Lengnick-Hall ym. 2009, 78).

Sekä strategisen henkilöstövoimavarojen että henkilöstövoimavarojen johtamisen teorian muodostukseen on vaikuttanut vahvasti edellä kuvaamani voimavaraperustainen näkökulma henkilöstöön. Kyseiset teoriat näyttävät muutoinkin liittyvän teoreettisessa kirjallisuudessa läheisesti toisiinsa, ja siksi niiden eroavaisuuksia on kuvattu yhtäläisyyksiä vähemmän. Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen kirjoittajat asemoivat itsensä usein myös henkilöstövoimavarojen johtamisen teorioiden näkökulmiin (Boxall 1996, 59; Delery 1998, 289–290; Allen & Wright 2007, 88). Boxall (1996, 59) jakaa henkilöstövoimavarojen johtamisen akateemista keskustelua kahteen valtavirtaan, joista ensimmäisen näkökulman mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen teoria on selkeä sitoutumisorientoitunut lähestymistapa työntekijäsuhteiden johtamiseen. Tämän näkökulman edustajat ovat keskittyneet enemmän henkilöstövoimavarojen johtamiseen käytäntöjen tasolla. Toinen valtavirta puolestaan on kohdentunut työntekijäsuhteiden ja strategisen johtamisen yhteyteen. Jälkimmäinen näkökulma on ollut yhteistä aluetta henkilöstövoimavarojen johtamisen ja strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen kirjallisuudelle. Näkökulma pitää henkilöstövoimavarojen johtamista laajempaan kehykseen, johon voi sisältyä useita

erilaisia työntekijöiden johtamisen tapoja³. Keskeistä on ollut yrittää ymmärtää strategisen johtamisen, strategian, organisaatiokäyttämisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen suhteita. (Boxall 1996, 59.)

Esittämiäni strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen erilaisten teoreettisten näkökulmien kehittymistä voi havainnollistaa kuvion tapaan (kuvio 4) muutoksena erillisyydestä samansuuntaisuudeksi ja edelleen integroitumisen myötä kehittyneeseen organisaation kilpailuedun tai hyödyn rakentamiseen henkilöstövoimavarojen avulla. Kehitys on näkynyt organisaatioiden johtamisen arjessa niin, että organisaation strategia ymmärrettiin ensin henkilöstöön kohdistuvien toimien linjaajaksi, jolloin henkilöstötoiminnot määrittyivät strategialle alisteisina (vaihe 1).



Kuvio 4: Strategian ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kytköksen kehittyminen (sovellettu Luoma 2009, 49)

Tämän ajattelumallin aikaan strategian laadintaa leimasi prosessi- ja suunnittelulähtöinen toimintamalli. Henkilöstöasioiden vastuuhenkilöillä oli lähinnä välittäjän rooli, jonka tarkoituksena oli, että sovitut strategiset linjaukset etenivät henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöihin. Myöhemmin organisaatioissa ryhdyttiin etsimään keinoja, joilla henkilöstö saataisiin organisaation strategisten tavoitteiden aktiivisiksi toteuttajiksi. Tällöin strategian ja henkilöstövoimavarojen johtamisen välinen kytkös muuttui kaksisuuntaiseksi (vaihe 2), jolloin strategian katsottiin vaikuttavan henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöihin ja henkilöstövoimavarat puolestaan vaikuttivat itse strategian sisältöön. (Luoma 2006, 80; 2009, 49–53.)

Vasta edellisten kehitysvaiheiden jälkeen henkilöstöstä ryhdyttiin puhumaan organisaatioiden merkittävänä kilpailutekijänä. Luoman (2006, 80; 2009, 49–53) tulkinnan mukaan voimavaralähtöisen henkilöstövoimavarojen johtamisnäkökulman

³ Vertaa HRM as generic term (Storey 2007, 6)

syntymisen seurauksena HRM alkoi saada siinä nykyisin läsnä olevia piirteitä ja henkilöstön asema tasavertaistui muiden organisaation tuotannontekijöiden kanssa. Henkilöstön rooli on ollut siis muutoksessa alisteisesta strategian toteuttajasta strategian tekijäksi (vaihe 3). Tällöin henkilöstövoimavarojen johtaminen alkoi siirtyä jokaisen johtajana työskentelevän tehtäväksi henkilöstöjohtajien roolin muuttuessa konsultatiiviseksi asiantuntijarooliksi. Viime aikoina on saatu viitteitä siitä, että johtamisen ajattelussa olisi liikehdintää kompleksisuusajattelun ja monimuotoisuuden myötä postmoderniin suuntaan. (Luoma 2006, 80; 2009, 49–53.) Luoma ja Juuti (2009, 272–278) ovat luonnehtineet tätä muutosta niin, että se vähentää organisaatioiden johtovetoista toimintaa. Ajatuksena on johdon ja henkilöstö vuorovaikutuksen syveneminen ja siihen perustuvan myönteisen kehityksen aikaansaaminen, uusintaminen ja vahvistaminen (vaihe 4). Näitä vaiheita Luoma ei ole esittänyt omassa kuviossaan, sillä niiden käytännön ilmentymistä ei ole vielä tietoa (Luoma 2009, 53). Ajattelumallit näyttäisivät olevan toistaiseksi teoreettisen kirjallisuuden puhetta, josta kuluu aikaa siihen, että ne pystyvät saavuttamaan organisaatioiden arjen käytännöt (Luoma 2006, 85).

Strategiaa korostavaa johtamisen käytäntöä on pyritty toteuttamaan erilaisten käytäntöön tuotujen konkreettisten johtamismallien kautta. Yksi paljon sovellettu malli on Kaplanin ja Nortonin (1992) kehittämä tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard eli BSC). Mallin lähtökohtien ymmärtäminen on tutkimukseni kannalta merkittävää, sillä empiirisenä kohteena olleet terveydenhuollon organisaatiot käyttivät sitä pääsääntöisenä strategiansa jäsentämisen välineenä. Tasapainotetun tulokortin alkuperäisessä versiossa nimettiin tulosten saavuttamista varten organisaatiosta tarkasteluun neljä eri näkökulmaa, jotka olivat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja luovuuden näkökulmat (Kaplan & Norton 1992, 71–79). Tätä alun perin yksityiselle sektorille kehitettyä mallia on sovellettu laajasti myös julkisella sektorilla ja terveydenhuollossa aina 1990-luvulta lähtien, vaikka sen soveltumisessa terveydenhuoltoon on ollut haasteensa.

BSC terveydenhuollon strategisen johtamisen välineenä on erityisesti kritisoitu sen vuoksi, että se ei kohdista huomiota terveydenhuollossa tärkeimmiksi pidettyihin potilaan hoitotuloksiin vaan enemmänkin taloudellisiin tunnuslukuihin. (Zelman ym. 2003, 1; Gao & Gurd 2006, 1-3.) Tasapainotetun tulokortin hyödyntämisen on todettu edellyttävän terveydenhuollossa monenlaista tietoa, kuten kliinisiä, operationaalisia ja taloudellisia lukuja, jotta sitä voidaan käyttää päätöksenteon tukena johtamisessa. Ongelmaksi on osoittautunut terveydenhuollon tuloksellisuuden osoittaminen mitattavina määreinä, itse lukumääräisen tiedon puute ja mittareiden yhteys strategiaan tavoitteisiin. Tasapainotetun tulokortin terveydenhuollon sovellusten keskiössä ovat olleet tavoitelähtöiset tulokset ja palveluiden kehittäminen, mutta yleisemmin tarkasteltuna sen avulla on pyritty ylipäätään terveydenhuollon organisaation pitkän tähtäimen selviytymiseen. (Zelman ym. 2003, 10; Simonen 2004, 51–52.)

BSC näyttäisi painottavan organisaation taloudellista tuloksellisuutta ja selviytymistä jättäen esimerkiksi henkilöstönäkökulman vähemmälle huomiolle. On kuitenkin olemassa jonkin verran tutkimusta siitä näkökulmasta, miten henkilöstövoimavarojen johtamista voitaisiin kehittää organisaation tuloksellisuuteen lisäämiseksi (Chen 2003). Tasapainotetun tuloskortin hyötynä terveydenhuollossa on tutkimusten mukaan ollut mm. se, että organisaatioiden strategiset tavoitteet ovat selkiytyneet ja konkretisoituneet työntekijöille. Sen avulla on pyritty rakentamaan kytköksiä työntekijöiden tavoitteiden ja palkitsemisen välille. (Inamdar ym. 2002, 189.) Tasapainotetun tuloskortin kaltaisten mallien voi siten ajatella lähentävän julkisen organisaatioiden johtamisen käytäntöjä yksityisten organisaatioiden kanssa. BSC on viitekehys, joka korostaa mittaamiseen perustuvaa tuloksellisuuden saavuttamista. Indikaattoreiden avulla arvioidaan sekä organisaation prosessien että henkilöstön tuloksellisuutta ja arvoa organisaatiolle. Strategisuudeksi henkilöstövoimavarojen johtamisessa tulkitaan tämän arvion arvioimista ja sen mukaisesti toimimista (Bloisi 2007, 413).

Tasapainotetun tuloskortin käyttö on nyt jo levinnyt laajasti yksityisen toimialan lisäksi julkisen sektorin puolelle. Esimerkiksi suomalaisessa terveydenhuollossa sitä sovelletaan useissa sairaanhoitopiireissä koko sairaalan toiminnan suunnittelussa ja kaikilla tasapainotetun tuloskortin osa-alueilla (Simonen 2004, 55). Toisaalta tasapainotetun tuloskortin käyttö terveydenhuollossa on toistaiseksi ollut pääosin suoritusten mittaamista ja sitä on pyritty hyödyntämään vasta aivan viime aikoina strategisen johtamisen välineenä (Azizi ym. 2012, 86). Tienarin ja Meriläisen (2009, 108) mukaan tasapainotetun tuloskortin suosio on perustunut sen ominaisuuteen saada organisaation toiminnan osa-alueet mitattavaan muotoon, mikä puolestaan näyttäisi olevan tämän aikakauden ideaalin mukaista. Tasapainotetun tuloskortin ansioksi on siis todettu, että se on tuottanut toiminnan indikaattoreita taloudellisesta näkökulmasta. Parviaisen tutkimusryhmän (2005, 203) mukaan tämä on ollut sen käytön yleistymisen syy terveydenhuollossa, vaikka toiset ovat kokeneet taloudellisten näkökulmien korostumisen olevan ristiriidassa terveydenhuollon toiminnan luonteen ja alan arvolähtökohtien kanssa.

Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännön ilmentyminä organisaatioiden arjessa ovat olleet erilaiset strategia- ja henkilöstöstrategiadokumentit. Kuvaan kyseisiä dokumentteja ja niiden roolia organisaatioiden johtamisessa seuraavaksi lähemmin, koska ne muodostavat tutkimukseni toisen empiirisen aineistokokonaisuuden. Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen perustana on usein edelleen ollut modernin ajan mukainen prosessiajattelu, jossa strategiseen johtamiseen sisältyy strategian suunnittelua, laadintaa, toteuttamista ja arviointia. Strategista henkilöstövoimavarojen johtamista on toteutettu ja kehitetty erilaisten politiikkaohjelmien ja strategioiden kautta, jotka ovat tähänneet organisaation strategisten tavoitteiden toteutumiseen (Bloisi 2007, 410). Henkilöstöstrategia on ajateltu kokonaisvaltaisena henkilöstön johtamista ohjaavana linjaveitona (Luoma 2009, 58). Henkilöstöstrategioiden asemaa on näyttänyt vahvistavan sekä strategisen

henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvien teorioiden vahva asema että alan tutkijoiden (vrt. Huotari ym. 2005, 180) tutkimusasetelmien perusolettamus henkilöstöstrategioista oikeana organisaatioiden toimintakäytäntönä. Henkilöstöstrategiat ja niihin pohjautuvat henkilöstökertomukset ovat siten muodostuneet sekä kiinteäksi osaksi organisaatioiden todellisuutta että oikeaksi ja tehokkaaksi ajateltua käytäntöä. Niistä on muodostunut organisaatioiden tavoitesuuntautuneen johtamiskäytännön vakiintunut elementti.

Luoman mukaan (2009, 59–69) henkilöstöstrategioilla on ollut neljä funktiota organisaatioissa. Ensimmäinen funktio on ylipäättävänsä linjata organisaation henkilöstön johtamista, mikä koskee esimerkiksi osaamisen laatua ja organisaation arvoja. Toiseksi henkilöstöstrategiat täsmentävät organisaation yleistä strategiaa henkilöstön vahvuusalueiden kautta. Kolmas näkökulma on, että ne tuottavat organisaation henkilöstökäytäntöjen erottuvuutta muihin organisaatioihin nähden. Viimeinen näkökulma sisältää ajatuksen henkilöstökäytäntöjen kokonaisvaltaisesta kehittämisen käytännöistä organisaatioissa. (Luoma 2009, 59–69.) Nämä funktiot tuottavat henkilöstöstrategioita organisaatioiden toiminnan määrittäjinä ja rakentajina.

Henkilöstöstrategioita on pyritty luokittelemaan erilaisiin tyypeihin, joita Tompkins (2002, 106–108) on nimennyt kuusi erilaista. Strategiatyypit kuvaavat niiden peruslähtökohtia eivätkä ole toisiaan pois sulkevia, mutta tyypittely havainnollistaa hieman strategian olemusta ja ennen kaikkea niiden perusolettamuksia. Ensimmäinen kustannusten hillintästrategia perustuu taloudellisille arvoille, ja sen tavoitteena on henkilöstön kustannustehokkuus. Palkkakustannukset halutaan säätää mahdollisimman alhaisiksi, ja henkilöstö hyvinvoinnin huolehtimisen lähtökohtana on vähentää henkilöstöstä aiheutuvia ylimääräisiä kustannuksia, kuten henkilöstön poissaoloja. Suorituksen johtamisen strategia puolestaan perustuu tuottavuuden periaatteelle. Siinä tarkoituksena on asettaa henkilöstölle selkeästi mitattavia tavoitteita ja sitoa palkitseminen suorituksiin. Kolmannen eli sitoutumisstrategian lähtökohtana on voimaannuttaminen, jota edistetään muun muassa antamalla työntekijöille valtaa työhön liittyvässä päätöksenteossa. Tarkoituksena on tuottaa henkilöstölle tunnetta omistajuudesta ja organisaatioon kuuluvuudesta. Organisaatioissa pysymisen strategia puolestaan pyrkii nimensä mukaisesti pitämään henkilöstöstään kiinni tarjoamalla heille jäämistä tukevat olosuhteet, edut ja joustavuutta sekä yleiseen palkkatasoon nähden hyvän palkan. Sijoitusstrategian lähtökohtana on ihmisten kehittäminen. Strategia tähtää sekä yksilöiden että organisaatioiden kyvykkyyden lisäämiseen panostamalla vahvasti koulutukseen ja kehittämiseen. Viimeistä strategiatyyppiä kutsutaan koheesiostrategiaksi ja se perustuu avoimuuteen ja luottamukseen. Tarkoituksena on saavuttaa vahvaa yhteisöllisyyden tunnetta henkilöstön yhteisillä aktiviteeteilla sekä henkilöstön ja johtajien avoimilla suhteilla. Nämä kaikki strategiatyypit ovat Tompkinsin mukaan (2002, 106–108) yhtä lailla mahdollisia ja olemassa olevia strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Strategiatyypit antavat ymmärrystä siitä,

miten erilaiset strategiien lähtökohdat voivat määrittää organisaatioiden toiminnan periaatteita ja lähtökohtia.

Henkilöstöstrategioista on sekä kirjallisuudessa että käytännössä vallinnut oletamus, että ne ovat välttämätön osa organisaatioiden strategista toimintaa. Kirjallisuuden perusteella ne ovat jäsentyneet strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen luonnollisina ja selkeinä osina ja toimineet strategian välittäjänä henkilöstökäytäntöihin. Tutkimusten mukaan henkilöstöstrategioiden tavoitteiden välittyminen edelleen henkilöstökäytäntöihin, kuten palkitsemiseen ja rekrytointiin, on ollut kuitenkin ongelmallista (Virtanen & Kauppinen 2008, 49). Henkilöstöstrategian sisällöt eivät myöskään ole olleet oletetulla tavalla kaikkien organisaation jäsenten tietoisuudessa. Heikointen ne ovat olleet tiedossa työtekijätasolla, sillä heistä vain kolmannes on saattanut tuntea henkilöstöstrategian sisällön (Huotari ym. 2005, 168). Parhaiten sisällöt ovat tunteneet ylemmän tason johtajat. Tunteminen näyttäisi muuttuvan sitä pinnallisemmaksi mitä alemmaksi johtamisjärjestelmässä on tarkastelu ulotettu. Mielenkiintoista on ollut se, että lähijohtajien rooli on todettu useiden tutkimusten valossa varsin merkittäväksi henkilöstön strategian suuntaisen työskentelyn edistämiseksi. Lähijohtajien on kuitenkin todettu tulkitsevan ja toteuttavan strategisia tavoitteita kovin eri tavalla saman organisaation sisällä. (Townsend & Wilkinson 2010, 334; Veld ym. 2010, 352–353.)

Edellä kuvatuista henkilöstöstrategioiden tuntemiseen ja toteuttamiseen liittyvistä haasteista huolimatta strategiat ovat näyttäneet työntekijöille merkityksellisinä osina organisaation johtamisjärjestelmää. Strategioiden olemassaolo on koettu tärkeäksi ja niiden positiiviseen vaikutukseen uskotaan edelleen. (Huotari ym. 2005, 168.) Tästä voisi päätellä, että strategisista henkilöstön ja organisaation johtamisen käytännöistä on muodostunut vakiintunut ja totuttu toimintamalli myös julkisissa organisaatioissa. Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännön toteuttamisesta on tästä huolimatta saatu hyvin vähän tutkimuksellista näyttöä julkisella sektorilla (Manningin 2010, 156). Näiden havaintojen perusteella näyttää siltä, että strategisen henkilöstövoimavarojen johtamispuhe on saavuttanut sekä julkiset että yksityiset organisaatiot, mutta sen konkretisoituminen organisaatioiden johtamistoimintona on vielä epäselvää (Legge 1995). Lawler (2005, 166) väittääkin, että henkilöstövoimavarojen johtaminen on näyttänyt edelleen enemmän henkilöstöhallinnollisena kuin strategisena toimintana. Avaan seuraavaksi strategiaa ja strategista henkilöstövoimavarojen johtamista diskursiivisesta näkökulmasta, joka tuottaa tarkasteluun edellisiin nähden hieman toisenlaisen näkökulman.

2.1.3 Diskursiivinen näkökulma strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen

Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen diskursiivisessa tarkastelussa kiinnitän ensin huomiota käsitetasolla strategiaan. Käsitteen juuret ovat tuottaneet siihen joitakin huomionarvoisia ominaisuuksia. Lisäksi näyttää sille, että strategian

määrittelytapa vaikuttaa merkittävästi siihen, miten strategisuus ymmärretään henkilöstövoimavarojen johtamisessa.

Strategiakäsite tulee kreikankielisestä sanasta "strategos", jonka alkujuuret ovat sodankäyntiin viittaavissa käsitteissä "sota" ja "johtaa". Kreikan verbi "stratego" tarkoittaa vihollisen tuhoamisen suunnittelua tehokkaalla voimavarojen käytöllä. Strategia on ollut näkyvä käsite läpi sen poliittisen ja militaristisen historian ja sitä ovat käyttäneet monet historian tunnetut henkilöt, kuten Machiavelli, Napoleon ja Hitler. (Bracker 1980, 219.) Käsitteen militaristista perusluonnetta voisi pitää siten hyvin vahvana. Sotilaalliset saavutukset ovat auttaneet rakentamaan strategiakäsitystä menestymiseen liittyvänä tekijänä (Knights & Morgan 1991, 259). Whittington (1993, 15) kuvaa militaristisen alkujuurien jatkavan vaikutustaan vielä nykyisessä organisaatioiden todellisuudessa erilaisten kielikuvien muodossa, josta hän mainitsee esimerkkinä Jamesin vuonna 1985 julkaiseman kirjan nimen "Business Wargames". Militaristinen käsitehistoria on luonnollistanut organisaatioiden välistä maailmaa kilpailullisena, jossa on voittajia ja häviäjiä ja johon kuuluvat negatiiviset seuraukset kuten toiminnan tehostaminen irtisanomisten avulla (Vaara & Laine 2006, 162).

Thomas ja Pruett (1993, 3) ovat puolestaan selittäneet, että on melko laajasti hyväksyttyä määrittää strategia jonakin sellaisena, jonka organisaatio tarvitsee tai jota se käyttää oikeuttaakseen olemassaolonsa kilpailullisessa maailmassa. Vähintäänkin voidaan todeta, että strategian avulla yrityksistä on pyritty tekemään ainutlaatuisia, voittajia tai selviytyjiä. Strategian olemassaolon tai sen käytön ei sanota takaavan haavoittumattomuutta, mutta se puuttumisen sanotaan johtavan epäonnistumiseen. (Thomas & Pruett 1993, 3.) Edellä esittämäni strategian määrittelyt ovat jo julkaisuaikakaudesta alkaen olleet rakentamassa strategiasta organisaatioiden olemassaolon ehtoa. Brackerin (1980, 219) mukaan tarve käyttää strategiakäsitettä liiketaloustieteessä kasvoi toisen maailmansodan jälkeen, jolloin organisaatioiden aiemmin suhteellisen stabiili ympäristö kehittyi luonteeltaan dynaamiseksi ja kilpailulliseksi. Ensimmäiset modernit kirjoittajat, jotka yhdistivät strategian liikkeenjohtoon, olivat Von Neumann ja Morgenstern vuonna 1947, jonka jälkeen useat henkilöt ovat kirjoittaneet siitä liikkeenjohdon strategiana. (Bracker 1980, 219.)

Näkökulmat strategiaan ovat vaihdelleet sen historian saatossa lukuisilla tavoilla. Kussakin näkökulmassa on määritelty strategiaa hieman eri lähtökohdista. Strategian näkökulmia on pyritty myös luokittelemaan eri tavalla ja kokoamaan jonkin nimittäjän alle. Ansoff on siterrannut (2007, 2) strategian määrittelyn vaikeudesta Mintzbergin (1988) osuvaa selitystä, jossa hyväksytään käsite kaikkine erilaisine konnotaatioineen:

"Human nature is such that we tend to insist on a definition for every concept. But perhaps we fool ourselves, pretending that concepts such as strategy can be reduced to a single definition. In fact, the word is generally used in the different ways."

Mintzberg (1998, 9-15; 2000, 23-29) pyrki määrittelemään strategiaa tunnetuksi tulleella viidellä p:llä (five ps), joista jokainen tuottaa käsitteeseen erilaisen näkökulman. Niistä ensimmäinen p kuvaa strategiaa suunnitelmana (plan), jonka mukaan strategiaa pidetään suuntana tai polkuna kohti tavoitetta ja aikomuksina sitä kohti. Toinen p esittää strategian johdonmukaisena ja aiottuna toimintamallina (pattern) kohti tavoitetta. Kolmas p kuvaa strategian asemointina (position) ulkoisen ympäristönsä organisaatioihin tai kilpailijoihinsa nähden. Neljännen p:n mukaan strategia on eräänlainen juoni (ploy), jonka avulla organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Viides p esittää strategian näkökulmana (perspective), jolloin se on organisaation luontainen näkemys itsestään ja muista. Mintzberg on sanonut tiedostavansa, että aiottu strategia ei aina ole lopulta toteutunut strategia, ja on pohtinut myös, pitääkö toteutunut strategia aina olla aiottu. (Mintzberg 1998, 9-15; 2000, 23-29.) Mintzberg ryhtyi näillä ajatuksillaan murtamaan perinteistä prosessimaista ajattelua strategian laadinnasta hierarkioiden ja byrokratioiden kautta. Juuti (2001, 238-239) on pitänyt Mintzbergiä ensimmäisenä, joka alkoi muuttaa perinteitä puhumalla esiin työntyvistä tai ilmaantuvasta strategiasta (emergent strategy). Mintzberg kyseenalaisti strategian systemaattisen suunnittelun mahdollisuuksia organisaatioiden moniulotteisissa tilanteissa ja katsoi sen syntyvän ikään kuin jälkikäteen erilaisten erillisten tapahtumien ja tilanteiden yhteenliittymänä. (Juuti 2001, 238-239.) Strategia ei ollut Mintzbergin mukaan pelkästään suunnittelupöydässä syntyvä tuotos, vaan sitä tuotettiin ihmisten sosiaalisissa prosesseissa ja se syntymistä kuvasi pikemminkin termi muotoutuminen kuin muotoileminen (Mintzberg 2000, 26).

Toinen merkittävä nimi strategian historiassa on Whittington (1993, 2-3, 11, 17-18, 24-26, 37-39), joka on lähestynyt moniulotteista strategian käsitettä kuvaamalla sitä neljällä erilaisella näkökulmalla: klassinen, prosessilähtöinen, evoluutionaarinen ja systeeminen. Whittington on sijoittanut näkökulmat 40 vuoden aikajanelle yllä olevassa järjestyksessä 1960-luvun ollessa aloittava vuosikymmen. Whittingtonin jäsenys antaa ymmärrystä strategia-ajattelun muutosvaiheista. Kyseiset näkökulmat eroavat merkittävästi toisistaan kahdella ulottuvuudella, jotka muodostuvat ensiksi niiden suhteesta strategian tuloksiin ja toiseksi prosesseihin, joiden kautta strategia syntyy. Klassinen näkökulma strategiaan on vanhin mutta yhä vahva näkökulma, jonka mukaan päätavoitteena on ollut saavuttaa rationaalisella suunnittelulla mahdollisimman hyvä tuottavuus. Strategia on siis rationaalista analysointia ja laskelmointia tulevaisuuden tulosten maksimoimiseksi ja siinä luotetaan ylimmän johdon kykyihin. Whittingtonin (1993, 2-39) mukaan klassisen näkökulma syntyi Alfred Chandlerin, Igor Ansoffin ja Alfred Sloanin kirjoitusten myötä. Toisena oleva prosessilähtöinen näkökulma strategiasta ei usko rationaalisen ja vaihteellaisen suunnittelun mahdollisuuteen vaan pitää sitä pikemmin vähitellen syntyvänä ja mukautuvana prosessina. Evoluutionaarisessa lähestymistavassa puolestaan ei luoteta johtajien kykyyn suunnitella ja toimia rationaalisesti. Johtajien sijaan lähestymistavassa uskotaan markkinamekanismeihin. Näkökulman mukaan markkinoihin liittyy luontaisesti hyödyn maksimoinnin mekanismeja, jotka ohjaavat

strategian valintaa johtajien sijaan. Whittingtonin luokittelun uusin systeeminen lähestymistapa korostaa strategisten tavoitteiden ja prosessien heijastavan sitä sosiaalista ympäristöä, jossa se on tehty. Systeeminen näkökulma tuo ympäristöön sopeutumisen strategian keskiöön, jolloin strategioiden erot selittyvät esimerkiksi eroavaisuuksilla niitä ympäröivissä markkinoissa sekä sosiaalisissa ja kulttuurisissa järjestelmissä. (Whittington 1993, 2-39.)

Vallitsevaa strategisen johtamisen diskurssia on väitetty normatiiviseksi, hierarkiaa painottavaksi, tekniseksi ja rationaaliseksi. Perinteisen strategisen puheen ilmauksille on luonteenomaista rakentaa tietynlaista käsitystä sosiaalista maailmasta jättäen muunlaiset näkemykset huomiotta. (Eriksson & Lehtimäki 2001, 204–205.) Strategia nähdään diskursiivisesti katsottuna institutionaalistuneena oppirakennelmana ja organisaatioissa olevina kielenkäytäntöinä. Sille on ominaista kyseenalaistamattomuus ja hallitsevuus. Kyseenalaistamattomuus ilmenee muun muassa yleisenä uskona strategian tärkeyteen ja sen samanlaisuutena eri organisaatioissa. Hallitsevuus taas saa aikaan kaikissa organisaation jäsenissä välttämättömyyden tarpeen hyväksyä ja toimia strategian mukaisin tavoin. (Mantere ym. 2008, 181; Sorsa ym. 2010, 101–102.) Perinteinen strategiäkäsitys luo käsitystä, että ihmiset, organisaatiot, ympäristö ja tulevaisuus olisivat rationaalisesti ihmisten itsensä ohjattavissa ja muotoiltavissa. Strategiaan on myös katsottu liittyvän varmuuden tavoittelua ja epävarmuuden poistamista (Möttönen 2012, 118). Strategiadiskurssin on siten sanottu tuottavan varmuutta ja vakautta, jotka ovat luontaisesti tavoiteltavia ominaisuuksia organisaatioissa.

1960-luvulla strategiäkäsitys on siirtynyt sen kehitysvaiheiden myötä sodanjohdon käsitteistöä liiketalouden johtamisessa käytetyksi käsitteeksi ja edelleen julkiseen johtamiseen noin 20 vuotta myöhemmin. Julkisten organisaatioiden johtamisessa strategia ja strategiset ajatukset johtamisesta ovat siten vielä varsin nuoria. (Strandman 2009, 28.) Viimeisen puolen vuosisadan aikana strategiasta on kuitenkin ehtinyt tulla ainakin liikkeenjohdollisen koulutuksen ja käytännön itseoikeutettu merkkipaalu. Strategiasta on muodostunut sellainen kyseenalaistamaton ilmiö, että se on lähes osa ainakin johtajien ja jopa työntekijöiden identiteettiä. (Knights & Morgan 1991, 252; Grandy & Mills 2004, 1156–1157.) Tätä strategiaa oikeaoppimisena pitävää käsitystä ovat luoneet ja vahvistaneet historian saatossa eri tahot, kuten koulutussektori, media, konsultit ja akateemiset kirjoittajat. Strategia on saavuttanut keskeisen ja lähes kiistämättömän roolin tämän päivän organisaatioiden toiminnassa. Ilman strategiaa niiden katsottaisiin olevan vailla selkeää suuntaa ympäristössä, joka muuttuu taloudellisesti ja poliittisesti. Akateeminen kirjallisuus on tukenut oikeaoppisena ajattelutapana sitä, että strategia rationaalisine tekniikoineen ilmentää johtamista alati muuttuvassa ympäristössä. (Knights & Morgan 1991, 251.) Grandy & Mills (2004, 1157) ovat esittäneet, että strategia ammentaa voimansa ja etuoikeutetun asemansa rationaalista juuristaan ja erilaisista mallinnoista (vrt. SWOT-analyysi), joiden ansiosta se näyttyy objektiivisuudellaan ja loogisuudellaan houkuttelevana.

Strategisuudesta ja strategian kielestä on muodostunut julkisen johtamisen jokapäiväistä puhetta. Sen käsitteet ja toimintatavat ovat ainakin osin korvanneet suunnitteluajan politiikan kielen esimerkiksi terveydenhuollossa (Lammintakanen & Rissanen 2010, 42). Strategiset käytännöt ja käsitteet ovat tulleet liiketalouden periaattein toimivalta yksityiseltä sektorilta, ja ne on omaksuttu kohtuullisen ennakkoluulottomasti julkisen ja yksityisen eroista huolimatta esimerkiksi päätöksentekojärjestelmissä. Strategisuuteen liittyvä termistö on antanut välineistöä ja käsitteitä johtamiselle ja kustannustehokkaan toimintatavan pyrkimyksille. Julkisessa johtamisessa tätä muutosta on liitetty niin kutsuttuun uuteen julkisjohtamiseen (New Public Management), jonka avulla on rakennettu uudenlaista ideologista pohjaa julkiselle johtamiselle. Strategian laadinnasta, strategisesta johtamisesta ja raportoinnista taloudellisine tunnuslukuineen on muotoutunut julkisten organisaatioiden johtamisen käytäntöä. Konkreettiset strategiatekstit on tuotettu strategioiksi tietyillä tekstilajin ominaisuuksilla, joita liittyy muun muassa niiden otsikoihin, sisältöalueisiin ja käytettyihin käsitteisiin. (Sorsa ym. 2010, 7-8, 18; Kaljunen 2011, 16, 73.) Strategiapuheen kautta on rakentunut luonnollinen kytkös talouden ns. metapuheeseen teknologian kehitymisestä, globaalista muutoksesta ja sen väistämättömyydestä. Nämä ovat tuoneet julkisten organisaatioiden johtamispuheeseen keskustelun kilpailukyvystä, tuloksesta, strategisesta asemasta. (Tienari, Vaara & Kaihua 1999, 234.) Tämä on johtanut myös terveydenhuollossa käytettyjen käsitteiden muuttumiseen. Aikaisemmin puhuttiin potilaiden tai asiakkaiden auttamista, budjetista ja sen raameista sekä virkojen täyttämisestä. Nykyisin strategiakeskustelussa puhutaan tuotteista, tuloksesta ja henkilötöypanoksista. Vastaavasti pitkän tähtäimen suunnittelu ja tavoitteet ovat muuttuneet strategiseksi suunnitteluksi ja päämääriksi. (Viitanen ym. 2007, 66; Sorsa ym. 2010, 7.)

Strategiakäsite on ollut osa organisaatioiden johtamispuheen muutosta, jossa sen rooli on ollut varsin merkittävä. Strategiasta itsestään on tullut lähes ”muotisana” tai keino nostaa ja korostaa johtamiseen liittyvien asioiden tärkeyttä (Lyles 1990, 363). Strategiakäsitteeseen näyttäisi kytkeytyvän jotakin sellaista, että sen ja tärkeyden välille on haluttu rakentaa kaksisuuntaista kytköstä. Jos jokin asia on koettu organisaatiossa tärkeäksi, on syntynyt houkutus nimetä myös se strategiseksi, vaikkakaan asian tärkeys ei varsinaisesti määritä sitä vielä strategiseksi (Purcell 2001, 65). Strategialle ja strategisuudelle on rakentunut etuoikeutettu positio organisaatioiden ”kriittisenä tekijänä”, minkä vuoksi useat eri organisaation toimijat ovat halunneet nimetä toimintojaan strategisiksi. Myös henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintoja sekä toimijoiden arvoa ja asemaa on pyritty kohottamaan strategisuuden hengessä (Peltonen 2001, 73). Tällä on haettu toiminnolle legitimeettiä, vaikka varsinaista yhteyttä strategian ja toiminnon välillä ei ole voitu selkeästi osoittaa. Todellisuuksia määritetään strategisiksi organisaatioiden julkisissa teksteissä ja jokapäiväisissä arjen käytännöissä. (Knights & Morgan 1991, 251, 259–260; Peltonen 2001, 57; Laine 2010, 19.)

Organisaatioiden käytännön strategiatyöskentely on rajannut osallistujien joukkoa ja perustunut henkilöstön näkökulmasta osittain vieraalle arvopohjalle. Henkilöstön mahdollisuudet osallistua strategiatyöskentelyyn ovat olleet rajalliset, ja toimijoiksi ovat määrittäneet organisaation johtotasoon lukeutuvat henkilöt. Itse strategiasta on muodostunut käsitteistöltään ja kieleltään vaikeaselkoinen ja abstrakti. Tutkimusten mukaan osa henkilöstöstä on kokenut strategian näistä syistä mystisenä ja itselleen kovin etäisenä (Mantere & Vaara 2008, 345-346; Sorsa ym. 2010, 76-81.) Tämä puolestaan on vahvistanut asetelmaa; johto strategian ymmärtäjinä ja henkilöstö sen toteuttajina. Sorsa työryhmineen (2010, 76-81) on esittänyt vaikeaselkoisuuden vastalääkkeeksi strategiakielen avaamista ja konkretisointia työyhteisöissä niin, että henkilöstö voi määrittää roolinsa ja paikkansa strategiatodellisuudessa. Strategian määrittäminen henkilöstölle etäisenä on kytkeytynyt mitä ilmeisimmin siihen, että strategiadiskurssi on korostanut organisaatioiden hierarkioita. Strategiadiskurssissa ei ole toistaiseksi ollut paljon vuoropuhelua edistäviä ominaisuuksia, joiden avulla organisaation jäsenet voisivat kokea kuuluvansa organisaationsa strategian tekijöihin. Möttösen mukaan (2012, 133) vuoropuheluun perustuvan strategian toteuttaminen on ollut vaikeaa etenkin julkisissa, luontaisesti hierarkkisissa rakenteissa.

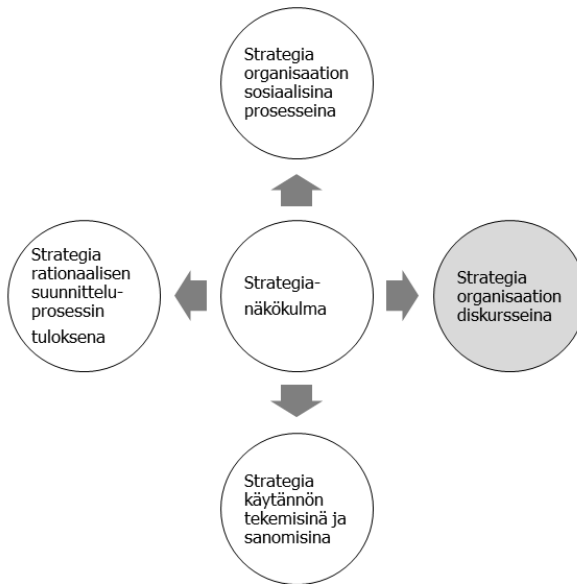
Strategiadiskurssi on saatettu kokea julkisissa organisaatioissa ongelmallisena myös siihen liittyvän erilaisen arvopohjan vuoksi. Möttönen (2012, 124-126) on tutkinut kuntaorganisaatioissa strategiaan liittyviä arvovieraita, jotka hänen mukaansa juontavat juurensa strategian lähtöoletuksista. Strategioita on todettu ohjaavan tavallisesti rationaalisuuteen perustuvat tavoitteet, mikä on julkisissa organisaatioissa ilmennyt rationaalis-juridisena tehokkuuden tavoitteluna. Tämä on kuitenkin osoittautunut hyvinvoinnin parissa työskentelevälle henkilöstölle ongelmalliseksi, sillä heidän toimintansa on sanottu pohjautuvan arvorationaalisuuteen. Tällöin lähtökohtana ovat olleet sosiaalisuus ja ihmisten auttamishalu. Siten johdon strategiadiskurssi on ollut etäällä ja ristiriidassa henkilöstön arkitodellisuuden kanssa.

Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen diskursiivinen kirjallisuus on ollut varsin strategiakeskeistä, ja suurimman huomion ovat saaneet itse strategia, strategisuus ja siihen kytkeytyvät ilmiöt. Toisaalta strategiatodellisuuteen perehtyminen on tuottanut ymmärrystä, joka on oleellista strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen ymmärtämiselle kokonaisuutena. Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen kirjallisuus on ollut modernistista ja perinteistä strategia-ajattelua myötäilevää. Strategian viitekehystä on ryhdytty haastamaan postmodernistisista ja diskursiivisista lähtökohdista ammentavilla teoreettisilla lähestymistavoilla vasta 2000-luvulla. Diskursiivisia näkökulmia ovat tuottaneet muun muassa kielen, retoriikan ja narratiivisen tutkimuksen suuntaukset. Käsitystä strategiasta on haastettu esimerkiksi ajatuksella, että strategiana pidettäisiinkin jokaisen työntekijän arjen toimia ja se olisi sekä johtajien että työntekijöiden työväline. Tämän kaltaiset ajattelutavat ovat kuitenkin edenneet sekä teoreettisessa keskustelussa että etenkin käytännön johtamisessa verkkaisesti, sillä modernin ajan

perusolettamusten asema on yhä hyvin vahva. (Hardy ym. 2000, 1129; Juuti 2001, 242–243.)

Vaikka muutokset ovat hitaita, on edellä esittämissäni strategiakäsityksen kehityskulussa nähtävissä sen määrittelyn muuttumista prosessista sosiaalisiksi toiminnaksi ja edelleen diskurssiksi. Tätä kehityskulkua ovat kuvanneet Knights & Morgan (1991) ja havainnollistanut Hujala (2008, 54). Muutosta ei ole syytä kuvata lineaarisena siirtymisenä vaiheesta toiseen, sillä näkökulmat eivät ole kumonneet edeltäjänsä, vaan ne ovat kaikki olemassa jollakin tavalla edelleen. Aivan viimeisimmäksi, diskursiivisen näkökulman lisäksi strategiaa on ryhdytty kuvaamaan käytäntölähtöisesti organisaatiossa toteutettavina käytäntöinä (strategy as practice). Strategia käytäntönä -näkökulma on korostanut strategian toimijoita, toimintaa ja käytäntöjä. Sen mukaan strategiaa tehdään useiden toimijoiden toteuttamina toimintoina ja vuoropuheluna. (Jarzabkowski 2007, 7-8; Laine 2010, 21–22.) Mantereen työryhmä puhuu strategiatyöstä viestimisenä ja vuorovaikutuksena: strategiasta muodostuu osa organisaation ja sen henkilöstön rutiinia, arjen työskentelyä ja elämää (Mantere ym. 2008, 183).

Uuden käytäntöorientoituneen näkökulman kanssa yhteneväisesti diskursiivisessa näkökulmassa keskeisiä ovat organisaation tilanteet ja toiminta. Erotuksena on, että jälkimmäisessä huomio kiinnitetään enemmän organisaation käytäntöjen sosiaalisen toiminnan elementteihin. Esittämäni strategiakäsityksen rakentumisen muutokset voi jäsentää kokonaisuutena seuraavan kuvion tapaan (kuvio 5). Diskursiivisesti tarkasteltaessa oleellinen muutos ilmenee perusolettamusten tasolle. Strategian näkökulmien oletukset näyttäisivät muodostavan lähtökohdat myös strategian ja henkilöstövoimavarojen suhteelle ja siten määrittävän kyseistä suhdetta ja johtamista.



Kuvio 5: Näkökulmia strategiaan ja sen muodostumiseen (Knights & Morgan 1991, Hujala 2008, 54; Mantere ym. 2008; Whittington 2008, 613; Sorsa ym. 2010, 10)

Diskursiivisista lähtökohdista tarkasteltaessa johtaminen on mahdollista nähdä vuorovaikutussuhteena, johon liittyvät erilaiset organisaation instituutiot. Tästä huolimatta johtaminen liitetään edelleen perinteisesti yksilön ominaisuuksiin ja sitä on pidetty yksilön harjoittamana rationaalisuutena johdettavia objekteja kohtaan. Johtaminen on määrittynyt suunnitteluprosesseina, organisointina, koordinoitina ja ohjauksena kuten yllä olevan kuvion vasen laita kuvaa. (Gergen & Thatchenkery 2004, 230–231.) Diskursiivinen käsitys johtamisesta vuorovaikutuksena ja suhteena on yhä modernistista käsitykseen nähden haastajan asemassa. Sillä saattaa olla mahdollisuus kyseenalaistaa johtamista yksilö- tai johtajakeskeisenä toimintana ja siten nostaa johtamisen sosiaalista ulottuvuutta vahvemmin esiin.

Diskursiivinen näkemys strategiasta valottaa siihen liittyvää monitulkinnallisuutta ja sen institutionaalista luonnetta. Organisaation strategisuus nähdään rakentuvan useina erilaisina tulkintoina organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. (Siljaoja & Vehkaperä 2011, 212.) Tämä kyseenalaistaa strategiaan liittyvää johtajakeskeisyyttä ja mahdollisesti purkaa tai vähintäänkin haastaa organisaation hierarkkisia ja yksisuuntaisia toimintakäytäntöjä sekä strategiatyöskentelyä leimaavaa yksiaänisyyttä. Diskursiivinen näkemys tuottaa strategian tekijöiksi kaikkia organisaation jäseniä ja kannustaa dialogiseen tekemiseen. (Sorsa ym. 2010, 108–111.) Näillä lähtökohdillaan se on nostanut kriittisesti pohdittavaksi strategiaan liittyviä vallitsevia käytäntöjä. Vahvan tutkimuksellisen kiinnostuksen kohteena ovat olleet esimerkiksi erilaiset valta-asemiin ja subjektipositioihin liittyvät näkökulmat, sillä strategian konteksti on ollut oivallinen erilaisten valta-asemien muodostumiselle (Knights & Morgan 1991; Francis

2006). Vallitsevaa strategiakäsitystä on pyritty haastamaan kysymyksillä miksi juuri strategia ja sen avulla johtaminen olisi ainut oikea tapa johtaa organisaatioita ja miksi strategiset johtajat ovat sen kiistattomia avainhenkilöitä (Laine & Vaara 2007.) Erilaisten positiokysymysten lisäksi strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta useita tutkimuksellisesti arvokkaita ja kriittisiä näkökulmia on tutkittu vähäisesti. Tällainen kysymys on esimerkiksi se, miksi tuotamme strategista henkilöstövoimavarojen johtamista tietyntyyppisten diskurssien muodossa.

Diskursiivinen strateginen henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkastelu on keskittynyt vahvasti strategian ja johtamisen suhteeseen, joskin henkilöstövoimavarojen näkökulmakin on saanut huomiota. HRM-puhe on korostanut inhimillistä toimintaa ja yksilön motivoinnin merkitystä, mutta diskursiiviset tutkijat ovat suhtautuneet varauksellisesti henkilöstöajatteluun liitettyyn pyyteettömyyteen. Diskursiivinen tutkimus on nostanut henkilöstövoimavarojen johtamisen intressejä, lähtöoletuksia ja toimijoiden suhdetta uudella tavalla esiin. HRM-ajattelun on todettu tuottavan toimijoiden välistä suhdetta, johon sisältyy hallinnan ulottuvuus (Peltonen 2001, 56–57). Tämä on Francisin tutkimuksissa (2006, 75) ilmennyt esimerkiksi henkilöstöön kohdistuvien välineellisten arviointimekanismien käyttönä. Henkilöstön arvioinnin perimmäiseksi intressiksi on todettu organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja strategian noudattaminen pyyteettömän johtamisen sijaan. Vastaavanlaisia tulkintoja on tehty henkilöstökäytäntöjen kehittämistyöstä kuten työhyvinvoinnin tai -ilmapiirin kehittämisestä. Näidenkin toimintojen kehittämisen perimmäiset intressit näyttävät syntyvän tuloksellisuuden lähtökohdista. (Vanhala & Kotila 2006, 77.) Henkilöstö on määrittynyt ensisijaisesti välineellisten ja mitattavien määreiden kautta todentuvan arvon tuottajina organisaatiolle ja vasta toissijaisesti sitoutuneina ja aktiivisina yksilöinä (Francis 2006, 75). Kyseisiä arviointimekanismeja pidetään HRM-keskustelussa kovan henkilöstövoimavarojen johtamisen ominaisuuksina. Peltonen tutkimuksissa (2001, 62) kova HRM määrittyy johtamisen käytäntönä mitata objektiivisesti työntekijöiden suorituksia ja asettaa tavoitteita. Siten kova HRM on voitu diskursiivisin keinoin oikeuttaa ja tuottaa tasapuolisuuden osoituksena esimerkiksi palkitsemisperusteiden määrittelyssä.

Yhteenvedon totean, että diskursiivinen näkökulma strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen tuottaa näkyviin perinteiseen näkökulmaan nähden erilaisia johtamisen ulottuvuuksia ja lähtökohtia. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtamistodellisuus on mitä ilmeisimmin monitulkintainen ja -ulotteinen, joten jokainen yksittäinen tarkastelunäkökulma näyttäisi pelkistävän ilmiötä voimakkaasti. Erilaisten näkökulmien runsaus tuottaa parhaimmillaan lisää ymmärrystä tieteen tekemiseen ja käytännön johtamiseen. Diskursiivisen näkökulmavalintani tarkoituksena on täydentää tutkimuksellista kenttää näkökulmasta, joka toistaiseksi on tuottanut strategisen henkilöstövoimavarojen johtamiselle ja etenkin palkitsemiselle vielä varsin vähän ymmärryksen välineitä.

2.2 PALKITSEMINEN STRATEGISENA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISENA

2.2.1 Palkitseminen käsitteenä ja ilmiönä

Palkitsemisella on perinteisesti houkuteltu organisaatioon sen tarvitsemaa henkilöstöä, saatu heidät pysymään työpaikassaan ja motivoitu hyviin työsuorituksiin (Moisio ym. 2006; Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 21). Kirjallisuudessa palkitseminen määrittyy kuitenkin monella eri tavalla. Vartiainen ja Kauhanen (2005, 17–18) kuvaavat palkitsemista organisaation ja sen jäsenten välisenä kaksisuuntaisena prosessina, jossa kummatkin osapuolet ovat hyödyn saajia. Palkitsemiseen liittyy vaihtosuhde, jossa palkittava antaa osaamisensa, motivoituneen toimintansa ja työpanoksensa organisaation käyttöön ja organisaatio antaa palkittavalle tämän työsuoritusta vastaavan määrän aineellisia ja aineettomia palkkioita (Gerhart ym. 1992, 193; Luoma ym. 2004, 34). Laajasti määriteltynä palkitsemiseksi voidaan katsoa kaikki työntekijän saamat vastineet työtökijyydestään ja panoksestaan organisaatiolle (Kessler 2001, 208; De Gieter 2006, 2). Yhteistä palkitsemisen määrittelyille on, että niissä palkitsemiseen liitetään välineellisyys, hyötyajattelu ja eräänlainen ”kaupankäynti”. Nämä määrittelyt eivät nosta esiin palkitsemisen toimijoita, työnantajaa, johtajaa tai työntekijää, vaan pikemminkin se muodostuu persoonattomana toimintona. Kun palkitseminen liitetään johtamiseen, määrittyy se hieman eri tavalla, mutta palaan tähän seuraavassa pääluvussa lähemmin.

Palkitsemista kuvaavat käsitteet ovat sidoksissa käytettyyn kieleen ja sen käytäntöihin. Suomalaisena käsitteenä palkitseminen saatetaan liittää palkintoon, minkä vuoksi se on hieman harhaanjohtava ilmaus työstä saatavalle korvaukselle. Esimerkiksi työntekijälle maksettava palkka on konkreettisesti hänen tekemänsä työn hinta, ei niinkään palkinto. Tästä hienoisesta käsitteellistä epämääräisyydestä huolimatta palkitsemisen käsite on vakiintunut termiksi, jota käytetään kuvattaessa palkitsemisen kokonaisuutta suomalaisessa kirjallisuudessa. (Viitala 2007, 138–139.) Englanninkielisessä kirjallisuudessa palkitsemiseen viitataan käsitteellä ”rewarding”, johon sisältyy sekä aineellinen että aineeton palkitseminen. Palkitsemisesta puhuttaessa supistuu puhe kirjallisuudessa kuitenkin usein vain aineelliseen palkitsemiseen ja lähinnä palkkaan. Englanninkielisestä kirjallisuudesta on teoreettisen katsaukseni yhteydessä syntynyt käsitys, että eniten käytettyjä palkitsemisen substantiiveja ovat ”pay”, ”compensation”, ”reward” tai ”wage”, joilla kaikilla on taipumusta supistaa palkitsemista aineelliseksi rahaksi. (Mahoney 1992, 337–346; Lawler 1995, 14–22; Hamilton 1997, 229–254; Drucker & White 2000, 1-24; Armstrong & Brown 2006.) Aineelliset palkitsemisen muodot ovat olleet ylipäätään suurimman tutkimuksellisen huomion kohteina. Verbinä ”reward management” on suomalaisen palkitsemisen vastine ja se sitoo palkitsemisen johtamiseen suomalaista käsitettä tiiviimmin. Johtaminen määrittyy kaiken kaikkiaan käsitteiden kautta palkitsemiselle hyvin luonteenomaisena viitekehyksenä niin suomalaisessa kuin englanninkielisessä kirjallisuudessa.

Palkitsemisen kokonaisuudesta käytetään englantilaisessa kirjallisuudessa myös "total reward" -käsitettä, kun halutaan korostaa palkitsemisen moniulotteisuutta. Tällöin palkitsemista jaetaan aineellisiin (financial reward and benefits) ja aineettomiin (non-financial rewards) palkitsemisen tapoihin. Aineellisina palkitsemisina pidetään kaikkia palkan muotoja ja muita rahallisia etuja, jotka muodostavat palkkioiden kokonaisuuden (total remuneration). Tämän ohella palkitsemisen kokonaisuuteen sisällytetään aineettomat palkitsemistavat, kuten tunnustus, mielekäs työ, vastuullisuus, autonomia, itsensä kehittäminen, uralla etenemisen mahdollisuudet, työelämän laatu ja työn ja elämän tasapaino. Edellä mainitut muodostavat yhdessä palkitsemisen kokonaisuuden. (Armstrong & Murlis 2004, 12.) Armstrong ja Brown (2006, 25) jäsentävät palkitsemista kahdella sen luonnetta kuvaavan ulottuvuuden avulla (kuvio 6), joista toinen kuvaa palkitsemista aineellinen-aineeton (transactional-relational) -ulottuvuudella ja toinen henkilökohtainen-yhteisöllinen -ulottuvuudella (individual-communal). Armstrong ja Brown (2006, 25) liittävät aineettomat ja yhteisölliset palkitsemiset työympäristöön, aineettomat ja henkilökohtaiset oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksiin. Henkilökohtaiset ja aineelliset palkitsemiset lukeutuvat puolestaan palkan eri muotoihin sekä yhteisölliset ja aineelliset palkitsemiset välillisesti aineellisiin etuihin kuten vapaapäiviin ja eläkkeeseen.



Kuvio 6: Palkitsemisen ulottuvuudet (mukaillen Armstrong & Brown 2006, 25)

Palkitsemisen muotojen luokittelu eri palkitsemisen tyyppeihin on De Gieterin tutkimusryhmän (2006, 2) mukaan saanut alkunsa ihmisen motivaatiota koskevasta terminologiasta. Herzberg kuvasi jo 1950-luvun lopussa työntekijöiden

motivaatiotekijöitä käyttämällä käsitteitä sisäiset ja ulkoiset (intrinsic ja extrinsic) motivaatiotekijät. Hänen määrittelyssään sisäiset motivaatiotekijät tyydyttävät ihmisen tarvetta toteuttaa itseään. Sitä vastoin ulkoiset motivaatiotekijät edesauttavat ihmistä tyydyttämään vain tarvehierarkiansa alimpien tasojen tarpeita. (Herzberg ym. 1993, 113–115; Williams & Neal 1993, 61–62). Osa palkitsemisen tutkijoista on omaksunut Herzbergin terminologian. Sisäsyntyisiksi palkinnoiksi on kutsuttu tekijöitä, jotka nousevat muun muassa työn sisällöstä ja merkityksestä ihmiselle. Ulkoiseksi palkitsemisen muodoksi on mainittu muun muassa palkka ja bonukset. Myös Kessler (2001, 208) jaottelee palkitsemista edellä kuvatulla tavalla sisäisiin ja ulkoisiin palkitsemisen muotoihin. Hänen jakaa ulkoisen palkitsemisen erikseen aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. (Kessler 2001, 208.)

Useilla palkitsemisen tutkijoilla on ollut vaikeuksia jäsentää palkitsemista pelkistävästi kahtia jakavan luokittelun mukaisesti joko sen sisäisiin ja ulkoisiin muotoihin. Palkitsemiseen katsotaan liittyvän sellaisia ulottuvuuksia, joita kyseinen luokittelu ei pysty huomioimaan. (Kanungo & Hartwick 1987, 753, 764–765; De Gieter ym. 2006, 2.) Muiden tutkijoiden esittämiin perusteluihin nojautuen en käytä tässä tutkimuksessa Herzbergin käsitteitä ja luokittelua, vaan jaottelen palkitseminen muodot aineellisiin ja aineettomiin, mikä näyttäisi soveltuvan paremmin tämän tutkimuksen kehukseen. Hyödynnän myös aiemmin esittämäni Armstrongin ja Brown (2006) neliulotteista mallia (kuvio 6). Perustelen valintaani lisäksi sillä, että tulkiten Herzbergin sisäisen palkitsemisen muotojen lähestyvän motivaation ja työtyytyväisyyden ilmiöitä, joihin en tällä tutkimuksellani yllä. Tämän luvun loppuosassa tarkastelen motivaatiota ainoastaan lyhyesti taustoittaakseni ja ymmärtääkseni palkitsemisen merkitystä työntekijälle. Lisäksi tulkiten motivaatioteorioiden tarjoavan niukasti ymmärrystä organisaatiolähtöisiin tavoitteisiin perustuvan palkitsemisen ymmärtämiseen (Vuori & Siltala 2005, 168).

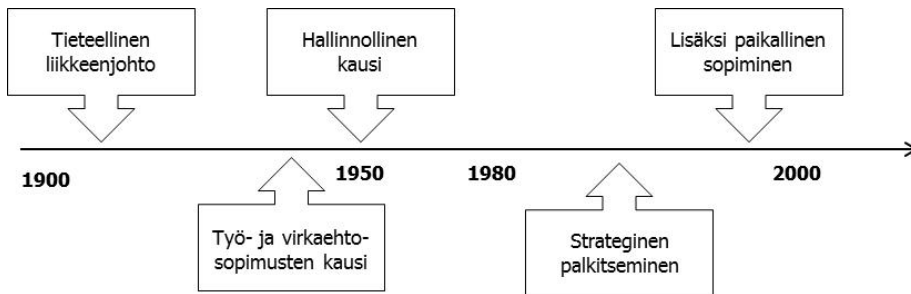
Kun palkitsemisesta puhutaan konkreettisenä kokonaisuutena organisaatiossa, tarkoitetaan sen muodostamaa, organisaatiolle ominaista palkitsemisjärjestelmää. Se koostuu palkitsemisperusteista ja -tavoista, palkitsemisen jakamisen toteutuksesta ja perusteluista sekä koko järjestelmän kehittämisen periaatteista. Palkitsemisjärjestelmän perimmäinen tarkoitus on integroida henkilöstön kompetenssi ja osaamispotentiaali organisaation tavoitteiden kanssa. Näiden yhdistämisessä hyödynnetään sitä, mitä henkilöstön motivoitumisesta tiedetään. Organisaation palkitsemisjärjestelmä määritetään usein palkitsemisstrategiassa, joka kytketään henkilöstöstrategiaan. Siten palkitsemisjärjestelmää voidaan pitää organisaation toimintajärjestelmän yhtenä osana. Organisaatioilla on omat kriteerinsä sille, millä perusteella palkkioita jaetaan, mitä palkkiot ovat ja kenelle niitä jaetaan. Palkitsemisen perusteet jakautuvat tavallisesti kolmeen ryhmään. Ensiksi palkitseminen voi perustua työn ja sen vaativuuden määrittelille, jolloin keskeisenä arvotettavana seikkana on itse työn sisältö ja siinä tarvittava osaaminen. Toinen peruste on palkitsemisen sitominen työntekijän tai ryhmän ominaisuuksiin ja suoriutumiseen. Tällöin määrittäjänä on työntekijän osaaminen ja sen kehittyminen eli suoriutuminen työn tekemisessä. Kolmas peruste on liittää palkitseminen siihen,

mitä työssä saadaan aikaiseksi, jolloin kyse on tulosperustaisesta palkitsemisesta. Edellä kuvatut palkitsemisen perusteet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan työntekijän kokonaispalkitseminen muodostuu usein useamman kuin yhden palkitsemisen perusteen kautta. (Sädevirta 2005, 104; Vartiainen & Kauhanen 2005, 17–19.) Palkitsemisen perusteiden varhaisimpia määrittäjiä ovat olleet tehtävänimike, työntekijän ikä ja työvuodet. Vähitellen ovat alkaneet korostua myös onnistuneiden työsuorituksien, vastuun ottamisen, tavoitteiden saavuttamisen ja osaamisen kehittämisen kaltaiset tekijät. (Hakonen & Leino 2007, 7.) Palkitsemisjärjestelmä määrittää lisäksi palkitsemisen tapoja, joita jaottelin aiemmin aineettomiin ja aineellisiin muotoihin ja kuvasin Armstrong ja Brown (2006, 25) ulottuvuuksia hyödyntäen.

Palkitsemisjärjestelmä kuvastaa edellisten lisäksi organisaation yleisiä päätöksentekotapoja ja johtamisen periaatteita. Palkitsemista toteutetaan organisaatiossa muodostuneiden periaatteiden mukaisesti. Palkitsemisen tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus määrittyvät merkittävinä periaatteina. Tasapuolisuuden periaatetta voi kuvata ainakin kahdella tavalla; tasasuhtana tai tasan jakona. Toimittaessa tasasuhtana mukaisesti palkkiot jaetaan suhteutettuna kunkin työntekijän työpanokseen, kokemukseen tai koulutukseen. Tasajaossa palkkiot puolestaan jaetaan pelkistetysti tasan kaikkien asianosaisten kesken. Palkitsemisen periaatteiden toteutuminen on organisaation henkilöstölle merkityksellistä mutta haastavaa, ja siihen liittyy usein epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia henkilöstön keskuudessa. Palkitsemisen yhteydessä oikeudenmukaisuudella on kaksi ulottuvuutta, joista ensimmäinen arvioi palkkioiden jaon oikeudenmukaisuutta eli jaon lopputulosta. Toinen oikeudenmukaisuuden ulottuvuus kuvaa menettelytapoja. Tällöin huomio kiinnittyy palkitsemisprosessin oikeudenmukaisuuteen. (Hakonen ym. 2005b, 30; Taskinen 2005, 57–58; Vartiainen & Kauhanen 2005, 25–27.) Palkitsemisjärjestelmän nykyisen muodon ohella henkilöstölle on tärkeää, että organisaation palkitsemista kehitetään jatkuvasti, se on avointa ja osallistavaa. Henkilöstö kokee palkitsemisjärjestelmän hyväksyttävänä ja ymmärrettävänä, jos heillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa sen muodostumiseen. Vastaavasti päinvastaisessa tilanteessa palkitsemisjärjestelmä saattaa muodostua henkilöstölle painostamissysteemiksi. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 26–27.) Palkitsemisjärjestelmän rakenne, periaatteet ja niiden perusteella rakentuva organisaation palkitseminen ovat osa järjestelmän toiminnallista kokonaisuutta, joka muokkautuu ja rakentuu ihmisten vuorovaikutuksessa ja toiminnassa. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen uudistaa muita organisaation toiminnallisia ja vuorovaikutuksellisia ulottuvuuksia ja vastaavasti ulottuvuudet palkitsemisjärjestelmää.

Palkitsemisen ilmiö on liittynyt historian saatossa laajemmin työn ja työsuhteiden viitekehykseen. Palkkarakenteet ja palkitsemista määrittelevät systeemit määrittyvät aikakautensa sosiaalisten olosuhteiden, kontekstin ja kulttuurin vallitessa. Siten palkitsemisen muutokset ovat osa tämän kokonaisuuden muutoksia. Kuvaan

seuraavaksi palkitsemisen muutosta kontekstissaan edeten kronologisesti kuvion 7 mukaan. (Drucker & White 2000, 2-3.)



Kuvio 7: Palkitsemisen kehittyminen (Hakonen ym. 2005b, 36–44)

Palkitsemisen käytännöt ovat toisaalta kuvanneet vallitsevia sosiaalisia arvoja ja järjestystä mutta myös rakentaneet niitä. 1900-luvun alkupuolen kulmakiviä palkitsemisenkin suhteen loi Frederick Taylor tieteellisen liikkeenjohdon teoriallaan. Sen seurauksena organisaatioissa syntyi jako tuotanto- johto- ja hallintoprosesseihin, mikä johti erilaisiin palkan määräytymisperusteisiin työntekijöiden ja johdon välillä. Työntekijöiden osalta palkitsemisessa korostuivat tehdyt työtunnit ja tuotosten määrä, kun taas johdon osalta käytettiin kuukausipalkkaa. Ensimmäisen maailmansodan aikaan työn luonne oli muotoutunut massatuotannoksi, jossa työtä määrittivät standardoidut kriteerit ja tehtäviin liittyi tietty senioriteettijärjestelmä. Palkitseminen määrittyi edellisiin perustuen, ja siitä sopiminen tapahtui teollisuusalan päätöksentekojärjestelmän ylimmillä tasoilla. (Drucker & White 2000, 4-6.) Seuraavaksi palkitsemisen kehityksessä oli niin kutsuttu hallinnollinen aikakausi, jolloin organisaatioiden toimintaa kuvasi organisoituminen erillisiin toiminnallisiin yksiköihin. Henkilöstöhallinto oli yksi näistä yksiköistä ja sen tehtäväksi muodostuivat muun muassa palkitsemisen suunnittelu ja toimeenpano, mikä tapahtui etäällä itse työn toiminnasta. Palkitsemisessa korostettiin tuolloin oikeudenmukaisuutta ja huomion kohteena oli työn ominaisuuksiin perustuva palkitsemisrakenteen toteuttaminen. (Heneman ym. 2002, 64–65; Hakonen ym. 2005b, 38.) Hallinnollinen kausi johti palkitsemisen sopimiseen kollektiivisesti valtakunnallisella tasolla toimialoittain. Kaukana työntekijöistä tehtäviä päätöksiä olivat esimerkiksi palkankorotukset, jotka perustuivat yleiseen hintojen nousuun, ansiokehityksen takuuseen tai keskimääräiseen tuottavuuden nousuun (Hakonen & Lehto 2007, 7). Kyseisten valtakunnallisten käytäntöjen syntymisen on katsottu rajoittaneen ja sitoneen organisaatio- tai työntekijäkohtaisia palkitsemisen mahdollisuuksia. Paikallisen sopimisen keinoja hyödynnettiin vielä tässä vaiheessa varsin vaatimattomasti. (Hakonen ym. 2005b, 38–39; Linkola 2007, 112.)

Hallinnollisen kauden jälkeen, viimeisten vuosikymmenten aikana työn luonteessa ja työntekijäsuhteiden johtamisessa oli tapahtunut muutoksia, jotka ovat rakentaneet toisenlaista palkitsemista. Työympäristö oli muuttunut luonteeltaan tehdastuotantovaltaisesta palvelualakeskeiseksi, mikä oli näkynyt organisaatioiden sisällä yksilö- ja yksikkökeskeisen työn muuttumisena tiimipohjaiseksi. Työntekijäsuhteen muotona määräaikaiset työsuhteet olivat lisääntyneet pysyvien työsuhteiden kustannuksella. (Drucker & White 2000, 4-6; Heneman ym. 2002, 65.) Samanaikaisesti hallinnolliselle kaudelle ominaista etäällä tapahtuvaa palkitsemisen sopimiskäytäntöä alettiin muuttaa. Muutosta edesauttoi henkilöstövoimavarojen johtamisen ja strategisen henkilöstövoimavarojen johtamispuheen viriäminen 1980-luvulla, jolloin palkitseminen haluttiin palauttaa takaisin johdon tehtäväksi ja johtamisen välineeksi. Strategisuuspuhe levisi palkitsemiseen vuosikymmen myöhemmin. 1990-lukua pidettiin suomalaisessa palkitsemisen historiassa merkittävänä, sillä tuolloin palkitsemiseen pyrittiin etsimään kannustavia elementtejä ja palkkausjärjestelmät kokivat suuren rakenteellisen uudistuksen. Eniten palkitsemisen uudistumista sanottiin vieneen eteenpäin organisaatioiden toimintaympäristön muutokset ja strategisen palkitsemisen suuntaus. (Hakonen ym. 2005b, 36–44.)

Edellä kuvatuista historiallisista muutoksista huolimatta palkitsemisen puhe on säilynyt varsin samansisältöisenä viime vuosikymmeninä. Väitetään kuitenkin, että aiemmin esitetyt palkitsemisen mallit ja näkemykset eivät ole muuttuneet käytännön toiminnoiksi ennen kuin palkitsemisen ilmiö liitettiin vahvemmin organisaation strategiaan. Tässä vaiheessa alkoivat muuttua myös palkitsemisesta käytettävät käsitteet. Esimerkiksi palkkahallinnon ja -politiikan tilalle ovat tulleet palkitsemisjärjestelmän ja -strategian käsitteet. Käsitteiden vaihtuminen kuvaa ajattelutavoissa tapahtuneita muutoksia laaja-alaisempaan suuntaan, jossa keskeistä on, että palkitseminen määrittäisi muutoinkin kuin hallintona, politiikkana tai tekniikkana. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 35–36.) Toisaalta käsitteiden muuntumista voitaisiin verrata henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettisessa keskustelussa ilmenneeseen vastaavanlaiseen muutokseen, jossa esimerkiksi henkilöstöhallinto oli poistuva käsite. Käsitteiden on haluttu vastaavan ajan henkeä ja tukevan uudistumisen ilmapiiriä.

Palkitsemisen puheessa käytetyt käsitteet ja niiden määrittely rakentuvat kytköksissä moniulotteiseen työn merkitykseen. Viitala (2007, 139) pitää työn merkitystä tekijälle varsin moniulotteisena. Työntekijän odotusarvona on, että hän saa hyvän hinnan lisäksi työltään ja työyhteisöltään muitakin häntä tyydyttäviä asioita. Työ toimii toisaalta ihmisen kehittymisen ja itsensä toteuttamisen mahdollistajana, toisaalta se tarjoaa sosiaalisen yhteisön jäsenyyttä, ihmissuhteita ja toisten ihmisten arvostusta. Lisäksi työ luo taloudellista turvallisuutta, säännöllisyyttä ja mahdollisesti statusarvoa. (Viitala 2007, 139.) Tutkimusten mukaan työllä ansaitulla palkitsemisella on merkitystä, ei niinkään aina rahan muodossa, vaan sen kautta, että palkitseminen viestii muista työntekijälle tärkeistä asioista. (Thierry 2001, 151–152; Hakonen 2006, 10.) Eri palkitsemiskeinoin on mahdollista

välittää työntekijälle sekä arvottomuuden että arvostuksen kokemusta (Laulainen 2010, 129). Lisäksi palkitsemiseen on näyttänyt liittyvän eräänlaisia symbolisia merkityksiä, jonka tulkitsemisen niin, että, aineellisella palkitsemiselläkin on eräänlainen aineeton muotonsa tai merkityksensä. Ne symboloivat työntekijälle esimerkiksi ylemmän johdon arvostusta. (Mickel & Barron 2008, 332; Hakonen 2012, 148.)

Thierryn (2001, 152–159, 161–162) motivaatioteorioihin lukeutuvan reflektioteorian mukaan konkreettisen palkan kautta välittyy merkityksiä, jotka ovat sidoksissa työntekijän identiteettiin. Palkitsemisella voi hänen mukaansa olla neljällä eri tavalla merkitystä työntekijälle. Ensinnäkin, sillä voi olla välillisesti vaikutusta työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden tai motiivien saavuttamisena. Työntekijä voi kokea saavansa palkan välityksellä esimerkiksi arvostusta työskentelynsä onnistumisesta. Toiseksi palkitsemisella saa tietoa omasta suoriutumisestaan suhteessa sekä työnsä tuloksiin ja tavoitteisiin että muihin työntekijöihin. Työntekijälle syntyy siis käsitys siitä, miten hänen työskentelynsä on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa ja miten hänen tehokkuutensa on suhteessa muiden työntekijöiden työskentelyyn. Kolmanneksi palkitseminen viestii työntekijälle valta-asemista ja rooleista työpaikalla, eli siitä, millaisessa asemassa työntekijä on organisaation hierarkiassa ja miten paljon valtaa tai itsenäisyyttä hänellä on suhteessa toisiin työyhteisön jäseniin. Edellisten kolmen merkityksen lisäksi palkitsemisella on konkreettinen merkitys, sillä palkka mahdollistaa työntekijälle erilaisten hyödykkeiden kuluttamisen. Palkalla sanotaan olevan välillisesti merkitystä suoritukseen, sillä itse palkka vaikuttaa työtyytyväisyyteen, joka puolestaan vaikuttaa suoritustasoon ja -kykyyn. (Thierry 2001, 152–159, 161–162.) Palkitsemisen monitulkinnalliset merkitykset avaavat hyvin sen haastavuutta (Laulainen 2010, 129) ja kuvaavat siihen liittyvää vaikeutta johtamisen näkökulmasta. Miten osoittaa toiselle työntekijälle arvostusta alentamatta samalla toisen työntekijän omanarvontuntoa?

Edellä kuvaamaani palkitsemisen merkityksen moninaisuus vaikuttanee vahvasti siihen, minkä ylipäätään käsitämme palkitsemiseksi. Kirjallisuudessa päähuomio kiinnittyy aineellisen palkitsemisen ja palkan variaatioihin (Hakonen ym. 2005b; Moisio ym. 2006) joissakin tapauksissa jopa siinä määrin, että tekstit tuottavat sellaista käsitystä, että palkitseminen määrittäisi vain aineellisena palkitsemisena (Greer 2001, 225). Näin ollen palkitseminen yksilötasoisena ilmiönä näyttäytyy ryhmä- tai organisaatiotasoisesta palkitsemisesta yleisempänä. Tutkimusten mukaan henkilöstön ja henkilöstöjohtajien käsitykset organisaation palkitsemisesta ovat kuitenkin varsin vaihtelevat. Palkitsemiseksi saatetaan suppeasti määrittää vain konkreettinen palkan maksu, tulospalkkiot, merkkivuosien muistaminen tai erilaisten tehtävänimikkeiden käyttö. Lisäksi esimerkiksi henkilöstön ja johtajien käsitys ja toive palkitsemisen aineettomien muotojen (kuten arvostuksen ja palautteen anto) käytöstä organisaatiossa eivät aina kohtaa. Henkilöstön odotuksena on ollut usein niiden runsaampi käyttö. (Hakonen ym. 2005b, 29; Linkola 2007, 112; Kauhanen & Viitala 2011, 202–203.) Toisaalta tutkimusten mukaan aineellisen palkkion tai palkan merkitystä ei ole aina täysin kehdattu tunnustaa. Työelämässä on

ollut sosiaalisesti hyväksyttävämpää kertoa motivoituvansa muista tekijöistä kuin rahasta. (Rynes ym. 2004, 381–384.) Näistä erilaisista näkökulmista johtuen palkitsemista ei liene syytä määrittää yksiselitteisesti.

Armstrongin ja Brownin (2006, 25) neliulotteinen malli (kuvio 6) on koontunut yhteen erilaisia näkökulmia, jotka ovat määrittäneet palkitsemisen. Mallissa esitetyistä palkitsemisen muodoista painottuvat ja nousevat esille eri näkökulmat erilaisissa viitekehyksissä ja eri työtekijöille. Palkitsemisen merkityksen lähempi perehtyminen auttaa edelleen ymmärtämään sen moniulotteisuutta. Konstruktiiviseen tutkimusperinteeseen sitoutuneena en hae palkitsemiselle yhtä ainoaa merkitystä vaan hyväksyn sen rakentuvan organisaatioiden henkilöstön sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja käytännöissä yhä aina uudelleen erilaisina versioina.

2.2.2 Palkitseminen johtamisteorioiden ja strategisuuden viitekehyksessä

Palkitseminen on sisältynyt johtamista käsittelevään kirjallisuuteen yhtenä johtamisen ulottuvuutena sen varhaisvaiheista lähtien. Palkitsemista on pidetty yhtenä luontaisena ja merkittävänä henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintona (von Bonsdorff & Moilanen 2005, 410–411) aina Frederick Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon teorian aikakaudelta lähtien (Dulebohn & Werling 2007, 191), vaikkakaan varhaisimpina aikoina ei vielä käytetty henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitettä. Henkilöstöön kohdistuvien johtamistoimien arvostettu tutkija Raymond Miles (1975, 144–149) jäsensi palkitsemisen olemusta erilaisten henkilöstöajattelutapojen yhteydessä⁴. 1970-luvulla Milesin ajattelu loi pohjaa monen henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkijan ajattelulle ja tuotti viitekehysten, jossa palkitseminen sitoutui johtamiseen. Milesin perinteisessä henkilöstöjohtamisen ajattelussa johtaminen perustui kontrolliin ja pyrkimyksenä oli yhdenmukainen organisaatiokäyttäytyminen, virheiden välttäminen ja työskentelyn vakioiminen. Nämä lähtökohdat tekivät palkitsemisen mallista varsin yksinkertaisen, ja se perustui lähinnä sellaisiin tekijöihin kuin lojaalius ja virheetön työhistoria. Sen sijaan henkilöstövoimavaraperusteisessa johtamisajattelussa tavoitteena oli edistää ennen kaikkea henkilöstön erinomaista suoriutumista ja poistaa esteitä sen tieltä. Tällöin johtamisen ytimenä oli henkilöstön sitoutuneisuuden ja uudistumisen tavoittelu. Palkitsemisen perusteiksi nousivat aikaisempaan verrattuna erilaiset tekijät, kuten työskentelyn laatu tai innovaatiot. (Miles 1975, 144–149.) Kolmannessa henkilöstövoimavarojen johtamisen ajattelun mallissa palkitseminen määrittyi tiivistetysti johtamisen onnistumisena organisaation tavoitteiden asettelussa niin, että tavoitteet näyttäytyivät henkilöstölle tavoittelun arvoisilta (Miles 1975, 156). Tämän vuoksi Milesin ajattelussa korostui tarve ymmärtää henkilöstön käyttäytymistä. Milesin mukaan (1975, 135–136) henkilöstön käyttäytymistä selittivät pitkälti motivaatioon liittyvät seikat, joita hän pyrki ymmärtämään varhaiseen Maslowin tarvehierarkiaan perustuen.

⁴ Milesin organisaatio- ja henkilöstötekijöitä integroiva johtamisen malli (kuvio 2).

Tässä tutkimuksessa en syvenny käyttäytymistieteisiin ja psykologiaan kytkeytyviin motivaatiotekijöihin, mutta tiedostan ne merkittäviksi, vaihtoehtoisiksi tavoiksi lähestyä palkitsemisen ilmiötä ja tunnistaen niiden vaikutuksia johtamiseen. Palkitsemisen psykologisen näkökulman tutkijat pyrkivät muun muassa etsimään vastauksia haastavaan kysymykseen, miten palkitseminen vaikuttaa henkilöstön työkäyttäytymiseen ja millaisia merkityksiä palkitsemisella on (Thierry 1998, 292). Omassa tutkimuksessani kiinnityn johtamisteoreettiseen viitekehykseen. Haen johtamisteoreettisessa tutkimuksessa jo jonkin verran jalansijaa saaneella diskursiivisella tutkimuksella uutta näkökulmaan palkitsemisen tutkimukseen, jossa kyseistä lähestymistapaa ei ole tiettävästi käytetty.

Palkitsemisen vaikutukset ja kytkökset sekä erilaisiin henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöihin että organisaation strategiaan ovat olleet tutkimuksen kohteena mittavasti (Thierry 1998, 305; Hakonen 2012, 57). Tuloksena on syntynyt joukko teoreettisia yritelmiä selittää palkitsemisen ja johtamisen suhdetta. Henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä ja strategiaa on kytketty toisiinsa niin kontingenssi-, universaali- kuin resurssilähtöisen ajattelun viitekehyksessä, ja samaa keskustelua on käyty palkitsemista (Kessler 2001, 210–224). Kun henkilöstövoimavarojen johtamisessa mielenkiinto on keskittynyt henkilöstökäytäntöjen keskinäisen yhdenmukaisuuden tai henkilöstökäytäntöjen ja strategian yhdenmukaisuuden tarkasteluun, on palkitsemisessa erityisenä tutkimuksen kohteena ollut organisaation erilaisten strategiavalintojen yhdenmukaisuus ja vaikutus palkitsemisjärjestelmiin (Hakonen 2012, 57). Tämä pohjautuu nykyiseen uskomukseen, jonka mukaan palkitsemisella on enemmän vaikutusta, kun se kytketään organisaation strategiaan ja se on strategian ohjaamaa (Salimäki ym. 2009, 2; Hakonen 2012, 57). Tällöin palkitseminen määrittyy suhteessa organisaation yleisiin tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen (Thierry 1998, 305). Palkitsemisen käytäntöjen katsotaan lisäksi viestivän näkyvästi organisaation toiminnan tahdottua suuntaa ja arvoja (McDermott & O'Dell 2001, 81; Hakonen ym. 2005b, 13). Palkitsemisen tarkastelu strategisena kysymyksenä purkaa auki palkitsemisen tekniikoiden ja tapojen sijaan sitä, miten palkitseminen tukee organisaation tavoitteiden ja niitä tukevien toimintaprosessien toteutumista (Linkola 2007, 114).

Palkitsemisen viimeaikainen kehitys on korostanut kaikkien johtaja-asemassa olevien roolia ja kytkenyt sen vahvasti johtamisen toiminnoksi (Drucker ja White 2000, 1; Hakonen ym. 2005b, 48; Vartiainen & Kauhanen 2005, 48). Palkitsemisesta on olemassa jo varsin yhtenäinen ymmärrys siitä, että sillä on kiinteä yhteys henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja organisaation suorituskykyyn. Sitä vastoin se, millaisia nämä mekanismit henkilöstövoimavarojen johtamisen, suorituskyvyn ja palkitsemisen välillä tarkemmin ottaen ovat, on edelleenkin selkiytymättä (Bowen & Ostroff 2004, 203.) Koska palkitseminen on todettu yhdeksi merkittäväksi johtamisen keinoksi, on organisaatioissa otettu lisääntyvästi käyttöön uusia kannustaviksi tarkoitettuja palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä (Hakonen ym. 2005b, 13).

Palkitsemisajattelun uudistumisen myötä sitä on ryhdytty pitämään henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintona ja se on liitetty yhteen kovan henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulman kanssa (Beaten 2007, 66). Kehityksestä johtuen palkitsemisen kokonaisvaltainen toteuttaminen perinteisen henkilöstöhallinnollisesti tai ammattijärjestövetoisesti on alkanut muodostua mahdottomaksi. Ammattijärjestöjen rooliksi on ollut vähittäin muodostumassa puitteiden luonti palkitsemiselle. (Hakonen ym. 2005b, 10, 15, 19, 304.) Näiden hallinnollisen menettelytapojen ohella perinteistä yksilökeskeistä henkilöstön johtamisen perinnettä haastavat tarpeet inhimilliseen ja kannustavaan johtamiskäytäntöön (Viitala & Koivunen 2011, 175). Tämäkin asemoi palkitsemista tiiviisti johtajien rooliin ja vuorovaikutukseksi henkilöstön kanssa.

Johtamisen ja strategisuuden merkitystä palkitsemisessa on edistänyt kaksi rinnakkaista teoreettista valtavirtaa, jotka näyttäisivät olevan ainakin osittain samankaltaisia erilaisista käsitteistään huolimatta. Ensimmäisen valtavirran muodostaa "New Pay" -käsitteen alle jäsenytynyt teoreettinen suuntaus, joka on saanut alkunsa Yhdysvalloissa. Toisen suuntauksen synnyinseutu on puolestaan Englannissa, ja siitä käytetään käsitettä "Reward Management". Drucker ja White (2000, 1) kuvaavat näkökulmien yhteiseksi lähtökohdaksi pyrkimyksen ottaa palkitsemisen ilmiöön holistinen ja sen eri ulottuvuuksia yhdistävä lähestymistapa. Toinen yhteinen lähtökohta on heidän mukaansa palkitsemisen riippuvaisuussuhde organisaation kokonaisstrategiaan.

New Pay -puheen käynnistäjänä pidetään Edward Lawler III:sta (1990), ja sitä kehittivät edelleen Schuster ja Zingheim (1992). New Payn tarkoituksena oli haastaa perinteistä palkitsemiskäytäntöä, jossa palkitsemisen määrittäjänä toimivat muun muassa työn laatu ja sisältö sekä vallitsevat yleiset elinkustannukset. New Pay satoi työntekijöiden suoriutumisen ja organisaation menestymisen palkitsemista määrittäviksi tekijöiksi. Palkitsemisen haluttiin vaihtelevan edellä mainittujen tekijöiden muuttuessa (Lawler 1995, 17; Drucker & White 2000, 14.) Lawlerin ajattelun lähtökohtana oli yksityinen sektori, jossa palkitsemisella ja palkitsemiskäytäntöjen valinnoilla tavoiteltiin kilpailuetua. Palkitsemiskäytännöillä voitiin hänen mukaansa motivoida työntekijöitä ja luoda kulttuuri, jossa työntekijät välittivät organisaatiosta ja sen menestymisestä. Palkitsemisella pyrittiin myös pitämään lahjakkaat työntekijät organisaatioissa ja saada heidät kehittämään osaamistaan. (Lawler 1990, 4.) Lawlerin ajattelussa korostui yksilölähtöinen palkitseminen ryhmälähtöisen sijaan. Uhkana pidettiin kuitenkin työntekijöiden yhteistyön vähenemistä, eikä yksilölähtöisen palkitsemisen paremmuudesta saatu muutoinkaan vakuuttavaa näyttöä. (Lawler 1990, 2003; Drucker & White 2000, 19.)

Lawler (1995, 14, 21) korosti, ettei New Pay ole tietty palkitsemiskäytäntöjen kokonaisuus vaan pikemminkin ajattelutapa palkitsemisjärjestelmän roolista organisaatioissa. Lawlerin mukaan ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa palkitsemistapaa (best practice), jonka omaksumalla organisaatio menestyy. Tiedyt palkitsemisen käytännöt eivät ole itsessään hyviä tai huonoja, vaan oleellisin seikka oli Lawlerin mukaan niiden yhteensopivuus (fit) organisaation strategian,

johtamisen, tiedonvälityksen ja päätöksentekotavan kanssa. (Lawler 1995, 14, 21.) Siten Lawlerin ajattelu näytti pohjautuvan samankaltaisille lähtökohdille kuin kontingenssiteoreettinen strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen, joka myös korosti organisaation toimintojen keskinäistä yhdenmukaista. Intensiivinen keskustelun fokus parhaissa tai soveltuvimmissa palkitsemisen käytännöissä on Coxin (2000, 372–373) mukaan jättää syrjään palkitsemiseen liittyvien prosessien merkityksellisyyden huomioinnin. Palkitsemisprosessien parhaat käytännöt sisältävät moniulotteisen ja henkilöstölle tärkeä oikeudenmukaisuuden toteutumisen. Tästä on puhuttu vielä toistaiseksi varsin vähän. (Cox 2000, 372–373.)

Toisena palkitsemisen suuntauksena pidetty Reward Management -puhe käynnistyi henkilöstövoimavarojen johtamisen diskurssin yhteydessä Euroopassa ja etenkin Englannissa. HRM-kirjallisuudessa palkitsemista on tarkasteltu normatiivisesti ja käytäntöorientoituneesti keskittyen tekniikoihin teoreettisen keskustelun sijaan. Tällöin työntekijälähtöiset näkökulmat ovat jääneet lähes huomiotta. (Druker & White 2000, 1-2.) Suuntaus määritti palkitsemisen organisaation strategiaan, politiikkaan ja prosesseihin liittyväksi toiminnoksi, jolla pyrittiin varmistamaan, että työntekijän panos organisaation hyväksi huomioidaan sekä aineellisenä että aineettomana palkitsemisena. Palkitsemisen lähtökohtana oli työntekijän arvon määrittäminen organisaatiolle ja sen tavoitteiden toteutumiselle. (Armstrong & Murlis 2004, 3; Armstrong 2007, 4.) Armstrong ja Brown (2006) ovat jatkaneet Reward Management -suuntauksen kehittämistä yhdistäen palkitsemisen strategiaan (Strategic Reward). He korostivat organisaation missiota ja strategiaa sekä resurssiperustaista näkökulmaa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Strategic Reward määrittyi tulevaisuusorientoituneeksi ajattelutavaksi, jonka tarkoituksena oli suunnitella palkitsemiskäytäntöjä, jotka auttavat toteuttamaan organisaation pidemmän aikavälin tavoitteita. (Armstrong & Brown 2006, 7-9.) Sekä New Pay- että Reward Management -keskustelu tiivistivät palkitsemisen keskeisiä kysymyksiä samansuuntaisesti, joten niitä ei voi pitää toisilleen vastakkaisina suuntauksina. Ne molemmat näyttäytyvät eri mantereilla virinneiltä palkitsemiskeskustelun uudistumisen pyrkimyksiltä, jossa strategisuus oli yksi keskeinen lähtökohta.

Strategisuudesta on ryhdytty puhumaan palkitsemisen yhteydessä yhä enemmän. Strategisuus on hyväksytty osaksi palkitsemista ”uudenlaisen filosofian” nimissä. (Taylor 2000, 12–13.) Nykyisin palkitsemisen ja strategian tiiviistä kytköksestä pidetään, ainakin puheen tasolla, itsestään selvänä, mutta vielä muutama vuosikymmen sitten käsitys ei ollut yhtä yleinen. Varhaisimmassa vaiheessa palkitsemisen lähtökohtien on kuvattu perustuneen työehtosopimukseen, jolloin päämääränä oli, että organisaatiot huolehtivat palkitsemisesta lakien ja normien velvoittamalla tavalla. Tällöin tavoitteena oli pitää organisaation kustannukset mahdollisimman pieninä. Organisaatioissa on säilynyt pitkään ajattelumalli, jonka mukaan palkitsemisessa pyrittiin jatkamaan totuttuja käytäntöjä ja hallitsemaan olosuhteita muutoksia välttämällä. Vähitellen herännyt kiinnostus siitä, miten palkitseminen toteutettiin toisissa organisaatioissa, on lopulta alkanut muuttaa toimintamallia. Palkitsemisessa on ryhdytty hyödyntämään muissa organisaatioissa

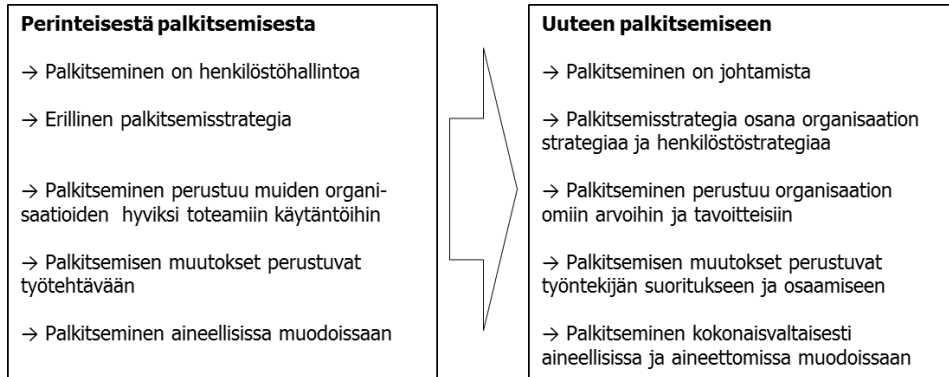
havaittuja tai oletettuja käytäntöjä ja kopioitu niitä omaan organisaatioon. Tästä on valitettavasti seurannut se, että useat organisaatiot ovat käyneet läpi samat palkitsemiseen liittyvät ongelmat ja haasteet. (Hakonen ym. 2005b, 44–45; Hakonen & Leino 2007, 7; Hakonen 2009, 215.) Tulkitsen tuolloisen palkitsemiskäsityksen perustuneen edellä esittämäni universaaliin henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitykseen, jonka mukaan oletettiin, että oli olemassa universaaleja, kaikkiin organisaatioihin soveltuvia johtamiskäytäntöjä (best practice).

Strategisuuden lisääntyminen palkitsemisessa on lähtenyt liikkeelle varsinaisesti yrityssektorilta, kun organisaatiot alkoivat tavoitella kilpailuetua suhteessa toisiinsa ja etsiä muita organisaatioita parempia tapoja palkita ja houkuttaa henkilöstöä. Tämä on alkanut muuttaa sekä ajattelun lähtökohtia että pyrkimyksiä. Organisaatiot ovat pyrkineet suunnittelemaan palkitsemista omista tavoitteistaan ja arvoistaan käsin. Kustannusten minimoimisen sijaan organisaatiot ovat pyrkineet maksimoimaan hyödyt. (Hakonen ym. 2005b, 44–45; Hakonen & Leino 2007, 7.) Tämän muutoksen taustalla tulkitsen olevan henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettisessa keskustelussa virinnyt kontingenssiteoreettinen suuntaus, joka on korostanut johtamistoimintojen erityisyyttä ja niiden toteuttamista kunkin organisaation ominaispiirteet huomioiden (best fit). Tämä kehityskulku on merkinnyt palkitsemisessa mahdollisuuksien avautumista uudelleenlaisille organisaatiolähtöisille käytännöille, vaikkakin muutos näyttäisi olevan yhä käynnissä.

Strategialähtöisyyden tavoittelu on lisääntynyt viimeisten kahden vuosikymmenen aikana sekä yrityksissä että julkisella sektorilla, ja se on tuottanut uutta ajattelua ja kehityksen alkuja myös palkitsemiseen. (Hakonen ym. 2005b, 13). Tätä ovat edistäneet tutkimustulokset, joissa palkitsemisen positiivinen vaikutus on saanut suhteessa niin organisaation tuloksiin ja tehokkuuteen kuin henkilöstön motivaatioon vahvistusta (Lawler 1990, 4; Boselie ym. 2001, 1111; Strandman 2009, 195). Strategiasidonnaisuus on muuttanut palkan määräytymisperusteita. Perinteisen työtehtäväperusteisen palkitsemisen sijaan tulos- ja suoritusperustainen palkitseminen ovat alkaneet lisääntyä. (Mahoney 1992, 345.) Myös julkisella sektorilla tulosperusteisia palkitsemisen käytäntöjä on ryhdytty hyödyntämään 2000-luvulla. Etenkin johto on kokenut uudet käytännöt myönteisinä, mutta henkilöstö on suhtautunut niihin johtoa varauksellisemmin (Salimäki ym. 2009, 2, 39). Uuden palkkajärjestelmän suoranaisia vaikutuksia on ollut haasteellista osoittaa yksiselitteisesti (Cox 2005, 1475). Tästä huolimatta organisaatiot ovat pyrkineet kohottamaan tehokkuuttaan muuttamalla ja kehittämällä henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjään.

Yllä kuvaamaani strategisuuden lisääntymistä palkitsemisessa kuvaavat myös erilaiset mallit, jotka ovat auttaneet hahmottamaan palkitsemisen muutosta, mutta näille malleille on ollut ominaista ilmiön pelkistäminen. Strategisuusajattelun lisääntymistä voi pitää yhtenä palkitsemisen muutoksen luonteenomaisena piirteenä. Kaiken kaikkiaan kysymys on ollut palkitsemisen kehittämisestä hallinto-orientoituneesta toimintamallista kohti kokonaisvaltaista palkitsemisen ajattelua, jota myös aiemmin esittelemäni New Pay- ja Reward Management -suuntaukset

edustivat. Strategisen johtamisen ja strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettiset suuntaukset näyttävät antaneen keskusteluvälineitä ja teorialähtöisiä perusteluita palkitsemisen kehittämiseen. Havainnollistan alla olevalla kuvalla palkitsemisen muutosta sen keskeisistä lähtökohdista ja ominaisuuksista käsin. Näitä tarkastellessa voi havaita yhtäläisyyksiä niiden havaintojen kanssa, joita on tehty strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittymisestä. Sen perusteella tulkitsemisen palkitsemisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen muutosten kulkeneen ”käsi kädessä”.



Kuvio 8: Palkitsemisen muutoksen pääkohtia (Risher 1999, 340; Armstrong & Duncan 2006, 3)

Palkitsemista voidaan tarkastella tutkimuskohteena useasta eri näkökulmasta: yksilön, ryhmän, organisaation, työmarkkinajärjestöjen tai kansantalouden näkökulmasta. Tutkimuksessa huomion kohteena ovat tällöin esimerkiksi motivaatio, palkitsemisen vaikutus työn tuottavuuteen ja henkilöstön sitoutumiseen, palkitsemisen kansantaloudellinen merkitys, palkitsemisen toimivuus johtamisen välineenä, palkkatasa-arvon toteutuminen, palkitsemiskäytäntöjen esiintyvyys, palkkarakenne eri työntekijäryhmissä, koulutustaustaisilla, ikäryhmissä jne. (Hakonen 2006, 15; Moisio ym. 2006, 5-6.) Varhaisin palkitsemisen tutkimus keskittyi pääosin aineelliseen palkkaan, kannustimiin tai hyötyihin, jotka aiemmin määrittyivät merkittävänä vastineina työstä (De Gieter ym. 2006, 2). Palkitsemisen vaikutuksia käsittelevä tutkimus on ollut orientaatioltaan pääasiassa joko talous- tai käyttäytymistieteellistä. Taloustieteellinen tutkimus on pyrkinyt osoittamaan palkitsemisjärjestelmän, organisaation strategian ja taloudellisen tulosten välisiä yhteyksiä useasta eri näkökulmasta. Lisäksi näissä tutkimuksissa on etsitty jonkin palkitsemisjärjestelmän paremmuutta muihin järjestelmiin nähden. Käyttäytymistieteellinen tutkimus puolestaan on usein omaksunut yksilölähtöisen näkökulman ja etsinyt palkitsemisjärjestelmän tuottamia muutoksia joko yksilön asenteissa tai käyttäytymisessä. Molemmat tutkimusnäkökulmat ovat tuottaneet rajattua ymmärrystä ilmiöstä. Taloustieteellisen tutkimuksen tuloksia on pidetty kovin yleisluonteisina, kun taas käyttäytymistieteellinen tutkimus ei ole yleensä

pystynyt kuvaamaan palkitsemisen vaikutuksia yksilötasoa laajemmalla tasolla. (Cox 2005, 1475–1476; Hakonen 2006, 15). Palkitsemisen tutkimusta laajasti kartoittaneet Werner ja Ward (2004, 222–223) ovat todenneet, että suurin osa palkitsemistutkimuksesta on tutkimusmenetelmiltään määrällistä ja empiiristä. Sen sijaan teorialähtöistä, kuten laadullista tutkimusta, on tehty sangen vähän. Werner ja Ward (2004, 222–223) esittävät, että laadullista tutkimusta tarvittavaan lisää. Palkitsemisen ilmiön ymmärtämisen ja teorian rakentelun tueksi he ehdottavat etenkin tapaustutkimusta ja haastattelumenetelmiin perustuvaa tutkimusta.

Palkitsemistutkimuksen tulokset ovat jättäneet useita avoimia kysymyksiä palkitsemisen ulottuvuuksista ja vaikutuksista ja nostaneet esille nykyisten palkitsemiskäytäntöjen ongelmia. Tutkimukselle on ollut luonteenomaista tavoitella tutkimustuloksiin perustuvaa tehokkuutta tai analysoida palkitsemisen ja muiden johtamistoimintojen välistä yhdenmukaisuutta. Tätä yhdenmukaisuuden pyrkimystä kuvasin jo henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettisen keskustelun yhteydessä. Epäjohdonmukaisuuksia on havaittu palkitsemisjärjestelmässä itsessään, organisaation strategisten tavoitteiden ja henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjen välille ja yksittäisten henkilöstövoimavarojen käytäntöjen suhteessa toisiinsa, mitkä estävät organisaation toimintaa ja sen tavoitteiden toteutumista (Bowen & Ostroff 2004, 211).

Kerr (1995, 12) on kärjistänyt jo klassikkoartikkelissaan joitakin näitä epäjohdonmukaisuuksia, jotka edelleen näyttävät olevan osan organisaatioiden arkipäivää. Esimerkki hänen kuvaamista epäjohdonmukaisuuksista on asetelma, jossa organisaatio on asettanut tavoitteeksi korkealaatuisten tuotteiden ja palveluiden tuottamisen, mutta on sitonut palkitsemisen aikataulussa toimitettuihin tuotteisiin tai nopeaan palveluun, jopa keskeneräisyyden kustannuksella. (Kerr 1995, 12.) Vastaavanlaisia esimerkkejä ei liene vaikeaa löytää enemmänkin. Jos palkitsemisen epäjohdonmukaisuutta tarkastellaan terveydenhuollon kontekstissa, voisi esimerkkinä olla nykysuuntauksen mukainen tavoite kotiuttaa potilaat mahdollisimman nopeasti toimenpiteiden jälkeen. Tämä saattaa aiheuttaa komplikaatioiden tai uudelleen sairaalaan hakeutumisen lisääntymistä ja resurssien lisätarvetta toisessa terveydenhuollon yksikössä. Toinen samankaltainen esimerkki on organisaatioiden melko yleinen tavoite kannustaa työntekijöitä tiimityöskentelyyn, vaikka palkitseminen on edelleen sidottu työntekijöiden yksilösuorituksiin (Kerr 1995, 12; McClurg 2001, 74). Näiden esimerkkien valossa voi perustellusti todeta, että strategian ja palkitsemisen välinen yhdenmukaisuus on haasteellista toteuttaa.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation johdon asettamat viralliset tavoitteet ja strategia eivät ole yhteneviä organisaation kaikkien johtajien todellisuuskäsityksen kanssa. Näyttääkin sille, että strategiat eivät aina ohjaa terveydenhuollon käytännön työtä (Tuomiranta ym. 2007, 4775–4779). Vuonna 2007 tehdyn tutkimuksen mukaan palkitseminen on mainittu henkilöstötoiminnoista yhdeksi vähiten strategiaa tukevaksi toiminnoksi sekä yksityiselle että julkiselle sektorille (Järvinen & Salojärvi 2007, 16–17). Palkitseminen ja organisaation

strategiset tavoitteet eivät näytä kytkeytyvän toisiinsa julkisella sektorilla (Hakonen ym. 2005a, 88). Vaikka palkitsemiskäytäntöjen, organisaation strategian ja henkilöstövoimavarojen johtamisen muiden käytäntöjen yhdenmukaisuus on tiedetty tärkeäksi jo vuosikymmenien ajan, osoittavat tutkimukset toteuttamisen olevan haasteellista. Näyttäisi siltä, että palkitseminen on saattanut jopa ohjata henkilöstön toimintaa tavoitteisiin nähden ristiriitaiseen suuntaan (Ylikorkala 2005, 9). Tulkitsen niin, että palkitsemisen toimintaa ohjaavaa voimakasta vaikutusta ei ole täysin oivallettu. Toisaalta tämä saattaa kertoa nykyisen strategiakäsityksemme kompleksisuudesta⁵. Tutkimustulosten valossa näyttäisi perustellulta ainakin tavoitella palkitsemisen ja muiden organisaation johtamistoimintojen ja strategian yhdenmukaisuutta.

Palkitsemisen ja strategian sekä strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen kiinteältä vaikuttava kytkös tuottaa niihin joitakin yhteisiä kritiikkiä saaneita piirteitä. Näistä keskeisimpiä lienee strategian laadinnasta tuttu hierarkkinen ja institutionalisoitunut toimintakäytäntö. Strategiaa on totuttu vuosikymmenien ajan pitämään ylimmän johdon laatimana ja organisaation muiden toimijoiden toteuttamana. Tätä käsitystä uusinnetaan edelleen organisaation jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ja toiminnassa. (Tienari & Meriläinen 2009, 126–127.) Vastaavasti palkitseminen on ollut juridisten ja hallinnollisten toimenpiteiden kohde, joiden kautta se on määrittynyt tarkoin säädellyksi palkaksi ja sen organisoituneeksi maksamiseksi. Palkan osalta vastaava hierarkkisuus on näkynyt siten, että se on ollut ylimpien toimijoiden ja ammattijärjestöjen kiistelystä kohde, jonka objekteina ovat toimineet organisaation työntekijät. Näitä organisaatioiden hierarkkisia ja johtajia korostavia toimintakäytäntöjä ovat haastaneet uusimmat ajattelutavat, jotka pitävät johtamista organisaation sosiaalisena toimintana ja vuorovaikutteisena käytäntönä. (Tienari & Meriläinen 2009, 124–125.) Palkitsemisesta ei ole tiettävästi kirjoitettu kyseistä lähtökohdista, mutta tulkintani mukaan ajattelutapa merkitsisi sitä, ettei palkitseminen rajautuisi organisaatioiden hierarkioiden ylimpien johtajien yksinoikeudeksi ja velvollisuudeksi vaan olisi aikaisempaa enemmän kaikkien organisaation toimijoiden asia. Esimerkiksi työyhteisön positiivinen ilmapiiri ei määrittyisi johdon toimintojen aikaansaannokseksi, vaan se olisi ilmiö, jota kaikki työntekijät tuottavat vuorovaikutuksessa uudelleen. Tämän kaltainen ajattelu on toistaiseksi ollut perinteisiin näkemyksiin nähden varsin marginaalista. Strategia-ajattelua uudistavat vuorovaikutukselliset näkökulmat saattavat kuitenkin tuottaa aineksia myös palkitsemisajattelun muutokseen.

⁵ Strategiasta on varsin erilaisia käsityksiä. Perinteisen käsityksen mukaan strategia on ylimmän johdon suunnittelun tuloksena syntyvä asiakirja. Käsitystä haastavat näkemykset pitävät sitä puolestaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvana käsityksenä organisaation tavoitteista ja niiden tavoittelemisen keinoista, joka rakentuu ja muokkautuu aina uudelleen.

2.2.3 Palkitseminen terveydenhuollon organisaatioissa

Terveydenhuollossa palkitsemisen on todettu olevan vielä vaatimatonta ja tarvitsevan kehittämistä (Ylikorkala ym. 2005, 1; Kivinen 2008, 107). Terveydenhuoltoon liitettyjen ominaispiirteiden on sanottu hidastaneen palkitsemisen kehittämistä tai vähintäänkin tuottaneen kehittämiseen oman sävynsä. Terveydenhuollon henkilöstöä on pitkään pidetty erilaisena kuin muiden alojen, erityisesti yksityisen sektorin, työntekijöitä. Erityisesti motivaatiotutkijat ovat saaneet tutkimustuloksia, joiden valossa julkisen sektorin työntekijät näyttävät motivoituvan sellaisista tekijöistä, kuin sisäinen kutsumus ja halu työskennellä yhteisen hyvän puolesta ja velvollisuudesta. Sen sijaan yksityisellä sektorilla palkka on ollut tutkijoiden mukaan merkittävämmässä roolissa. Toisinaan näitä tutkimustuloksia on selittänyt toimialaa enemmän sellaiset tekijät kuten työntekijöiden sukupuoli, ikä, hierarkkinen asema tai tehtävien sisältö. Esimerkiksi haastavissa asiantuntijatehtävissä olevien työntekijöiden motivoituminen saattaa erota yksipuolisempien työtehtävien suorittajien motivoitumisen tekijöistä. (Perry 1996, 5-22; Buelens & Broeck 2007, 65-66; Smith ym. 2008, 283; Weibel ym. 2009, 405; Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 21.) Terveydenhuollon työntekijöiden työmotivaatio ja palkitseminen lienevät moniulotteisempia ilmiöitä kuin mitä motivaatiotutkijoiden tulosten perusteella voi päätellä (Vuori & Siltala 2005, 168–173). En kuitenkaan pyri ymmärtämään terveydenhuollon palkitsemisen ilmiötä motivaatioteorioista käsin. Vaikuttaa siltä, että eri toimialojen työntekijöiden palkitsemisen merkitykset voivat olla erilaisia ja siten ne muokkaavat tapoja, kuinka palkitsemista eri aloilla puhutaan. Tämän vuoksi on perustelua, että terveydenhuollon palkitsemista tutkitaan ja ymmärretään sen omassa kulttuurisessa kontekstissa.

Motivaatiotekijöiden sijasta terveydenhuollon palkitsemista kuvaa paremmin kaksi sen luonteeseen liittyvää piirrettä. Ensimmäinen on tasapäistämisen eli tasanjaon periaate ja toinen on palkitsemiseen liittyvä vaikenemisen kulttuuri. Henkilökunnan keskinäinen tasapäistäminen näyttäisi sisältyvän vahvasti terveydenhuollon palkitsemisen totuttuihin käytäntöihin. Terveydenhuollossa tehdyissä tutkimuksissa tasapuolisuuden pyrkimys on sekä rajoittanut yksilölähtöisen palkitsemisen kehittämistä että jopa uhannut organisaation tehokkuuden tavoittelua. Sinnikäs tasapäistäminen on estänyt sen, ettei hyvien ja onnistuneiden työsuoritusten tekijöitä nosteta esille. Henkilöstöä on ikään kuin haluttu kohdella samanarvoisena, onnistuivatpa sen jäsenet työtehtävissään paremmin tai huonommin. Yksilöllisten palkitsemiskeinojen käyttö on saanut usein aikaan kateutta. (Kinnunen ym. 2008, 109–110; Strandman 2009, 196; Virtanen 2010, 91–93.) Kateuden välttämiseen liittyy toinen terveydenhuollolle ominainen piirre eli palkitsemiseen liittyvä salailu tai vaikeneminen. Tätä näkökulmaa on tutkittu vähemmän, mutta esimerkiksi Laulaisen (2010, 127–129) tutkimuksessa ilmiö tuli esille henkilökohtaisten lisien kohdalla. Rahamuotoisten lisien saamiseen liittyi työntekijöiden kesken salailua ja syyllisyyttä. Henkilöstö ei tiennyt, kuka sai kyseisiä lisiä ja minkä verran. Henkilökohtaisia lisiä saavat henkilöt puolestaan kokivat jopa

syällisyyttä niiden saannista. Tulkitsen tämän kaltaiset palkitsemiseen liittyvien piirteet terveydenhuollon perinteiseksi pyrkimykseksi kohdella henkilöstöä tasapuolisesti.

Terveydenhuollon palkitsemiskäytäntöjen ominaisuutena tasapäistäminen on näyttänyt estävän toiminnan kehittämistä, mutta toistaiseksi ei ole ilmeisesti ollut riittävää rohkeutta periaatteesta luopumiseen ja uusiin toimintakäytäntöihin. Johtamisen näkökulmasta lienee ollut helpompaa toimia kaikkien työntekijöiden kohdalla samalla tavalla kuin eriyttää palkitsemista. Terveydenhuollossa on kyllä oivallettu, että palkitseminen kaipaisi joustavuutta ja yksilöllisyyttä, jotta henkilöstön yksilöllisyydelle ja erilaisille työsuorituksille voitaisiin antaa niille kuuluva arvo. Henkilöstöä on kuitenkin edelleen palkittu samoilla periaatteilla esimerkiksi iästä tai koulutustaustasta huolimatta, vaikka tiedetään, että työuran vaihe vaikuttaa palkitsemismuotojen arvostamiseen (von Bonsdorff & Moilanen 2005, 413). Vastaavanlaisesta ongelmasta on raportoitu esimerkiksi Englannissa, jossa terveydenhuollon johtoasemissa olevat henkilöt ovat kuvanneet paikallisia palkitsemiskäytäntöjä jäykkinä. Lisäksi johtajilla on ollut niukasti mahdollisuuksia palkita työntekijöitä henkilökohtaisesti hyvästä suorituksesta (Corby ym. 2002, 504.) Tämän perusteella voisi päätellä, että terveydenhuollon palkitsemisen kehittäminen haastaa terveydenhuollon vallitsevia toimintaperiaatteita ja totuttuja johtamisen käytäntöjä. Ne ovat päätyössä uudelleen arvioitaviksi, mutta se edellyttää, että tiedostetaan, millaisiin totuttuihin käytäntöihin ja uskomuksiin toiminta tällä hetkellä perustuu.

Terveydenhuollon erityispiirteinä pidetyt byrokratia ja hierarkia tuottavat palkitsemisen käytännöistä tietynlaisia. Vaikka tarkoituksena on ilmeisesti ollut pyrkiä luomaan luotettava ja uskottava asioiden käsittelykäytäntö, ovat nämä erityispiirteet samalla tehneet itse palkitsemisen hitaaksi ja monta hierarkiatasoa käsittäviksi prosesseiksi. Vuorisen (2008, 116) ja Virtasen (2010, 141–144) tutkimuksissa terveydenhuollon johtajat ovat kokeneet, että palkitsemiseen liittyvä päätöksenteko vie erittäin paljon aikaa. Lisäksi johtajat ovat valittaneet, ettei heillä ole kannustavan palkitsemisen edellyttämää päätäntävaltaa. Tutkimukset palauttavat palkitsemisen haasteet terveydenhuollon johtamisjärjestelmään, joka näyttäisi pirstaloivan palkitsemisprosessin organisaation usealle eri hierarkiatasolle. Uudet palkitsemismallit näyttäisivät törmäävän terveydenhuollossa edelleenkin vahvoina vallitseviin byrokraattis-hallinnollisiin toimintatapoihin ja professiokeskeiseen johtamisjärjestelmään (Virtanen 2010, 212). Byrokraattisen palkitsemisen menettelytavan lisäksi vahvoihin professioihin jakautunut johtamisjärjestelmä näyttää eriyttävän palkitsemista vielä ammattikunnittain.

Byrokratian ja hierarkioiden kanssa vastaavanlaisena terveydenhuollon palkitsemisen ominaisuutena on pidettävä havaintoa, jonka mukaan palkitsemisen kehittäminen on tapahtunut suomalaisessa terveydenhuollossa ennen kaikkea juridishallinnollisesta näkökulmasta käsin (Moisio ym. 2006, 21). Tällä on viitattu siihen, että palkitsemista kehitettäessä keskeisellä sijalla ovat olleet juridisesti kestävät palkitsemisen perusteet ja käytännöt sekä ajatus palkitsemisesta oikeutena.

Nämä ovat luoneet toisaalta turvaa ja ennustettavuutta palkitsemiseen, mutta toisaalta juridiset lähtökohdat näyttävät rakentavan joitakin palkitsemisen muotoja itsestäänselvyyksiksi. Esimerkkinä tällaisesta otan lomaoikeuden, jonka luonne palkitsemismuotona lienee alkanut hämärtyä. Saavutetuista eduista on ryhdytty puhumaan niin, ettei niiden poisottamista nähdä enää mahdollisena. Vastaavaa itsestäänselvydeksi muuttumista on tutkimuksissa havaittu uusien tulosperustaisten palkitsemisjärjestelmien kohdalla, sillä niiden optioluonne on usein unohtunut ja järjestelmä on muuttunut henkilöstön oletuksissa automaattisesti palkitsemista tuottavaksi (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 52).

Palkitsemisen käytäntöjen kehittäminen julkisella sektorilla on osoittautunut haastavaksi myös muualla kuin Suomessa. Eräiden käsitysten mukaan haasteita ovat lisänneet eri ammattialojen vahvat ammattijärjestöt, jotka ovat perinteisesti olleet merkittävässä asemassa puolustamassa jäsentensä etuja. Terveysthuollon palkitsemiskäytäntöjen kehittämisen puolesta puhuttiin jo 1980-luvulla esimerkiksi Englannissa. Palkitsemiskäytäntöjen ennakointiin tuolloin siirtyvän uuteen aikakauteen, jossa suoritusta ja tulosta pidettäisiin keskeisenä palkitsemisen perusteena. Lisäksi oletettiin, palkitsemisen paikallinen sopiminen lisääntyy. Uudet käytännöt eivät kuitenkaan lähteneet leviämään odotetulla tavalla englantilaisessa terveydenhuoltojärjestelmässä. Esimerkiksi tulosperustainen palkitsemisen käytäntö otettiin käyttöön lähinnä terveydenhuollon johtajien palkitsemisessa, mutta hoitajien ja lääketieteen professioperustaisissa tehtävissä työskentelevien käytännöksi se ei ole edelleenkään muodostunut. (Druker & White 2000, 8-10.) Palkitsemisen kehittäminen julkisissa organisaatioissa on siten kohdannut varsin samanlaisia haasteita muissakin maissa kuin Suomessa.

Edellä kuvaamani palkitsemisen ominaispiirteistä huolimatta tai niiden vallitessa palkitseminen on ollut lisääntyneen kehittämisen ja uusien kokeilujen kohde suomalaisessa terveydenhuollossa. Julkisessa terveydenhuollossa peruspalkka on muodostanut pitkään palkitsemisen ytimen ja sitä täydentäviä palkitsemisen muotoja on käytetty niukasti. Yleisimmin käytettyjä ovat olleet lähinnä henkilökohtaiset lisät ja kannustuslisät. Henkilökohtaisen lisän perusteena on ollut työntekijän pätevyys, osaaminen tai työsuoritus. (Ylikorkala 2005, 1.) Terveysthuollon palkkatason ei ole todettu nousseen vastaavalla tavalla kuin muilla toimialoilla, vaikka esimerkiksi alan rekrytointiongelmien ovat lisääntyneet (Sinko & Vihriälä 2007, 46). Erilaisten aineellisten palkitsemismuotojen käytön osalta terveydenhuollon johtajat ovat kokeneet omat johtamis- ja vaikutusmahdollisuutensa pieniksi säädösten ja taloudellisen niukkuuden vuoksi (Vuorinen 2008, 116).

Terveysthuollossa on kokeiltu joitakin tulospalkkausikäytäntöjä 2000-luvulla (Ylikorkala 2005, 1). Tulosperustaiset palkitsemisen kokeilut ovat herättäneet työntekijöissä ristiriitaisia tunteita. Aikaisemmista palkitsemisen käytännöistä on jäänyt henkilöstölle negatiivisia kokemuksia, joiden vuoksi uusiin käytäntöihin on suhtauduttu varautuneesti. Osa henkilöstöstä on kokenut esimerkiksi tulospalkkauksen hiostuksen ja resurssien karsimisen keinona sekä työpaineiden lisääjänä. Toisaalta tulospalkkauksen on todettu vaikuttaneen positiivisesti

organisaatioiden tavoitteiden selkiytymiseen ja sitä kautta toiminnan tehostumiseen. Lisäksi uusien palkitsemiskäytäntöjen on havaittu edistäneen muiden erilaisten uudistusten ja muutoksen läpiviemistä. (Ylikorkala 2005, 38, 42, 54, 87; Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 31, 49.) Siten tulosperusteisten palkitsemiskäytäntöjen tulo terveydenhuoltoon värityy sekä positiivisin että negatiivisin kokemuksiin. Lisäksi ne näyttävät haastavan erityisesti johtamisen taitoja ja käytäntöjä.

Julkisen ja yksityisen sektorin palkitsemismahdollisuuksien pidetään edelleen erilaisina. Julkisen terveydenhuollon palkitsemista on sanottu varsin rajatuksi. Niitä ovat estäneet muun muassa rajalliset taloudelliset resurssit ja julkisrahoitteisuus sekä joitakin palkitsemiskäytäntöjä rajoittava työlainsäädäntö (von Bonsdorff & Moilanen 2005, 413; Vuorinen 2008, 116). Yksityisen sektorin on sanottu tarjoavan enemmän palkitsemisen mahdollisuuksia esimerkiksi paremman palkan muodossa, minkä vuoksi henkilöstöä on siirtynyt osin yksityiselle puolelle (Lethbridge 2004, 3; Vuori 2005, 361–363). Yksityisillä organisaatioilla on joitakin julkisesta toimialasta poikkeavia palkitsemisen keinoja kuten osakkeiden omistajuutta, voiton jakoa tai osakeperustaisia palkan muotoja. Julkisilla terveydenhuollon organisaatioilla on ollut haaste löytää sellaisia palkitsemisen muotoja, joilla kannustaa henkilöstönsä työskentelyä ja organisaatiossa pysymistä. Julkisen sektorin kannalta voi pitää rohkaisevina sellaisia tutkimustuloksia, joiden mukaan konkreettinen palkka ei olisi terveydenhuollon henkilöstön organisaatiossa pysymisen ja palkitsemisen keinona sittenkään tärkein (Vuori 2005, 361–363). Viimeaikaiset tutkimukset ovat kannustaneet aineettomien palkitsemismuotojen käytön lisäämiseen siitäkin huolimatta, vaikka niitä ei edelleenkaan ole pidetty samalla tavalla palkitsemisena kuin esimerkiksi aineellista palkkaa (De Gieter ym. 2006, 2). Aineettomat palkitsemisen muodot kuten arvostuksen ja palautteen saaminen, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon, työn sisältöön tai niiden järjestelyihin ja koulutuksiin, ovat olleet tutkimusten mukaan henkilöstölle kaikkein merkityksellisimpiä palkitsemiskeinoja sekä julkisella että yksityisellä puolella (Vuori 2005, 361–363; Ylikorkala ym. 2005, 79; Seeck 2008, 151).

Julkisessa terveydenhuollossa näyttää toistaiseksi siltä, että palkitseminen, organisaation tavoitteet, tulokset ja strategiat eivät kytkeytyisi toisiinsa. Palkitsemisesta ei ole muodostunut hyvien työtulosten vakiintunutta seurausta (Huotari 2005, 168; Torppa 2007, 107, 177). Torpan (2007, 107) tutkimuksen mukaan hyvistä tuloksista palkittiin pääasiassa kiitospuheissa. Huotarin (2005, 168) tutkimusryhmän kuntaorganisaatioiden tutkimuksessa työntekijöistä vain kymmenesosa koki tulosten johtavan palkitsemiseen. Tämä viittaa siihen, että palkitseminen ei tue organisaation strategisia tavoitteita tai niiden toimeenpanoa, eikä siten ohjaa henkilöstön työskentelyä tavoiteltujen tulosten suuntaiseen työskentelyyn (Aaltonen ym. 2002, 44–45, 72; Huotari ym. 2005, 181; Kinnunen ym. 2008, 101; Strandman 2009, 195). Terveydenhuollossa on nähtävästi omaksuttu suoritus- ja tulosorientoitunut johtamisen puhe, mutta johtamisen välineitä ei ole käytetty kokonaisuudessaan strategisten tavoitteiden toteutumisen tukena.

Palkitseminen lienee yksi näistä vajaasti hyödynnetyistä keinoista terveydenhuollossa.

2.3 YHTEENVETO TEOREETTISISTA LÄHTÖKOHDISTA

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muodostunut palkitsemisen ja strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tieteellisestä keskustelusta, joiden avulla määritän näkökulman tutkimaani aiheeseen ja asemoin tutkimukseni aiempaan tutkimukseen nähden. Tutkimukseni teoreettisesta perustasta strategisen henkilöstövoimavarojen tietoteoria ei ole toistaiseksi muodostanut systemaattista kokonaisuutta, jonka vuoksi teoreettinen viitekehys rakentuu osin rikkonaisena ja epäyhtenäisenä. Olen kuitenkin halunnut sitoa palkitsemisen strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen mahdollistamaan laajempaan johtamisen teoreettiseen näkökulmaan. Perustelen tätä kohtuullisen laajaa näkökulmaa tutkimukseni sosiaaliseen konstruktivismin tukeutuvalla diskurssianalyttisellä lähestymistavalla, jonka todellisuuskäsityksessä ilmiöiden kontekstisidonnaisuus ja paikallisuus korostuvat (Jokinen & Juhila 1999, 61; Juhila 1999, 176–181). Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettisella ymmärryksellä haluan edesauttaa palkitsemisen ymmärtämistä terveydenhuollon vakiintuneiden johtamiskäytäntöjen kontekstissa. Terveydenhuollossa johdetaan ja palkitaan sitä kehystävässä laajemmassa ideologisessa ja yhteiskunnallisessa viitekehyyksessä. Perustelen strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehystä palkitsemiselle myös sillä, että strategianäkökulmaa on toistaiseksi hyödynnetty vähän suomalaisessa julkisen terveydenhuollon tutkimuksessa (Tuomiranta ym. 2007, 4777). Esimerkiksi yliopistosairaaloiden osalta on todettu, että strategialähtöinen toiminnan toteuttaminen on vielä alussa. Strateginen johtaminen ei toistaiseksi ohjaa sen enempää rekrytointia, osaamisen kehittämistä kuin palkitsemista. Strategisuus johtamisessa on ollut tähän asti yksittäisten johtajien ajattelua ja ylimmän johdon toimintaa (Kinnunen ym. 2008, 101.) Palkitsemisen yhdistäminen henkilöstövoimavarojen johtamisen strategisuuskehykseen on siten tutkimuksellisesti tuore näkökulma terveydenhuollossa.

Strategisuus palkitsemisessa on useasta eri syystä ja valinnoistani johtuen läsnä tutkimuksessani. Ensiksikin organisaatioiden strategiset tavoitteet ja palkitseminen kytketään usein toisiinsa, mitä perusteellaan esimerkiksi tehokkuus- ja tuloksellisuusnäkökulmilla. Tällöin palkitsemisen on katsottu tukevan parhaiten organisaation tavoitteiden toteutumista. (Lawler 1990, 13.) Strategisuus sävyttää vahvasti palkitsemisen keskustelua niin käytännön arjessa kuin teoreettisessa keskustelussa. On oleellista ymmärtää näitä palkitsemisen puhetta sävyttäviä ilmiöitä ja kontekstia. Toiseksi strategisuuden katsotaan sovittavan yhteen henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintoja, jollaiseksi jäsenän lähtökohtaisesti palkitseminen. Hyvin yhteen sovitettuina katson henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintojen edistävän organisaation strategian saavuttamista. Strategisen

henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettinen viitekehys on ymmärrykseni mukaan soveltuva johtamista jäsentävä suurempi kokonaisuus, jonka kautta voin lähestyä palkitsemista. Kolmanneksi kytken strategisuuden tutkimuksessani palkitsemiseen empiirisen aineiston kautta, sillä ensimmäinen aineistoni koostuu terveydenhuollon organisaatioiden strategiadokumenteista. Terveydenhuollon organisaatioiden strategia-aineistot määrittävät palkitsemista strategisuuden viitekehyksessä. Diskursiivisesti orientoituneessa tutkimuksessani pidin tekstimuotoista empiiristä aineistoa ja haastatteluissa muodostunutta puheaineistoa hedelmällisenä yhdistelmänä palkitsemisen diskursiiviseen tutkimiseen. Katson erilaisten strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettisten mallien ja etenkin niiden lähtökohtien ja perusolettamusten ymmärrystä tarvittavan siihen, että palkitsemista voidaan analysoida diskursiivisella ja sen perusolettamuksia tulkitsevilla otteella.

Tutkimuskohteenani olevat palkitsemisen diskurssit jäsenyvät terveydenhuollon organisaatioiden johtamisen puheiksi. Tutkimus sijoittuu johtamis- ja organisaatioteorioiden alueelle, jossa se tarkentuu kontekstin kautta terveyshallintotieteelliseen orientaatioon. Terveydenhuollon johtaminen on uudenlaisten johtamisen ajattelutapojen ja tuloksen korostumisen myötä uudistamassa ja nostamassa johtajien roolia aikaisempaa näkyvämmäksi. Tulos- ja tehokkuuskeskeisyys ovat tuoneet palkitsemista uudella tavalla organisaatioiden johtamisen keskiöön. Terveydenhuollon johtajille tämä on ollut uutta, sillä perinteisissä käytännöissä johtaminen on ollut byrokraattisesti organisoitua ja asemaan perustuvaa persoonan sijaan (Viitanen ym. 2007, 52–53). Palkitsemisen kytkeytyminen organisaatioiden johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehysiin saattaa sen yhteen tutkimuskohteenani olevassa terveydenhuollossa sekä johtamisen uusiutumisen ja että uusintumisen kanssa. Terveydenhuollon johtamisen perinteistä poliittis-byrokraattis-professionaalista johtamista on viime vuosikymmeninä haastanut uusi julkisjohtamisen ajattelu. (Viitanen ym. 2007, 9.) Palkitsemisen tutkimukseni asettuu tähän terveydenhuollon johtamisen asetelmaan.

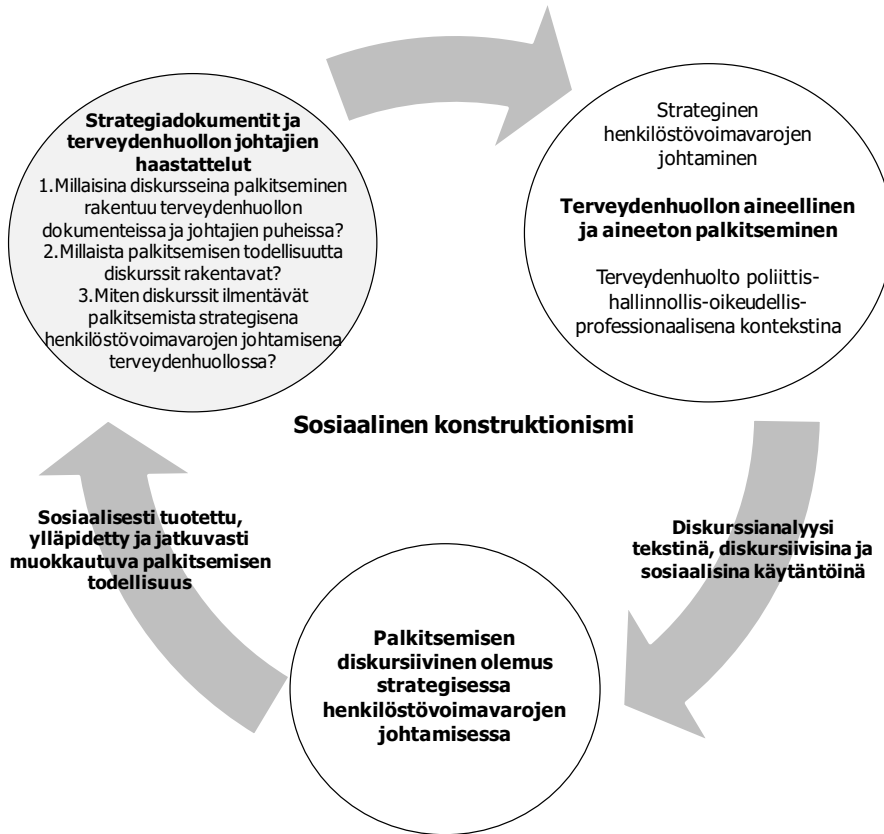
Terveydenhuolto näyttäytyy tutkimuksessani sellaisena palkitsemisen kontekstina, jossa paikkaansa ovat etsineet perinteisen poliittis-byrokraattis-professionaalisen johtamisen ja uuden julkisjohtamisen lisäksi tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard) kaltaiset johtamisen välineet. Vaikka julkisen terveydenhuollon organisaation toimintalähtökohdat ovat varsin erilaisia voittoja tavoittelevaan organisaatioon nähden, on tasapainotetusta tuloskortista muodostunut terveydenhuollon strategisen johtamisen malli. Tasapainotettuun tuloskorttiin näyttäisi liittyvän piirteitä, joiden ansioista se on saanut hyvin jalansijaa myös julkisen terveydenhuollon johtamisessa. Terveydenhuollon organisaation johtaminen tasapainotetun tuloskortin muodossa näyttäisi jäsentävän organisaation toimintaa perinteisesti hierarkkisenä. Järjestelmää kuvataan usein esittämällä ylemmän tason visiot ja strategia alemman tason toiminnan jäsentäjinä (Lumijärvi 2005, 299). Tulkitsen nämä tasapainotettuun tuloskorttiin liittyvät käsitykset toiminnan rakentumisesta ja periaatteista edistäneen sen laajaa omaksumista

terveydenhuollossa. BSC korostaa henkilöstön suoritusten mitattavuutta, ja palkitsemistakin on ryhdytty määrittämään mitattavien tulosten kautta. Tasapainotetun tuloskortin kaltaisilla johtamisvälineillä halutaan tietoisesti rakentaa terveydenhuollon johtamista tietynlaiseksi, mutta samalla se myös tiedostamatta rakentaa terveydenhuollon johtamistodellisuutta ja toimijoita (Rissanen & Hujala 2011, 103). Siten BSC toisaalta uusintaa terveydenhuollon totuttuja toiminnan ja johtamisen perinteitä ja toisaalta uudistaa niitä. Jälkimmäisestä toiminnasta puhutaan aktiivisesti, mutta edellisen ilmiön esiin saaminen vaatii sen lähtöoletuksia analysoivaa tutkimusta, jota teen tässä tutkimuksessa palkitsemisen osalta.

Palkitseminen on määrittynyt teoreettisessa kirjallisuudessa välineellisenä mutta moniulotteisena. Usein se jäsenetään johtamiskeinona organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisessa. Määritän palkitsemisen Armstrongin ja Brownin (2006, 25) tapaan useissa sen aineellisen ja aineettoman palkitsemisen muodoissa (kuvio 6), ja käytän tätä jäsenystä tutkimuksessani. Palkitsemisen aineelliset muodot ja etenkin palkka ovat korostuneessa asemassa palkitsemisen keskustelussa niin yleisesti kuin terveydenhuollossa. Aineettomia palkitsemistapoja ei ole ilmeisesti mielletty samalla tavalla palkitsemisenä, sillä esimerkiksi positiivisen palautteen ja arvostuksen antoa on terveydenhuollon johtajien mukaan käytetty hyvin vähän. (Viitanen ym. 2007, 21). Moniulotteisen palkitsemisen jäsennyksen avulla haluan saavuttaa palkitsemisen puheen variaatioita terveydenhuollossa ja löytää siten aineellisen palkitsemisen puheen lisäksi muita sen ulottuvuuksia.

Liitän palkitsemisen tutkimuksessani terveydenhuollon henkilöstövoimavarojen johtamiseen, jonka tulkiten diskursiivisen lähestymistapani vuoksi moniulotteisena ja sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä. Lähestymistapani korostaa johtamista ihmisten välisenä kielellisenä vuorovaikutuksena ja rikkoo siten perinteistä johtamiskäsitystä johtajalähtöisenä ja yksisuuntaisena toimintana. Tienaria ja Meriläistä (2009, 143) soveltaen tämä tarkoittaa palkitsemisessa sitä, että terveydenhuollossa on ajan saatossa rakentunut erilaisia käsityksiä ja käytäntöjä, jotka määrittävät sen, mitä palkitseminen on ja miten sitä toteutetaan. Nämä käytännöt ovat muodostuneet organisaatioiden kielenkäytössä, ja niitä pidetään yllä yhteisöllisesti osana terveydenhuollon vakiintuneita toimintakäytäntöjä. Siten näiden sosiaalisten ulottuvuuksien kautta voi saada palkitsemiseen toisenlaista näkökulmaa. Haluan haastaa modernistista palkitsemiskäsitystä johtajan rationaalisenä ylhäältä alaspäin suuntautuneena toimintana ja sitä, että palkitseminen olisi vain johtajan yksipuolisia tekoja ja suorituksia. Tässä tutkimuksessa toteutan sen sekä moniulotteisella palkitsemisen käsitykselläni että diskursiivisella tutkimusotteella.

Tutkimusasettelmani määrittivät ennen kaikkea asettamani tutkimuskysymykset mutta myös valitsemani lähestymistapa. Olen esittänyt tutkimusasetelman seuraavan sivun kuviossa, jota avaan tarkemmin metodologian ja empirian osalta seuraavassa luvussa. Metodologiani tuottaa dynaamista käsitystä palkitsemisen ilmiöstä, millä haluan kuvata sen jatkuvasti uudelleen rakentuvaa ja määrittävää luonnetta tutkimusasettelmani tapaan.



Kuvio 9: Palkitsemisen dynaaminen ja diskursiivinen tutkimusasetelma

3 Tutkimuksen metodologiset valinnat ja empiirinen kulku

3.1 SOSIAALINEN KONSTRUKTIONISMI DISKURSSIANALYYSIN VIITEKEHYKSENÄ

Tutkimukseni teoreettismetodologinen viitekehys pohjautuu sosiaalisen konstruktionismin perinteeseen ja diskurssianalyysiin. Konstruktionismi näkyy kaikkialla tutkimuksessani; tutkimukseni tavoitteena, tutkimuskysymysteni muotona, empiirisinä aineistoina, aineistojen analyysitapoina ja tutkimustulosteni luonteena. Tutkimuksen ontologiset, epistemologiset ja metodologiset oletukset kuvaavat ihmisen ja todellisuuden luonnetta (ontologia), tiedon alkuperää ja sen muodostumista (epistemologia) ja menetelmiä, joilla tuotamme tietoa (metodologia) (Burrell & Morgan 1979, 1-2). Tutkimuksen lähestymistapana sosiaalinen konstruktionismi ei ole yksiselitteinen, mutta pelkistetyksi sillä viitataan kielen ja kielenkäytön merkitykseen ihmisten välisissä suhteissa ja todellisuuden sosiaalisessa rakentumisessa (Kuusela & Kejonen 2008, 25). Gergen (2009, 2-3) kuvaa sosiaalisen konstruktionismin mukaista käsitystä todellisuuden rakentumisesta siten, että ihmiset rakentavat todellisuuskäsitystään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yhdessä toisten ihmisten kanssa. Käsitys maailmasta muodostuu vuorovaikutuksessa, eikä sosiaalisessa maailmassa ole olemassa mitään ennen kuin se rakennetaan sen yhdessä: "in relationships the world comes to be what it is for us" (Gergen 2009, 3). Sosiaalisen konstruktionismin käsitys murtaa siten perinteistä modernistista käsitystä maailman olemassaolosta objektiivisena, muista riippumattomana todellisuutena. Yhteiskuntatieteissä sosiaalinen konstruktionismi on levinnyt alun perin vuodelta 1966 olevan Bergerin ja Luckmannin teoksen "Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen" julkaisun myötä (Berger & Luckmann 1994).

Sosiaalinen konstruktionismi liitetään osaksi postmodernia käsitystä sosiaalisen todellisuuden olemuksesta. Konstruktionismi on haastanut modernismin ontologista käsitystä maailmasta dualistisena: subjektiivinen maailma sisällämme (me here) ja objektiivinen maailma ulkopuolellamme (out there). Modernismin dualistisuus ilmenee myös sen epistemologisessa käsityksessä. Epistemologisena kysymyksenä konstruktionismissa on haluttu kritisoida modernismin olettamusta siitä, että saisimme tietoa objektiivisesta maailmasta subjektiivisen mielemme heijastaessa sitä meille peilin tavoin. Modernistisen käsityksen mukaan tieto ja tietäjä voidaan erottaa toisistaan, jolloin tietoa voidaan pitää ihmisestä riippumattomana. Konstruktionismi

puolestaan lähtee siitä oletuksesta, että tieto on aina kytköksissä tietäjänsä. Kytköstä voidaan kuvata muun muassa sillä, että tietoa tuotetaan sen omistajalle ominaisilla käsitteillä. (Burrell & Morgan 1979, 1-6; Gergen 1999, 8-10; Puutio 2002, 23-24.) Konstruktionistisen käsitys korostaa, että tavat, joilla ymmärrämme maailmaa, ja käsitteet, joita käytämme, ovat lisäksi sidoksissa historialliseen ja kulttuuriseen kontekstiinsa (Burr 1995, 3).

Laajemmin tarkasteltuna postmodernismia on pidetty yhteiskuntatieteiden kentässä filosofisena näkökulmana, historiallisena aikakautena ja tietynlaisena sosiaalisena "mielialana" tai suhtautumistapana (social mood) (Alvesson & Deetz 1996, 192). Tässä tutkimuksessa määritän postmodernismin filosofisena näkökulmana. Sosiaalikonstruktionistinen näkökulma postmodernismin tutkimusperinteessä keskittää huomionsa diskurssin rooliin merkitysten rakentamisessa ja sosiaalisissa suhteissa. Postmodernismi on toiminut toisenlaisen näkökulman tarjoajana niille organisaatioiden tutkijoille, jotka ovat halunneet kyseenalaistaa käsitystä organisaatioista systemaattisina ja vakaina järjestelminä. (Grant ym. 2004, 17.) Jos modernismin mukaista maailmankuvaa voisi kuvata käsitteillä objektiivinen, tieteellinen totuus, järjestys, ennustettavuus ja kontrolli, niin tällöin postmodernismi määrittyisi edellisten määritteiden haastajana. Sosiaalinen konstruktionismi nähdään Gergenin (2009, 14) mukaan postmodernismin tietynlaisena lopputuloksena tai seurauksena.

Sosiaalista konstruktionismia ei voida pitää yhtenäisenä lähestymistapana, vaan pikemminkin voidaan nähdä löyhästi toisiaan muistuttavia lähestymistapoja, joiden lähtökohdat tukevat yhtä tai useampaa seuraavista Burrin (1995) kokoamista neljästä olettamuksesta. Ensimmäinen olettamuksista korostaa kriittistä suhtautumista sellaista ajattelutapaa kohtaan, että "ottaissimme annettuna" jonkin tavan ajatella maailmaa tai jotakin asiaa. Sosiaalinen konstruktionismi kannustaa meitä suhtautumaan epäilevästi omiin olettamuksiimme siitä, miten maailmaa on tapana ymmärtää. Siten se perustuu päinvastaiseen olettamukseen kuin positivistisen tieteenperinteen tapa ajatella maailmaa sellaisena, josta saadaan tietoa havainnoinnin kautta. Toinen olettamus liittyy historia- ja kulttuurisidonnaiseen tapaan ajatella ja jäsentää maailmaa. Ihmisten ajattelutapa on kytköksissä kuhunkin historialliseen ja kulttuuriseen ympäristöön ja on sen tuotosta. Ajattelutapaa ja kielenkäytön muotoa ei siis voida pitää jokaisen yksilön itse valitsemana, vaan ajatellessa ja käytettäessä kieltä hyödynnetään kyseisen kulttuurin diskursseja (Puutio 2002, 81). Kolmas olettamus nostaa esiin tietämisen sosiaalisen luonteen. Tietynlainen yhteinen tapa ymmärtää maailmaa muodostuu pikemminkin ihmisten kanssakäymisen tuotteena kuin positivistisesti ajateltuna objektiivisen havainnoinnin kautta. Neljäs olettamus sitoo yhteen tiedon ja sosiaalisen toiminnan ja jatkaa edellisestä olettamuksesta. Tiedon muodostuminen yhteiseksi jaetuksi ymmärrykseksi perustuu sosiaaliseen toimintaan, mutta näitä sosiaalisesti rakentuneita todellisuuksia muodostuu lukemattomia erilaisia variaatioita. (Burr 1995, 2-5.)

Tutkimukseni liittyy diskurssianalyysin myötä osaksi kieleen kohdistunutta tutkimuksen suuntausta, jota on myös kutsuttu kielelliseksi käänteeksi (Phillips & Hardy 2002, 12). Sitä ei ole pidetty vain uutena akateemisena virtauksena, vaan sen on sanottu edustaneen teoreettisesti todellista muutosta suhteessa kieleen ja sen merkitykseen (Kornberger ym. 2006, 4.) Kielellisen käänteen vaikutuksia on havaittavissa useilla eri tieteenaloilla, joille yhteistä on ollut kielen monimutkaisuuden nostaminen keskeiseksi tutkimuskohteeksi. Tarkoituksena on ollut kiinnittää huomiota perinteiseen tutkimuksen sivuuttamaan kielen ja sosiaalisen todellisuuden väliseen suhteeseen.

Kieli ja tekstit tulivat kielellisen käänteen myötä tutkimuskohteeksi usealla tavalla yhteiskunta- ja organisaatiotieteissä. Ensinnäkin kieltä on tutkittu itsessään, luonteeltaan metaforallisena, piilotettuja merkityksiä sisältävänä ja aktiivisena postmodernistisellä lähestymistavalla. Tällöin kiinnostuksen kohteena on ollut kielen luonteen ymmärtäminen filosofisesta näkökulmasta. Toiseksi kieltä on tutkittu sen aktiivisessa käytössä, jolloin tarkoituksena on ollut kielenkäytön tutkiminen sen sosiaalisessa kontekstissa. Kolmannella tavalla kieltä on tutkittu ilmeisesti eniten etnografisten tutkijoiden parissa, mutta myös organisaatiotutkijat ovat kiinnostuneet kielestä ja esimerkiksi sen käytön tyyleistä, retoriikasta ja vaikuttavuuden keinoista. Kieli rakentui kielellisen käänteen myötä aiemman välineellisen näkökulman sijaan muun muassa resurssina, aktiivisen todellisuuden rakentajana ja tutkimuksen kohteena. (Alvesson & Kärreman 2000b, 136–142.) Foucault’laisittain (1989, 54) sanottuna kiinnostus kieleen kohdistui puhekäytäntöihin eli diskursseihin, jotka systemaattisesti muokkaavat itse kohdetta, josta ne puhuvat.

Diskurssianalyysin eroa muista metodisilta otteiltaan lähellä olevista tutkimusperinteistä on vaikea tehdä yksiselitteisesti, mutta postmodernin tieteenperinteeseen vedoten en pidä sitä tarpeellisena (Tuomi & Sarajärvi 2002, 55). On olemassa erilaisia tulkintoja eli konstruktioita siitä, joiden mukaan määritämme eri metodeja. (Jokinen 1999, 37.) Diskurssianalyysin juurien paikantaminen on hankalaa sen moninaisista nykymuodoista johtuen, eikä sillä myöskään ole yhtä yhteistä alkujuurta. Merkityksellisinä sen kehittymiselle on kuitenkin pidetty etnometodologian, puheaktiteorian, de Saussurelaisen semiotiikan ja poststrukturalismin suuntauksia (Jokinen 1999, 53.) Poikkitieteellisenä menetelmänä diskurssianalyysistä on puhuttu tekstien ja puheen analyysinä kuitenkin lähes kaikissa humanistisissa ja yhteiskuntatieteissä (Vaara & Tienari 2002, 278). Wetherell (2001, 381–383) jäsentää diskursiivista tutkimusta seitsemään toisiaan enemmän tai vähemmän lähellä olevaan tutkimuksen perinteeseen, jotka ovat keskusteluanalyysi, diskursiivinen psykologia, foucault’lainen tutkimus, kriittinen diskurssianalyysi ja lingvistiikka, vuorovaikutuksellinen sosiolingvistiikka ja bakhtilainen tutkimus. Kuten Wetherell toteaa, eivät eri perinteiden rajat ole aina selkeitä. Tutkijana tiettyyn perinteeseen sitoutuminen tarkoittaa kuitenkin tiettyihin metodologisiin periaatteisiin ja käsitteisiin ankkuroitumista, ja näihin periaatteisiin pohjautuen rakennetaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Wetherell 2001, 381–383.)

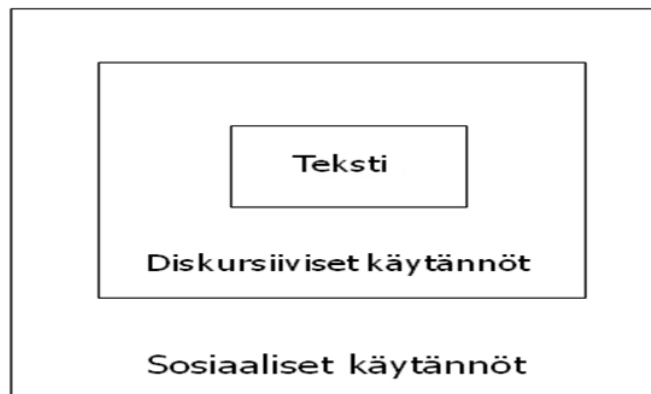
Kieleen kohdistuvan tutkimuksen laajuus näkyy myös diskurssikäsitteen käyttötapojen kirjona niin yhteiskunta- ja organisaatiotieteissä kuin muissakin tieteissä (Potter & Wetherell 1987, 6; Alvesson & Kärreman 2000a, 1126). Ajoittain diskurssin käsitettä käytetään ikään kuin olisi olemassa yksi selkeä ja yleisesti hyväksytty käsitys sen merkityksestä (Alvesson & Kärreman 2000a, 1126). Alvesson ja Kärreman (2000a, 1126, 1133–1135, 1146–1147) erottavat kaksi erilaista lähestymistapaa diskursseihin organisaatiotutkimuksessa: tekstien (puhuttujen ja kirjoitettujen) tutkimus sosiaalisen toiminnan kontekstissa ja diskursiivisesti rakentuneen sosiaalisen todellisuuden tutkimus. Näistä edellinen tarkastelee puheen ja tekstin luonnetta organisaatioiden jokapäiväisessä toiminnassa. Diskurssi nähdään paikallisena ”aikaansaannoksena”, jolla ei ole universaalia sisältöä tai merkitystä. Jälkimmäinen näkemys puolestaan keskittyy sosiaalisen todellisuuden määrittelyyn historian diskursiivisten muutosten kautta. Diskurssien ajatellaan tuolloin edustavan jonkin tietyn ajankohdan yleisiä ilmaisemistapojen muotoja. Nämä lähestymistavat muodostavat Alvessonin ja Kärremanin ajattelussa eri diskurssin tasoja kuvaavan jatkumon mikrodiskurssista mesodiskurssien ja suurten diskurssien kautta aina megadiskurssien tasolle. Diskurssianalyysi mahdollistaa diskurssien tarkastelun näillä erilaisilla diskursiivisilla tasoilla. Alvesson ja Kärreman (2000a, 1139–1147) ovat erityisesti kehottaneet liikkumaan tutkimuksessa eri analyttisillä tasoilla.

Diskurssi on ollut käsitteenä usean eri tieteenalan käytössä, minkä vuoksi siitä on olemassa varsin erilaisia määrittelyjä. Lingvistiikot näyttävät ymmärtävän diskurssin kielenkäyttönä, kun taas esimerkiksi psykologit kognitiona ja sosiologit sosiaalisena vuorovaikutuksena. (Vaara & Tienari 2002, 278.) Hendryn (2000, 964) mukaan diskurssia on käytetty merkitsemään kovin erilaisia asioita esimerkiksi narratiivisen, puheaktitutkimuksen tai foucault’laisen kriittisen tutkimuksen yhteydessä. Pädryn diskurssin määrittämiseen väljässä merkityksessään niin, että se kattaa kaikki puhutun vuorovaikutuksen ja kirjoitetun tekstin muodot (Potter & Wetherell 1987, 7; Hendry 2000, 964). Diskurssikäsitystäni täydentää Faircloughin (2003, 124) kuvaus diskurssista muodostuneena puhetapana, joka antaa tietystä näkökulmasta sosiaalisen maailman ilmiöille, uskomuksille ja suhteille merkityksensä.

Fairclough (1997, 75–76) puhuu kielenkäytöstä diskurssina korostaakseen kieltä sosiaalisen käytännön muotona. Kielenkäytön ymmärtäminen sosiaalisesti ja yhteiskunnalliseksi käytännöksi tuo esille sen toiminnallisen luonteen sekä kieltä yhteiskunnallisena ja historiallisena tuotteena ja vaikuttajana. Ilmeisesti tästä syystä diskurssi on käsitteenä yleistynyt tutkimusten käsitteeksi kieli -käsitteen sijaa. Diskurssiin sisältyy ajatus toiminnasta, kun taas kieli viittaa enemmän johonkin staattiseen asiaan tilaan. Käsitteenä diskurssi on peräisin ranskan kielestä sanasta ”discours”, joka käännetään puheeksi, esitelmäksi, jutteluksi ja jaaritteluksi. Ranskankielinen käsite puolestaan juontaa juurensa latinankielisestä termistä ”discursus”, joka kääntyy ympäriinsä juoksemiseksi. Lehtosen (2000, 69) mukaan diskurssilla on siten kahdenlaista tarkoitusta sekä vuorovaikutuksellisen prosessina, jossa merkityksiä tuotetaan, että sen lopputuloksena.

Tutkimukseni diskurssianalyttinen viitekehys on lähellä Jokisen ja kumppaneiden (1993, 9-10) näkemystä diskurssianalyysistä, jolloin se määrittyy "sellaiseksi kielenkäytön ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimukseksi, jossa analysoidaan yksityiskohtaisesti sitä, miten sosiaalista todellisuutta tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä". Potter ja Wetherell (1987, 35) puolestaan tiivistävät diskurssianalyysin taustaolettamuksia tutkimukseni kannalta yhtenevästi. Ensinnäkin kieltä käytetään hyvin moniin eri tarkoitukseen ja sen käytöllä on erilaisia vaikutuksia. Kieli on sekä sosiaalisessa todellisuudessa rakentunutta ja sitä rakentavaa. Kielellä ilmaistaan asioita tai ilmiöitä usealla keskenään jopa ristiriitaisella tavalla, joista yhtäkään ei voi nostaa toisten yläpuolelle muita todellisemmaksi. (Potter & Wetherell 1987, 35.) Siten kielen ydinkomponenteiksi voisi tiivistää sen toiminnallisen ja erilaisia merkityksiä rakentavan luonteen.

Jokisen ja kumppaneiden (1993, 27-28) mukaan diskurssikäsitteen ohella on käytetty lähes synonyymien lailla merkityssysteemin ja tulkintarepertuaarin käsitteitä. Heidän käsityksensä mukaan diskurssi ja repertuaari voidaan kuvata samalla tavalla niin, että ne määrittyvät "verrattain eheiksi säännönmukaisten merkityssuhteiden systeemeiksi, jotka rakentuvat sosiaalisissa käytännöissä ja samalla rakentavat sosiaalista todellisuutta". Diskurssi -käsite soveltuu heidän mukaan sellaiseen tutkimukseen, jossa painopiste on institutionaalisissa sosiaalisissa käytännöissä, ilmiöiden historiallisuuden tai valtasuhteiden analyysissä. Tulkintarepertuaari puolestaan soveltuu edellistä paremmin tutkimukseen, jossa eritellään yksityiskohtaisesti arkisen kielenkäytön vaihtelevuutta. Tutkimukseni on nämä erottelut huomioiden lähimpänä institutionaalisten sosiaalisten käytäntöjen tutkimusta, joten käytän työssäni diskurssin käsitettä.



Kuvio 10: Kolmiulotteinen diskurssianalyysin kehys (Fairclough 1992, 73; 1997, 82)

Faircloughin rakentama analyttinen kehys (kuva 10) muodostuu kolmen analyysiulottuvuuden muodossa, ja näillä hän haluaa yhdistää kolme toisiaan korvaamatonta diskurssien analyysin perinnettä. Diskursseja voidaan tarkastella kuvan sisimmällä tasolla konkreettisina teksteinä, jolloin analyysi on lähellä

lingvististä ja tekstikeskeistä tekstianalyysiä. (Fairclough 1992, 72–73; 1997, 85.) Tekstitasolla analyysi kohdistuu tekstin muodon lisäksi sen merkitykseen (Fairclough 1997, 79). Tämän ohella diskurssit ovat sekä diskursiivisia käytäntöjä että sosiaalisia käytäntöjä. Diskursiiviset käytännöt pitävät sisällään diskurssin tuottamisen, jakamisen ja kuluttamisen analyysin. Sosiaalisten tai sosiokulttuuristen käytäntöjen analyysi keskittyy sosiaalisten käytäntöjen ja ympäröivien sosiaalisten rakenteiden suhteeseen. Analyysitasona voi olla joko välittömästä tilannekontekstista tilannetta ympäröivään institutionaalisten käytäntöjen kontekstiin tai yhteiskunnan ja kulttuurin muodostamaan kokonaisviitekehukseen saakka. (Fairclough 1992, 72–73; 1997, 81, 85.)

Fairclough (1992, 72; 1997, 84) nimittää tekstianalyysia luonteeltaan kuvailevaksi, kun taas sekä diskursiivisten eli kielenkäytäntöjen että sosiaalisten käytäntöjen analyysi ovat pikemminkin tulkitsevia. Nämä diskurssin ulottuvuudet ovat käytännössä läheisesti yhteydessä toisiinsa, sillä diskursiiviset käytännöt ovat ikään kuin välittäjän roolissa tekstuaalisen ja sosiaaliskulttuurisen käytännön välillä. Sosiokulttuuriset käytännöt muovaavat tekstejä muuttamalla tekstien kuluttamisen ja tuottamisen tapoja. Tämä puolestaan ilmenee tekstin ominaisuuksina. (Fairclough 1997, 81–82.) Fairclough käytti analyysiulottuvuuksia kriittisessä diskurssianalyysissa, jonka jälkeen sitä on käytetty useissa eriasteisesti kriittistä diskurssianalyysia edustaneissa johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Faircloughin viitekehys soveltuu omaan tutkimukseeni, joka sisältää tulkinnallisen otteensa lisäksi osittain kriittisen diskurssianalyysin piirteitä. Tarkennan tutkimukseni lähestymistapaa seuraavassa luvussa.

3.2 DISKURSSIANALYYTTINEN JOHTAMIS- JA ORGANISAATIOTUTKIMUS

Tutkimukseni liittyy diskursiiviseen johtamisen ja organisaatiotutkimuksen perinteeseen. Johtamisen konteksteina organisaatioista on tullut teollisuusorientoituneista enemmän asiantuntijaorientoituneita, joissa kielenkäyttö ja tieto ovat muodostuneet yhä keskeisemmiksi (Pirttilä 2006, 34). Työelämässä toimiminen ja siellä johtaminen perustuvat pitkälti keskusteluun ja neuvotteluun työyhteisön jäsenten, yhteistyökumppaneiden ja johtajien kanssa erilaisissa työelämän tilanteissa. Keskeistä vuorovaikutuksessa ovat ymmärtäminen ja vaikuttaminen. Näistä lähtökohdista tarkasteluna diskursiivisille organisaatio- ja johtamistutkimuksen näkökulmille olisi ilmeistä tarvetta. (Kuusela & Kejonen 2008, 21.) Tutkijat ovat etsineet vaihtoehtoisia tapoja kuvata ja analysoida yhä monimutkaistuvia työelämän prosesseja ja käytäntöjä, joissa organisaatiot rakentuvat. Diskursiivista tarkastelua voidaan toteuttaa organisaatioiden kontekstissa monitasoisesti. Analysointi voi kohdistua yksittäisen työntekijän puhetapoihin, useamman henkilön välisiin vuorovaikutustilanteisiin, organisaation toimintaa yleisemmin ohjaaviin diskursseihin tai laajempiin yhteiskunnallisiin

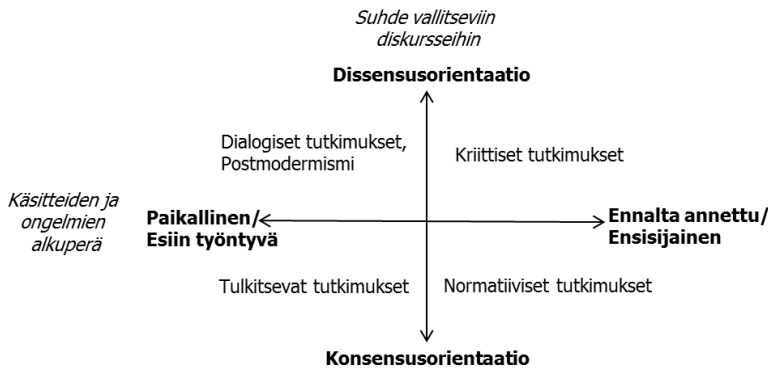
diskursseihin, jotka vaikuttavat organisaatioiden toimintaan. Diskursiivisia lähestymistapoja on lisääntyvästi käytetty organisaatio- ja johtamistutkimuksessa, mikä on tuottanut erilaisten lähestymistapojen ja näkökulmien sekä diskurssin määrittelyn variaatioiden lisääntymistä. (Grant ym. 2004, 1; Kuusela & Kejonen 2008, 27.)

Gergen ja Thatchenkery (2004, 228–231) ovat kuvanneet viime vuosisataa organisaatioissa ja sen tutkimuksessa modernististen lähtökohtien dominoimaksi kaudeksi. Viimeisen kahden vuosikymmenen ajan modernistisen organisaatiotutkimuksen perinteiset oletukset ovat kuitenkin olleet kyseenalaistamisen kohteena postmodernin ja kielellisen käänteen myötä. Organisaatioiden postmodernissa tutkimuksessa Gergen ja Thatchenkery (2004, 228–231) korvaavat ensinnäkin oletuksen ihmisestä rationaalisenä toimijana yhteisöllisellä rationaalisuudella ja toiseksi käsityksen empiriasta saadusta tiedosta sosiaalisesti rakentuvalla tiedon käsityksellä. Kieli todellisuuden heijastajana korvautuu puolestaan käsityksellä kielestä aktiivisena toimijana ja toiminnan muotona yhteisössä. Nämä organisaatiotutkimuksen olettamusten muutokset vaikuttavat merkittävästi nykyiseen tutkimukseen, sen kysymyksenasetteluun ja menetelmiin. (Gergen & Thatchenkery 2004, 228–231.)

Diskursiivisen näkökulman huomio on kohdistunut strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa strategiaan ja siihen liittyviin itseäänselvyyksiin sekä yksipuoliseen tapaan nähdä strategia organisaation etuoikeutettuna johtamisvälineenä. Henkilöstövoimavarojen johtamisen keskustelussa diskursiivisesti orientoituneet tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota vallitsevaan konsensushakuiseen orientaatioon, joka on ilmennyt konsensuksen etsimisenä organisaatioiden henkilöstövoimavarojen ymmärtämisessä ja johtamisessa. (Fransis 2006, 65; Keegan & Boselie 2006, 1491.) Tulkitsen aiemmin kuvaamani universalismiin perustuvat johtamiskäsitykset konsensusorientoituneeksi tavaksi ymmärtää johtamista. Diskursiivinen näkökulma on siis pyrkinyt yhden todellisuuskäsityksen sijaan antamaan tilaa käsitysten variaatioille, mikä rikastuttanee teorianmuodostusta. Tätä on havainnollistettu erilaisilla tieteenteorioita ja lähestymistapoja jäsentävillä kuvilla (kuvio 11).

Keegan ja Boselie (2006, 1494–1497) liittivät keskustelun henkilöstövoimavarojen johtamistutkimusten lähtöoletuksista Burrellin ja Morganin (1979, 29) jo vuonna 1979 esittämään sosiaalitieteiden tutkimusten metateoreettiseen viitekehykseen. Se jakoi tutkimusta kahdella eri ulottuvuudella niiden lähestymistapojen mukaan. Ensimmäinen ulottuvuus kuvasi sitä, miten tutkimus suhtautuu kysymykseen sitä, mitä voidaan tietää sosiaalisesta maailmasta ja esitti sen subjektiivisuus-objektiivisuus (subjective-objective) ulottuvuutena. Toinen ulottuvuus, jota Burrell ja Morgan kuvasivat säännöstely-muutos (regulation-change) ulottuvuudella, käsitteli käsitys yhteiskunnan luonteesta ja olemuksesta. (Burrell & Morgan 1979, 29.) Deetz (1996, 1495) kehitteli tätä jäsennystä alla olevan kuvion tapaan kuvataksaan organisaatioiden diskursiivista tutkimusperinteen antia ja asemoitumista tutkimusten kentässä. Hän määritteli edelliset ulottuvuudet uudelleen erilaisuus-

konsensus (dissensus-consensus) ulottuvuutena ja jälkimmäisen ensisijainen-paikallinen (a priori-local/emergent) ulottuvuutena. (Deetz 1996, 1495.)



Kuvio 11: Organisaatiotutkimuksen määrittelyulottuvuudet (Deetz 1996, 198)

Deetzin jäsenystä ovat soveltaneet myös Keegan ja Boselie (2006, 1495–1497). He hahmottavat henkilöstövoimavarojen johtamisen tieteenteoreettista tutkimuskenttää ja erilaisten tutkimusperinteiden, kuten diskurssianalyysin, tuottamaa lisäarvoa henkilöstövoimavarojen johtamisen ymmärtämiselle. Jäsenyksen ydinajatuksena voi tiivistää niin, että perinteinen konsensusperintäinen tutkimusperinne (kuvion 11 alaosa) uusintaa käsitystä henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja estää huomioimasta kielen moniulotteista merkitystä ja sosiaalista luonnetta johtamisessa. Keeganin ja Boselien mukaan Deetzin jäsenyksen hyötynä on ollut pyrkimys lisätä dialogisuutta henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimusperinteiden välillä. (Keegan & Boselie 2006, 1495–1497.)

Merkittävin kontribuutio kyseisellä lähestymistapojen jäsenyksellä on kuitenkin se, että sen avulla on ensinnäkin saatu näkyväksi lähestymistapojen variaatioita ja toiseksi haastettu konsensusperintäistä HRM-ajattelua. Erilaisilla diskursiivisilla tutkimusorientaatioilla henkilöstövoimavarojen johtamiseen (kuvion 11 yläosa) on esimerkiksi pyritty paljastamaan seikkoja, joita on pidetty itsestäänselvyyksinä ja organisaatioelämän luonteenomaisina totuuksina. Palkitsemiseen läheisesti kytkeytyvänä esimerkkinä ovat ammattijärjestösystemi ja työmarkkinoiden säännöstelymekanismi, jotka ovat olleet henkilöstöön kohdistuvan johtamistoiminnan keskeisiä toimijoita vuosikymmenestä toiseen (Keegan & Boselie 2006, 1502). Niitä on pidetty työelämän toiminnan kyseenalaistamattomina edellytyksinä, vaikka juuri kaikkia sellaisen aseman saavuttaneita tekijöitä olisi ainakin pyrittävä määrittämään uudelleen, jotta ajattelun rajautuminen estetään. Tutkimukseni asettuu näillä ulottuvuuksilla lähemmäksi dissensus- ja paikallisuusulottuvuuksia, sillä en etsi yhtenäistä käsitystä palkitsemisesta vaan palkitsemistodellisuuden kirjoa diskurssien variaatioina ja kontekstisidonnaisesti.

Kun tutkimuskohdetta lähestytään diskursiivisesti, ei oletuksena ole löytää organisaation tai yksilön diskursseja, jotka olisivat yhtenäisiä ja johdonmukaisia. Keskeisenä ajatuksena on löytää säännönmukaisuuksien ja samankaltaisuuksien sijasta diskurssien erilaisuutta ja variaatioiden muotoja. (Potter & Wetherell 1987, 49.) Diskursiivinen todellisuuden tarkastelu tuo esiin sen, että sosiaalinen todellisuus voi jäsentyä lukemattomilla eri tavoilla. Tästä huolimatta joistakin todellisuuden jäsentymistavoista voi tulla muihin nähden dominoivia. (Jokinen ym. 1993, 11.) Osa tutkijoista on pyrkinyt jäsentämään näihin diskursseihin liittyviä valta- ja positiokysymyksiä foucault'laisittain (Said 1986, 149–155), mutta tässä tutkimuksessa en keskity subjektin kielenkäytöllään rakentamaan asemaan, vaikka kylläkin eri diskurssien asemaan suhteessa toisiinsa ja diskurssien variaatioiden kirjoon. Terveysthuollon organisaatioidenkin voidaan ajatella koostuvan useista organisatorisista todellisuuksista, joita tuotetaan erilaisissa diskursseissa. Erilaiset diskurssit rakentuvat tilannesidonnaisesti ja saattavat jakaa toisiinsa nähden ristiriitaisia tai kilpailevia merkityksiä ja olla alisteisessa tai hallitsevassa asemassa. (Matikainen 1999, 224; Grant ym. 2004, 18; Kejonen 2006, 22.) Tämä dilemmaattisuus ei välttämättä aiheuta työntekijöille suurta ahdistusta, vaan sitä pidetään diskurssien luonnollisena piirteenä. Ristiriitaisuuksia ratkotaan arkipäiväisissä vuorovaikutustilanteissa argumentoiden puolesta ja vastaan ilman, että se horjuttaisi ihmisten sosiaalista järjestystä. (Matikainen 1999, 227.)

Diskurssianalyyseissä toiminnan suhde kontekstiin on merkityksellinen. Oma tutkimukseni nojaa ajatukseen, että diskursseja luodaan, uusinnetaan ja muokataan aina suhteessa johonkin sosiaaliseen toimintaan. (Jokinen ym. 1993, 29–31.) Tutkimuksessani korostuu tekstien läheinen yhteys niitä ympäröivään ja tuottavaan ympäristöön ja sen sosiaalisiin käytäntöihin. Erilaiset diskurssianalyyseissä lähestymistavat poikkeavat kuitenkin paljon toisistaan sen suhteen, kuinka ne suhtautuvat diskurssia ympäröivään sosiaaliseen kontekstiin. Osassa lähestymistavoissa keskitytään teksteihin itseensä liittämättä niitä siihen sosiaaliseen todellisuuteen, jossa tekstit syntyvät. Tämän lähestymistavan edustajat tavoittelevat neutraalia suhdetta tutkimuskohteeseen. (Phillips & Hardy 2002, 20; Vaara & Tienari 2002, 279.) Tässä tutkimuksessa palkitsemisen kontekstin muodostavat terveydenhuollon organisaatioiden paikallinen konteksti ja sen strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt. Tähän kontekstiin ajan saatossa rakentuneet sosiaaliset käytännöt muodostavat Faircloughin (1992, 73; 1997, 82) analyysiulottuvuuden uloimman tason ja kontekstin, jota vasten tutkin löytämiäni palkitsemisen diskursseja.

Tutkimukseni erottuu palkitsemistutkimuksen valtavirrasta suhtautumisessaan siihen, mitä palkitseminen on tai miten se on. Tarkoitukseni on suhtautua palkitsemiseen kriittisesti ja kyseenalaistaen, mutta kriittisyys ei kuitenkaan tarkoita nykyisen palkitsemiskäytäntöjen romuttamisen tavoittelua tai sen arvioimista hyväksi tai huonoksi. Tutkimukseni määrittyy sosiaalisesta konstruktionismista nousevien lähtökohtien myötä ennen kaikkea tulkitsevaksi ja analyttiseksi tutkimusotteeksi, mutta kriittisyyden ominaisuutta siihen tuo tavoitteeni nostaa esiin

palkitsemiseen liittyviä itsestänselvytyksiä ja taustaoletuksia. (Deetz 1996, 198; Jokinen & Juhila 1999, 85–87; Siltaoja & Vehkaperä 2011, 216–219.) Jokista ja Juhilaa (1991, 53) soveltaen taustaolettamuksien tutkiminen saattaa auttaa ymmärtämään esimerkiksi sitä, tulevatko terveydenhuollon johtajat omilla puheillaan tai toiminnoillaan ylläpitäneeksi tietynlaisia palkitsemisen käytäntöjä, vaikka tavoittelisivatkin jotain muuta. Kriittisyys näkyy työssäni myös huomion kiinnittämisenä siihen, mistä palkitsemisessa puhutaan tai kirjoitetaan, ja siihen, mistä puolestaan ei puhuta. Kielenkäytäntöjen ohella on siis tarpeellista tutkia sisällöllistä kysymystä, mitä näkökulmia tai asioita palkitsemisessa on kirjoitetun ja puhutun puheen kohteena. Faircloughin (1997, 140) mukaan on ”turha asettaa läsnä oleva ja poissaoleva yksitotisesti vastakkain, kun pikemminkin voisi ajatella, että läsnäolossa on eroteltavissa erilaisia näkyvyyden asteita”. Faircloughin (1997, 139–141) mukaan kaikissa diskurssissa on sekä eksplisiittisesti sanottua että implisiittisesti oletettua. Konstruktivistien lähtökohtieni ansiosta liikun palkitsemisen tutkimusperinteessä varsin poikkeavalla alueella tutkiessani palkitsemista kuvaamalla tulkitsevalle ja kriittisellä otteella se sijaan, että tarkastelisin esimerkiksi erilaisten palkitsemiskäytäntöjen käyttöä välineellisesti, mikä on ollut merkittävästi yleisempi tutkimusperinne (Mir & Watson 2000, 95). Diskurssianalyttisen tutkimuksen mahdollistamat näkökulmat ovat tähänastisessa palkitsemisen tutkimuksessa jääneet huomion ulkopuolelle.

Tutkimukseni diskurssianalyysissa analyysikohteena ja -yksikkönä ei ole terveydenhuollon organisaatiossa työskentelevä työntekijä kuten perinteisesti on totuttu ajattelemaan. Diskursiivisen tutkimukseni mielenkiinnon kohteena ovat palkitsemisen sosiaaliset käytännöt, erilaiset puhe- ja tekstikäytännöt. Tutkimusaineisto, palkitsemisdiskurssi, on tutkimuskohdetta itsessään, ei palkitsemisilmiöstä kertovaa kuvausta. (Jokinen ym. 1993, 37; Suoninen 1993, 49; Matikainen 1999, 228.) Palkitsemisdiskurssi tekee maailmaa tietynlaiseksi ja luo tietynlaisia merkityksiä (Barry & Elmes 1997, 432). Palkitsemisen kielenkäytännöt ovat ikään kuin tutkimuksen ”toimija” (language as action), joka saa meidät näkemään joitakin asioita ja jättämään huomiotta joitakin toisia (Gergen & Thatchenkery 2004, 236). Arkikielessä puhe erotetaan toiminnasta ja käsitetään erillisenä ja toiminnalle alistaiseena näkökulmana. Toiminta ikään kuin nähdään puhetta todellisempänä ja tärkeämpänä. Tähän viittaa Puution (2002, 57–58) mukaan esimerkiksi sanonta ”puheet on puheita, mutta teot ratkaisevat”. Puhetta ja toimintaa on kuitenkin vaikeaa erottaa näin selkeästi toisistaan, ja etenkin diskurssianalyttisessä tutkimuksessa puhe nähdään toimintana ja toiminta voi olla puhetta. Puhetta pidetään kielellisinä tekoina. Mielenkiintoni kohdistuu siis siihen, millaista diskurssi on, mihin funktioihin sitä käytetään ja miten ne ilmentävät palkitsemisesta terveydenhuollossa (Potter & Wetherell 1987, 49).

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimusta on jo tehty diskursiivisesta ja diskursiiviskriittisestä näkökulmasta usealla tavalla, vaikka se ei ole vielä kohdistunut palkitsemiseen. Henkilöstövoimavarojen johtamista on itse asiassa kannustettu tutkimaan perinteisestä lähtökohdasta poikkeavilla näkökulmilla

(Janssens & Steyaert 2009, 144, 149–150, 153). Janssens ja Steyaert (2009, 149–150, 153) ovat kehottaneet tarkastelemaan henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä sosiaalisina käytäntöinä, joita eri diskurssit rakentavat ja joissa ne rakentuvat. Diskursiivisesti henkilöstövoimavarojen johtamista on tutkittu esimerkiksi subjekti-objektiulottuvuuksien näkökulmasta henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja muutoksessa (Francis 2006), henkilöstövoimavarojen johtamisen monimuotoisuutta (Zanoni & Janssens 2003) ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kriittisiä näkökulmia (Legge 1995; 1998). Johtamisen tai strategian näkökulmista diskursiivista tutkimusta on kaiken kaikkiaan tehty jo runsaasti. Näillä perusteilla metodologiset lähtökohtani tarjoavat mielenkiintoisen näkökulman terveydenhuollon strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen ja palkitsemisen tutkimukseen. Erilaisista näkökulmistaan huolimatta diskursiivisia tutkijoita yhdistää yhteinen intressi tutkia, kuinka organisaatioita luodaan ja ylläpidetään diskurssien kautta (Phillips ym. 2008, 770).

3.3 EMPIIRINEN TEKSTI- JA PUHEAINEISTO

Strategiatekstiaineiston hankinta

Tutkimukseni empiirisenä tutkimuskohteena olivat tekstimuotoiset palkitsemisdiskurssit viidessä suomalaisessa yliopistollisessa sairaalassa: Kuopion, Oulun ja Tampereen yliopistollisissa sairaaloissa, Turun yliopistollisessa keskussairaalassa ja Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä. Tekstiaineiston muodostivat seuraavat aineiston keruuhetkellä voimassa olevat sairaaloiden dokumentit: strategiat, henkilöstöstrategiat, vuosi- tai toimintakertomukset ja henkilöstökertomukset.

Yliopistosairaaloiden dokumenttien keruuta varten anoin lupaa dokumenttien käyttämiseen tutkimustarkoitukseen kunkin sairaalan tutkimuslupakäytännön mukaisesti. Kahden yliopistosairaalan kohdalla (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri ja Turun yliopistollinen sairaala) tutkimuslupaa ei tarvinnut anoa, sillä heidän tulkintansa mukaan tutkimukseen tarvittavat dokumentit olivat julkisia, jolloin en tarvinnut erillistä lupaa niiden käyttämiseen. Muiden kolmen yliopistollisen sairaalan kohdalla lupa myönnettiin kunkin sairaalan normaalin tutkimuslupaprosessin mukaisesti.

Toteutin tekstimuotoisen aineiston kokoamisen marras-joulukuussa vuonna 2009. Alun perin pyysin jokaisesta yliopistosairaalasta kyseiset dokumentit kymmenen vuoden ajalta. Koska tarkoituksena ei ollut palkitsemisdiskurssin muutoksen kuvaaminen, päädyin kohdistamaan analyysini voimassa oleviin dokumentteihin ja jätin siten käyttämättä vanhemmat dokumentit. Perusteluna ratkaisulleni oli, että laadullisen tutkimuksen tekemisessä on korostettu taitoa pitää aineiston määrä kohtuullisena ja hallittavana (Potter & Wetherell 1987, 161; Eskola & Suoranta 1998, 120). Aineiston keruuhetkellä uuden strategian valmistelu oli päättymässä Kuopion ja Oulun yliopistollisessa sairaalassa, ja kyseiset organisaatiot korostivat uuden

strategian merkitystä heidän toiminnalleen. Päädyin näiden organisaatioiden kohdalla ottamaan analysoitaviksi strategioiksi heti vuoden 2010 tammikuussa valmistuneet ja julkaistut uudet strategiat. Näiden dokumenttien lisäksi pyysin saada jokaisesta yliopistosairaalasta jonkin muun asiakirjan, jonka he itse katsoivat määrittävän heidän palkitsemiskäytäntöjään. Eri yliopistosairaalat olivat kirjanneet palkitsemiskäytäntönsä varsin erilaisilla tavoilla, joten halusin saada heidän oman käytäntönsä kannalta keskeisen tarkentavan ja mahdollista lisätietoa antavan muun dokumentin. Tarkentavina dokumentteina minulle toimitettiin muun muassa palkkapoliittinen ohjelma, tulospalkkion perusteita ja ohjekirjeitä.

Tutkimukseni tekstiaineisto oli siis diskurssianalyttisessä tutkimuksessa usein käytettyä jo valmiiksi olemassa olevaa aineistomuotoa (Potter 2004, 612). Tämä aineisto oli luonnollisesti olemassa olevaa aineistoa, joka on muodostunut osana yliopistosairaaloiden perustoimintaa. Tutkimukseni aiheen ja lähestymistavan kannalta pidin organisaatioiden strategiatekstejä keskeisenä tekstimuotoisena aineistona. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta positiivinen seikka tällaisessa aineistossa oli, ettei minulla ole tutkijana ollut osallisuutta tai vaikutusta sen muodostumiseen (Potter & Wetherell 1987, 162).

Puheaineiston muodostaminen haastattelun metodilla

Toisen tutkimusaineiston keruun metodiksi valitsin teemahaastattelun, jota myös on käytetty runsaasti diskurssianalyttisen aineiston keruussa (Potter 2004, 612). Teemahaastattelu sijoittuu puolistrukturoituna menetelmänä lomakehaastattelun ja avoimen syvähaastattelun väliin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Haastatteluaineiston hankintaa varten kävin uudelleen läpi tutkimuslupahakuprosessin kahdessa haastatteluorganisaatioksi valitsemistani yliopistosairaalassa. Suoritin haastattelut vain kahdessa yliopistosairaalassa tutkimuksen toteuttamiseen liittyvistä käytännöllisistä syistä johtuen. Näitä syitä olivat esimerkiksi tutkimuslupaprosessien pitkä kesto ja muut ajankäyttöön liittyvät seikat.

Tein haastatteluiden toteutussuunnitelman strategiatekstiaineiston analysoinnin perusteella, jossa olin havainnut yliopistosairaaloiden strategiadokumenteissa runsaasti yhteneväisyyksiä. Dokumenteissa oli käytetty samanlaista kieltä ja hyödynnetty strategisen ajattelua tukena hyödynnetty tasapainotetun tuloskortin mallia (BSC). En kuitenkaan pysty perustellusti väittämään, että haastatteluaineistoni olisi muodostunut samankaltaiseksi, jos olisin valinnut kaksi muuta yliopistosairaalaa tai haastattelut henkilöitä esimerkiksi kaikista sairaaloista. Kummassakin valitussa yliopistosairaalassa minulla oli organisaation sisällä yhteyshenkilö, jonka kanssa tein päätökset haastateltavista henkilöistä. Haastateltavien henkilöiden valinnassa tavoitteena oli, että henkilöt edustivat organisaation strategista, keski- ja lähijohtoa sekä henkilöstöasiantuntijoita. Pysin myötäilemään yliopistosairaaloiden kontekstia ilmentävää johtamisen hierarkkista järjestelmää valitsemalla eri hierarkkisilla tasoilla työskenteleviä johtajia. Tavoitteenani oli saada aineistoon mahdollisimman paljon palkitsemisen diskursiivista kirjoa. Haastateltavaksi pyytämilleni henkilöille lähetin sähköpostilla

haastattelupyynnön sekä väitöskirjan tutkimusaihetta ja haastattelun sisältöä kuvaavan saatekirjeen. Kirjeen perusteella haastateltavat henkilöt tekivät päätöksensä tutkimukseen lupautumisesta ja valmistautumisensa haastattelutilanteeseen. Saatteessa korostettiin osallistumisen vapaaehtoisuutta. Varsinaiset haastatteluajankohdat sovittiin puhelimitse.

Haastatteluaineiston muodostamisen suunnitelmana oli kohdistaa haastattelut organisaatioiden hierarkian mukaan yhteen sen tulosalueista ja pyytää haastateltavat johtajat siten samasta toiminnallisesta kokonaisuudesta. Tämä osoittautui haasteelliseksi, sillä johdon eri tasojen toimijoissa ja asiantuntijoissa oli useampia, jotka kieltäytyivät haastattelusta. Kieltäytymisen syiksi mainittiin kiire, hiljainen osallistuminen toiseen tutkimukseen tai tutkimuksen aiheeseen liittyvä syy. Jälkimmäisellä syyllä tarkoitettiin, että pyydyt henkilöt totesivat esimerkiksi, "ettei meidän organisaatiossa ole palkitsemista". Kyseisten henkilöiden haastattelu olisi voinut olla tutkimukseni kannalta hyvin mielenkiintoista, mutta koska tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, heidän haastattelemisesta oli luovuttava. Edellä kuvatuista syistä täydensin haastateltavien joukkoa jo mukaan lupautuneiden henkilöiden tekemien henkilöehdotusten perusteella ja tutkimuslupaprosessissa yhteyshenkilöksi nimetyn organisaatioiden edustajien avustuksella. Pidinkin kuitenkin huolen alkuperäisen tavoitteeni toteutumisesta, että saan haastateltavaksi henkilöitä sekä strategiselta, keski- ja lähijohdon tasolta sekä henkilöstöasiantuntijoista.

Haastatteluaineisto muodostui kahden yliopistosairaalan 21:stä johtajan ja henkilöstöasiantuntijan haastattelutilanteesta tuotetuista palkitsemisdiskursseista. Haastatellut henkilöt jakautuivat tasaisesti kummastakin yliopistosairaalasta niin, että toisesta haastattelin 10 henkilöä ja toisesta 11 henkilöä. Haastatelluista henkilöstön jäsenistä 6 edusti strategista johtoa, 8 keskijohtoa, 5 lähijohtoa ja 2 henkilöstöasiantuntijoita. Käsittelin haastatteluaineistoa yhtenäisenä palkitsemisen kielenkäytäntöjä rakentavana aineistona. En eritellyt analyysini jäsenyksessä tai tulososaa havainnollistavissa haastatteluotteiden koodauksessa henkilöstön asemaa organisaatiossa. Vaikka henkilöstön puhumistavoissa ja käyttämissä sanastoissa on havaittu jonkin verran eroja eri tehtävissä ja asemassa olevien henkilöstön edustajien välillä (Laulainen 2010, 69), ei aineistossani ollut viitteitä siitä, että eri asemassa olevat henkilöt olisivat puhuneet systemaattisesti omilla ja erilaisilla kielenkäytännöillä. Halusin varmistaa aseman mainitsematta jättämällä haastateltujen henkilöiden anonymiteetin säilymistä. Tulosten raportointiosiossa käytän joitakin yksittäisiä mainintoja haastateltujen henkilöiden hierarkkisesta sijoittumisesta organisaatiossa, jolloin se on tuottanut jonkin huomionarvoisen näkökulman tulokseen. Nämä maininnat eivät liity itse diskurssin muodostumiseen vaan muunlaisiin huomioihin aineistosta.

Tutkijana osallistuin palkitsemispuheen rakentamiseen haastattelutilanteissa. Tällöin olin konstruktionististen lähtökohtieni mukaan osallistuvana diskurssien muodostajana yhdessä haastateltavien kanssa. Jokista ja Juhilaa (1991, 56) soveltaen diskurssianalyttisessä tutkimuksessa haastatteluaineistoa pidetään palkitsemisen autenttisen todellisuuden ilmentäjänä. En siis tavoitellut jotakin haastattelutilanteesta

riippumatonta ”oikeampaa” todellisuutta, sillä diskurssianalyttisessä tutkimuksessa ei oleteta sellaista olevan. Palkitsemisen sosiaalisesti rakentuvaa todellisuutta oli ja muodostui myös haastattelutilanteessa.

Haastattelut toteutuivat yhtä lukuun ottamatta henkilöiden työpaikoilla heidän työajallaan. Yksi haastattelu toteutettiin haastateltavan henkilön pyynnöstä haastattelupäivälle sattuneen konferenssin lomassa tyhjässä neuvottelutilassa. Toisen yliopistosairaalan haastatteluissa oli paikalla vain haastateltava henkilö ja minä tutkijana, mutta toisessa sairaalassa haastatteluissa oli mukana Itä-Suomen yliopiston Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksen pro gradu -tutkija, jonka tutkimusaineisto muodostui yhteisen haastattelutilanteen aikana. Tutkimusteamimme olivat toisiinsa kytköksissä, minkä vuoksi sovimme yhteisistä haastatteluista säästääksemme haastateltavien henkilöiden työaika. Yhteishaastattelut sisälsivät kaksi itsenäistä osaa ja ne alkoivat väitöskirjani teemahaastattelulla, jonka viimeinen keskustelunaihe johdatti pro gradu -tutkijan strategia-aiheeseen.

Haastatteluiden alussa esittelimme molemmat tutkimusaiheet, tutkimusten tarkoituksen ja kerroimme haastattelujen sisällöllisistä teemoista. Osa haastateltavista ilmaisi huolestuneisuutensa tilanteeseen valmistautumattomuuteen liittyen, mutta korostimme, ettei haastattelu edellyttänyt valmistautumista eikä kysymyksiin ollut olemassa ainoita oikeita vastauksia. Tarkoituksena oli, että haastateltava sai kertoa omin sanoin organisaationsa palkitsemista ja strategiaan liittyvistä teemoista. Haastattelutilanteeseen orientoituessa sovimme myös haastattelujen nauhoituksesta ja korostimme tutkimuksenteon luottamuksellisuudesta ja eettisten periaatteiden noudattamisesta. Haastateltavat halusivat vakuuttua siitä, ettei heidän henkilöllisyytensä tule esille missään tutkimuksen teon vaiheessa, mistä huolehdimme tutkimusetiikan velvoittamina (Alasuutari 2005, 20).

Haastattelut etenivät pääosin teemahaastattelunrunгон viitoittamana (liite 2). Haastattelu jakautui neljään teemaan: palkitsemisen määrittelyyn, sen johtamiseen, palkitsemisen eri ulottuvuuksien jäsentämiseen ja palkitsemisen ja strategian väliseen suhteeseen. Teemahaastattelu haastattelumuotona antoi tilanteelle löyhän struktuurin, mutta salli haastatelluille henkilöille tilaa kuvata yksilöllisesti palkitsemista organisaatioissaan (Eskola & Suoranta 1998, 88–89). Haastattelutilanne rakentui keskustelevalle tyylille, ja ajoittain siinä sivuttiin tutkimusteemoihin löyhemmin sidoksissa olevia aiheita, joilla kuitenkin oli merkityksensä organisaatioiden toiminnan periaatteiden ymmärtämyksen rakentumisessa. Haastattelun keskiössä oli haastateltava henkilö omine merkityksen tuottamistapoineen. Minun roolini oli toimia haastattelutilanteen keskustelumuonteisen ilmapiirin rakentajana ja keskustelun katalysaattorina sekä kuuntelijana. Haastateltavilla oli mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan siinä rytmissä, kuin ne hänelle muodostuivat, joten keskustelussa polveiltiin ajoittain haastatteluteemojen välillä edestakaisin. Tehtäväkseni jäi huolehtia, että olimme puhuneet kaikista haastattelurunгон teemoista ennen haastattelun päättämistä. Toisen yliopistosairaalan kahdenkeskiset haastattelutilanteet etenivät muilta osin

samalla tavalla lukuun ottamatta sitä, että keskityimme vain tämän tutkimuksen aiheisiin.

Sisällöllisesti keskustelimme haastattelun aikana teemahaastattelun runkoa myötäillen palkitsemisesta organisaation johdon käyttämien käsitteiden ja merkityksien välityksellä ja rakensimme palkitsemisen todellisuutta paikallisessa organisaation kontekstissa. Keskustelun aiheena olivat modernismiin pohjaavan tutkijan kanssa yhtenevästi palkitsemisen tavoitteet, perusteet, prosessit, sen johtaminen ja strategisuus. Sitouduttuani diskurssianalyysin periaatteisiin kohdistin mielenkiintoni edellä mainittujen teemojen selittämisen sijaan siihen, miten kyseisistä asioista puhuttiin ja mitä merkityksiä niille tuotettiin. Palkitsemistodellisuuden rakentuminen oli sidoksissa paikallisiin puhetapoihin ja käytäntöihin ja se rakentui aina uudelleen organisaation toimijoiden välisissä keskusteluissa. Kun organisaation toimijat puhuivat palkitsemisesta tietyllä tavalla, he rakensivat organisaatiolleen ominaista palkitsemistodellisuutta.

Kaikki 21 haastattelutilannetta kestivät yhteensä 14 tuntia ja 27 minuuttia. Yksittäisen haastattelun kesto vaihteli 22 minuutista 60 minuuttiin. Nauhoitustekniikka toimi jokaisessa haastattelussa moitteettomasti. Haastattelunauhoitukset litteroitiin sanatarkasti tekstiksi haastateltavan ja minun puhumassa muodossa. Litteroinnissa ei merkitty keskusteluanalyysin edellyttämällä tarkkuudella keskustelun erilaisia vivahteita tai haastateltavan puheeseen liittyviä eisanallisia toimintoja, kuten naurahtamisia tai takelteluja (Jokinen 1999, 43). Haastattelun litteroinnin suoritti tutkimusapulainen, mutta kävin itse läpi litteroinnissa epävarmaksi jääneet kohdat ja täydensin ne alkuperäisistä haastattelunauhoituksista. Diskurssianalyysiani varten litteroitua haastatteluaineistoa kertyi kaiken kaikkiaan 193 sivua.

3.4 EMPIIRISTEN AINEISTOJEN TULKINTA

Tekstiaineisto

Kutsun tutkimukseni analyysissa kaikkia neljää erilaista aineistona ollutta dokumenttia yhteisesti strategiateksteiksi, koska niiden kaikkien voidaan todeta käyttävän samaa käsitteistöä ja rakentavan organisaatioiden strategista toimintaa. Organisaatioiden yleisen strategian tavoitteiden toteutumista raportoitiin joissakin organisaatioissa toimintakertomuksissa tai toisissa vuosikertomukseksi nimetyissä dokumenteissa. Vastaavasti henkilöstöstrategioiden onnistumista arvioitiin henkilöstökertomuksissa. Dokumenttien keskeinen tarkoitus oli kuvata yleisesti organisaatioiden strategisia tavoitteita, niiden toteuttamiskeinoja ja nimettyjä arvoja sekä edellä mainittujen tavoitteiden toteutumista. Ulkoasultaan yliopistosairaaloiden strategiat olivat 6-24 -sivuisia asiakirjoja. Niiden sisällöissä oli kaikissa joko implisiittisesti tai eksplisiittisesti käytetty liiketalouden ja tuotantotalouden orientaatiosta peräisin olevaa ja Kaplan ja Nortonin (1996) tasapainotetun tuloskortin mallia sekä asiakirjan rakenteessa että strategian muodostamisessa.

Henkilöstöstrategiaa ei ollut erillisenä dokumenttina kahdessa yliopistosairaalassa vaan sen sisältö oli kytketty yleiseen strategiaan, mutta kolmesta yliopistosairaalasta se löytyi omana dokumenttinaan. Henkilöstöä käsittelevät strategiset tekstit olivat 1-12 sivun mittaisia ja yksityiskohtaisuudeltaan varsin erilaisia. Raportoivat dokumentit eli vuosi- tai toimintakertomukset ja henkilöstökertomukset sisälsivät puolestaan kohtuullisen paljon määrällisiä määreitä ja niissä kuvattiin mennyttä toimintavuotta arviointikriteereillä ja raportointityylillä.

Strategiatekstien analysointiprosessiani voi kuvata edestakaisena liikkumisena teoreettisen viitekehyksen rakentamisen ja aineistojen analysoinnin välillä. Oman kokemusmaailman ja tulkintojen vaikutusta ei voi diskursiivisessa tutkimuksessa estää, mutta pyrin olemaan mahdollisuuksien mukaan tietoinen sen vaikutuksista tutkimuksessani. Tekstiaineiston analysoinnin perustana oli aineistolähtöisyys eli induktiivisuus, mikä on tulkinnallisen diskurssianalyysin perinteinen lähtökohta (Jokinen & Juhila 1999, 86; Siltaoja & Vehkaperä 2011, 217). Analyysissani oli myös teoriasidonnaisuutta sekä metodologisen orientaationi että palkitsemisen ilmiöön liittyvien ominaisuuksien vuoksi. Näistä ensimmäisellä tarkoitan sitä, että suurelta osin aineistolähtöisenä tutkimusmetodinakaan diskurssianalyysissä ei tarkoiteta sitä, ettei se hyödyntäisi teorioita. Lähtökohdiltaan diskurssianalyysi on kovinkin teoreettinen lähtiessään liikkeelle kielellisistä aineistoista ja hyödyntäessään teoreettis-metodologisia välineistöjä. Kyseessä oli tarkemmin ottaen selittävän teorian käyttämisen sijaa metodologisten teorioiden ja käsitteistöjen hyödyntämisestä analyysiprosessissa löytääkseni aineiston ominaisuuksia ja yksityiskohtia. (Juhila & Suoninen 1999, 248–249.) Palkitsemisen ilmiöön liittyvällä teoriasidonnaisuudella tarkoitan sitä, että tunnistaakseni palkitsemista strategiateksteissä käytin analyysissä apuna teoreettisen kirjallisuuden esittämää jäsenystä. Kyseinen jäsenyys jakaa palkitsemista kahteen ulottuvuuteen: aineellisiin (palkka ja edut) ja aineettomiin (kehittämiseen ja työympäristöön liittyvät) ulottuvuuksiin. Olen esittänyt palkitsemisen jäsenyyksen kuviossa 6 yksityiskohtaisemmin.

Palkitsemisen teoreettinen jäsenyys edisti palkitsemisen havaitsemista aineistosta moniulotteisesti, sillä suoranaisesti palkitsemisen käsitteellä siitä puhuttiin strategiateksteissä varsin niukasta. Aineistolähtöisyydellä tarkoitan Juhilaa ja Suonista (1999, 251) mukaillen pyrkimystäni tukeutua terveydenhuollon organisaation toimijoiden omaan orientaatioon ja heidän kielenkäytössä muodostamiinsa konstruktioihin. En kuitenkaan voi kutsua itseäni ulkopuoliseksi suhteessa aineistoihini, enkä voi väittää kuvaavani puhtaasti terveydenhuollon johtajien kielenkäyttöä. Analyysin tuloksena syntyvät tulkinnat ovat omalla kielelläni tuotettuja tulkintoja aineistosta, joskin pyrkimyksenäni on ollut tehdä mahdollisimman hyvin perusteltuja tulkintoja. Tutkijana minun on myös mahdotonta poistaa mielestäni erilaisia käsitteellistämisen tapoja, jäsenyyksiä tai teoreettista ymmärrystä, joista tapani hahmottaa ympäröivää sosiaalista todellisuutta on ajan kuluksa muodostunut (Jokinen & Juhila 1991, 64).

Olen tehnyt harkitun valinnan käyttää empiirisen aineistoni analyysin kuvauksessa preesensin sijaan imperfektin aikamuotoa, mikä on osin diskurssianalyysin teoreettisen linjan vastainen. Kyseisellä käytännöllä on tyypillisesti pyritty mahdollistamaan tutkijan ajattelun ja tulkinnan seurattavuutta. (Juhila & Suoninen 1999, 235; Gledhill 2009, 65; Laulainen 2010, 67.) Perustelen ratkaisuani ensinnäkin sillä, etten näe seurattavuuden merkittävästi kärsivän imperfektin aikamuodosta, mutta ennen kaikkea sillä, että haluan edistää tutkimukseni luettavuutta tarjoamalla yhtenäisyyttä johtamistutkimuksen metodiseen perinteeseen nähden.

Käytin palkitsemisen diskursiivisten käytäntöjen jäsentämisessä Faircloughin (1992, 73; 1997, 82) kolmiulotteista jäsennyksen tapaa (kuvio 10). Analysoin siis diskursseja tekstin, diskursiivisten käytäntöjen ja sosiaalisten käytäntöjen ulottuvuuksilla. Näistä analysoinnin apuvälineistä huolimatta Wetherell ja Potter (1988, 177–178) ovat todenneet, ettei diskurssianalyysin toteuttamiseen ole olemassa selkeitä sääntöjä tai yhtä mallia, joiden mukaan analyysin kuuluisi edetä. Tämä johtuu siitä, että analyysiin sisältyy tulkinnallisten jäsenysten kehittelyä, joita sekä luodaan että hylätään useaan otteeseen prosessin kuluessa. Tutkijan tehtäväksi jää etsiä ja löytää omaan tutkimukseensa sopivin analysointitapa. (Wetherell ja Potter 1988, 177–178.) Diskurssianalyysin luonteen vuoksi olen muita diskurssianalyysin perustuvia tutkimuksia ja menetelmäkirjallisuutta lukien kehittänyt aineistolleni ja palkitsemisen ilmiölle soveltuvan diskurssianalyttisen lähestymistavan, jolla sain aineiston avautumaan mahdollisimman hyvin.

Faircloughin (1992, 73) ensimmäisen diskurssin analyysiulottuvuudella tarkastelin strategiatekstejä teksteinä kiinnittäen huomiota valittuihin sanoihin, niiden tyyliin, kielioppiin, metaforiin ja tekstissä oleviin kausaliteetteihin, lauseiden koherenssiin ja kytköksiin toisiin teksteihin (Fairclough 1992, 73–78; 2003, 21–26; Jørgensen & Phillips 2002, 69; Eriksson & Kovalainen 2008, 236). Faircloughin mukaan diskurssin jäsentäminen kolmiulotteisesti tarjoaa analyysikehikon, jossa jo tekstin tasolla sitoudutaan näkemykseen, ettei tekstejä voida analysoida tai ymmärtää muusta erotettuina vaan pikemminkin muiden tekstien ympäröimänä sosiaalisessa kontekstissaan (Jørgensen & Phillips 2002, 70). Tutkimuksessani palkitsemisen tekstien sosiaalisena kontekstina olivat organisaation strategiatestit kokonaisuudessaan ja terveydenhuollon henkilöstön strategisen johtamisen toteuttamisen kontekstissaan.

Diskursiivisten käytäntöjen ulottuvuudella tarkastelin palkitsemisen kielenkäytäntöjen tuottamisen ja kuluttamisen diskursiivisia variaatioita ja niiden funktioita. Wetherell ja Potter (1988, 138–157) käyttivät myös tulkintarepertuaarien käsitettä, mutta pitäydyin diskurssien käsitteessä Jokisen ja kumppanien (1993, 27–28) käsitteisiin viitaten. Diskurssianalyysi eteni variaatioiden etsimisestä funktion ymmärtämiseen. Tutkimalla resurssia, joista diskurssi rakentuu, pääsin myös sen jäljille, mitä sillä tavoiteltiin. Kun diskurssianalyysiä tehdään Faircloughin kolmiulotteisen analyysikehikon ulottuvuuksien mukaan, ei analyysi ole käytännössä tarkkarajaista vaan se risteilee kaikilla kolmella ulottuvuudella niiden liittyessä

tiivisti toisiinsa (Fairclough 1992, 73). Siten kaikkien kolmen ulottuvuuden analyysi oli parhaimmillaan käynnissä yhtäaikaisesti. Tästä huolimatta analyysikehys toimi analyysin jäsentäjänä.

Strateginen tekstiaineisto vaikutti ensimmäisten lukukertojen aikana varsin ohuelle palkitsemisen näkökulmasta, mikä sain minut epäilemään sen kelvollisuutta tutkimusaineistona. Strategiadokumentit ovat institutionaalisia tekstejä, joita leimaa kaavamaisuus ja paikoitellen lähes kliseisyys. Tekstit sisälsivät lisäksi runsaasti ainesta, joka ei käsitellyt palkitsemista. Pidin tästä huolimatta tärkeänä strategiadokumenttien lukemista kannesta kanteen, sillä tekstit rakensivat kokonaisuutena kielenkäytäntöjä, joilla myös palkitsemista rakennettiin. Aineiston luku alkoi tuottaa tulosta, kun lähestyin aineistoja tiheämmällä lukutavalla ja muotoilin palkitsemisen etsimiseen apukysymyksen: mistä käsin ja mihin viitaten palkitsemisesta puhutaan. Näiden apukysymysten avulla tekstistä oli poimittavissa eri aiheisältöihin liittyvää palkitsemispuhetta, kuten oppimiseen, kouluttautumiseen ja tulospalkkaan liittyviä mainintoja. Hyödynsin palkitsemisen neliulotteista teoreettista jäsenystä (kuvio 6), ja luin tekstejä keräten apukysymysten avulla eri ulottuvuuksiin liittyvää puhetta. Useiden lukukertojen tuloksena syntyi eri palkitsemisen ulottuvuuksien sisälle teemoitettavia aineksia. Tämän analyysivaiheen tarkoituksena ei ollut varsinaisesti diskursiivisten kielenkäytäntöjen analysointi, vaan pikemminkin lukumenetelmä tuki palkitsemisen diskurssien tunnistamista. Tarkasteltuani seuraavaksi kyseisten teemaryhmien, kuten tulospalkkapuheen, kielenkäytäntöjä diskurssianalyttisesti, minun oli todettava, ettei yksi teema rakentunut yhtenäisen kielenkäytännön kautta. Siten syntyneet teemaryhmät eivät jäsentäneet aineistoani vielä lainkaan diskursiivisesti.

Seuraavaksi luin analyysissa löytyneitä palkitsemisen mainintoja yhä uudelleen käyttäen aineistonlukukysymyksenä: millaisin kielenkäytännöin palkitsemisesta puhutaan. Tässä vaiheessa analyysi perustui vahvasti aineistolähtöisyyteen. Aineistolähtöisessä analyysissä aineistosta ei sanota nousevan automaattisesti esille mitään, vaan analyysi edellyttää tutkijalta tutkimuskysymysten ohjaamaa aktiivista tulkintatyötä (Jokinen & Juhila 1991, 65–66). Kirjasin havaintojani kunkin palkitsemispuheen kielenkäytännöstä ja funktioista. Palkitsemispuheesta oli eroteltavissa varsin erilaisin kielenkäytännöin rakentuvaa palkitsemisen puhetta. Laadin tekstien kielenkäytäntöjä kuvaavia ilmauksia ja luokittelin niitä eri ryhmiin. Jatkoin lukemista, ja vähitellen erilaiset diskursiiviset piirteet alkoivat jäsentyä. Strategiategstiaineiston analyysissa muodostin lopulta kuusi erilaista palkitsemisen diskursiivista käytäntöä, joiden toistuva syväluenta ja -tarkastelu tuottivat niiden jäsentymisen kolmeen päädiskurssiin. Tässä vaiheessa analyysi liikkui pääasiassa Faircloughin (1992, 73) analyysiulottuvuuksien ensimmäisellä ja toisella eli tekstin ja diskursiivisten käytäntöjen tasoilla. Siirtyessäni analysoimaan yliopistosairaaloiden johtajien ja henkilöstöasiantuntijoiden haastatteluaineistoa jätin diskurssien nimeämisen luonnosvaiheeseen, jotta minun oli helpompi palata uuden aineiston kanssa alkupisteeseen.

Puheaineisto

Litteroidun haastatteluaineiston analyysi eteni hyvin yhtenevällä tavalla tekstiaineiston analyysin kanssa. Toteutin analysoinnin samojen vaiheiden kautta, joskin sen kuvaaminen lineaarisena etenemisnä olisi virheellistä, sillä analyysi oli ajoittain varsin harhailevaa ja poukkoilevaa (Jokinen & Juhila 1991, 61). Haastatteluaineiston sisällöllinen fokus oli strategiatekstiin verrattuna kiinteämmin palkitsemisen aiheessa, minkä vuoksi teksti oli analyysia ajatellen kauttaaltaan rikasta. Haastatteluissa olimme keskittyneet itse palkitsemisen teemaan, kun taas strategiateksteistä oli erityisesti etsittävä palkitsemista käsitteleviä osuuksia. Palkitsemisen tulkitseva diskursiivinen analyysi edellytti edelleen aktiivista ja luovaa suhtautumista aineistoon. Diskursseja tuottaessani sain rakentaa uudenlaista sosiaalisen todellisuuden jäsenystä ja käsitteellistämisen tapaa. (Jokinen & Juhila 1991, 63.) Palkitsemisen diskursiivisen tutkimisen osalta minulle ei ollut olemassa vertailukohtaa tai muiden tutkijoiden tuloksia, koska en ollut löytänyt vastaavaa lähestymistapaa aikaisemmista kansallisista tai kansainvälisistä palkitsemistutkimuksista. Diskursiivista jäsentämistä eivät ohjanneet muut aiemmat jäsennykset. Strategiatekstien ja haastatteluaineiston aineistolähtöinen analyysi oli näistäkin näkökulmista perusteltua, sillä liikuin varsin menetelmällisesti uudella alueella. Otin strategiatekstit ja haastatteluaineiston tutkimukseni aineistoina tasavertaisina, sillä diskurssianalyyseissä ei oleteta, että jokin aineisto kertoisi toista paremmin todellisuudesta (Jokinen & Juhila 1991, 57). Haastatteluaineiston analyysin edettyä yhdistin empiiriset aineistot ja jatkoin palkitsemisen diskurssien jäsentelyä ja niiden muodostaman palkitsemistodellisuuden tulkintaa. Kokonaisuutena haastatteluaineisto värikkäällä kielellään tuotti runsaammin analyysin aineksia, minkä päättelin johtuneen kuvaamistani strategiatekstien luonteesta. Tästä huolimatta ja yllä mainitusta syystä pidin kummankin aineiston antia palkitsemisen todellisuuden rakentamisen näkökulmasta tasavertaisessa asemassa.

Toteuttamaani aineistojen analysointia olivat toistaiseksi ohjanneet tutkimukseni kaksi ensimmäistä tutkimuskysymystä: 1) millaisina diskursseina palkitseminen rakentuu terveydenhuollon dokumenteissa ja johtajien puheissa ja 2) millaista palkitsemisen todellisuutta diskurssit rakentavat? Analyysin tavoitteena oli samalla etsiä diskursseissa vakiintuneiksi ja itsestäänselvyyksiksi muodostuneita käsityksiä palkitsemisen todellisuudesta. Tämä piti sisällään diskurssien purkamista ja niissä mahdollisesti ilmenevien ristiriitaisuuksien ja seurausten analysointia. Tämän ohella halusin antaa mahdollisuuksia marginaaliseen asemaan jääneiden tai toisenlaisia todellisuuksia tuottaneiden diskurssien pääsemiseksi näkyville. Lähestymistapani vuoksi liikuin emansipatorisen tutkimusintressin alueella (Jokinen & Juhila 1991, 72–75.) ja lähellä kriittisen tutkimusotteen käytäntöjä. Tutkimukseni kolmas kysymys, miten diskurssit ilmentävät palkitsemista strategisena henkilöstövoimavarojen johtamisena terveydenhuollossa, kulki empiirisen aineiston analysoinnin rinnalla kaiken aikaa. Sen varsinaisen eksplisiittisen kuvaamisen toteutan päätelmäluvussa.

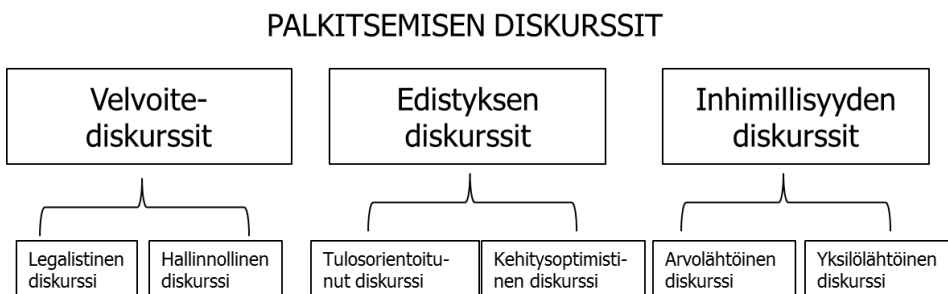
Kuvaan seuraavaksi tutkimuksen tuloksia empiriaosuudessa, jonka muodostavat kaksi lukua: palkitsemisen kielenkäytäntöjen kuvauksen ja palkitsemisen strategisuuden tulkinnan. Palkitsemisen kielenkäytäntöjen pääluvussa vastaan kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Toisessa empirialuvussa avaan palkitsemista strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen diskurssina. Molemmissa empirian luvuissa pohdin diskurssikäytäntöjen ja niiden sisältöjen merkityssisältöjä, jatkan pohdintaa edelleen tutkimuksen pohdintaosiossa. Pohdintaosiossa painottuu palkitsemisen diskurssien tulkinta Faircloughin (1992, 73) kolmannella ulottuvuudella eli sosiaalisina käytäntöinä, jossa vastaan kolmanteen tutkimuskysymykseen.

4 Palkitseminen

diskursiivisina käytäntöinä

4.1 PALKITSEMISEN DISKURSSIT

Terveydenhuollon strategiatekstit sekä johtajien ja asiantuntijoiden puheet rakensivat aineistolähtöisen tulkintani mukaan palkitsemista kolmen päädiskurssin, velvoitediskurssien, edistyksen diskurssien ja inhimillisyyden diskurssien, tuottamana. Kukin kolmesta diskurssista jäsenyi kahdeksi aladiskurssiksi. Esitän seuraavaksi palkitsemisen diskursseja kuvion 12 jäsennyksen mukaisesti.



Kuvio 12: Palkitsemisen diskurssit

Kuvaan kutakin palkitsemisen diskurssia erikseen Faircloughin (1992, 73) diskurssien kolmea ulottuvuutta hyödyntäen. Käytetyt diskurssit ovat sosiaalisen konstruktionismin lähtökohdista varsin merkityksellisiä sille, millaiseksi palkitsemisen todellisuus rakentuu terveydenhuollon organisaatiossa. Pidän lähtökohtana Foucaultin (1989, 54) ajattelun kanssa yhtenevästi, että käytetyt kielenkäytännöt eivät vain kuvaa palkitsemisen todellisuutta vaan myös muokkaavat itse palkitsemista. Siten jokainen löytämäni palkitsemisen diskurssi tuottaa osan tulkitemastani organisaatioiden palkitsemisen todellisuuden ulottuvuudesta. Niiden asemoituminen toisiinsa nähden kertoo puolestaan siitä, millaisilla diskursseilla on dominoiva asema terveydenhuollossa ja mitkä haastavat ja uudistavat palkitsemisen todellisuutta. Se, että terveydenhuollon palkitsemisen todellisuus määrittyy tietynlaisina diskursseina, rajaa pois muita mahdollisia tapoja tuottaa ja käsittää palkitseminen.

4.1.1 Velvoitediskurssit dominoivassa asemassa

Empiirisinä aineistoinani olleista strategiateksteistä ja terveydenhuollon johtajien haastatteluaineistosta oli löydettävissä palkitsemista todellisuutta velvoitteellisin kielenkäytännöin rakentavia diskursseja. Velvoitediskursseiksi nimeämäni kielenkäytännöt olivat dominoivassa asemassa määrittämässä ja uusintamassa terveydenhuollon henkilöstön johtamista ja palkitsemista. Velvoitediskurssit jakautuivat edelleen legalistiseen ja hallinnolliseen diskurssiin.

Legalistinen diskurssi rakensi palkitsemista sekä oikeuksina ja velvollisuuksina että laillisuuden ja normien täyttämisenä asettaen sen määriteltyyn ja rajattuun kehukseen. Legalistisen diskurssin keskeistä sanastoa olivat muun muassa velvollisuus, valtakunnallinen sopimus, ammattijärjestöt, lait, pykälät, palkkojen yleiskorotukset, virka- ja työehtosopimus ja työmarkkinapolitiikka. Palkitseminen oli työnantajan velvollisuus, jonka sääti suomalaisen työmarkkinajärjestelmän asettamat määräykset. Lait ja normit edustivat diskurssissa kyseenalaistamatonta terveydenhuollon totuutta, joiden määrittämistä menettelytavoista ei ollut mahdollista poiketa. Palkitseminen perustui työ- ja virkaehtosopimuksiin, jotka olivat ammattialoittain laadittuja. Se oli kyseisten säädösten ehdotonta noudattamista, mikä ei jättänyt terveydenhuollon työnantajalle liiemmin liikkumavaraa. Johtajille ne asettivat selkeät toimintasäännöt, joiden noudattamisessa haluttiin näyttäytyä tinkimättöminä. Noudattamisen tinkimättömyyttä kuvattiin muun muassa seuraavasti "mä tietysti toimin kaikkien yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti, et se on ihan selkeä asia, et niin johtaja toimii" (H9).⁶ Normien vastainen toiminta nähtiin johtavan välittömiin ristiriitoihin "Varmasti objektiivisin, täysin vedenpitävin perustein maksetaan niille, jotka niillä perusteilla ovat sen ansainneet. Koska muuten tulee haloota ja muuten tulee tuota, epäjärjestystä ja epäoikeudenmukaisuuksia ja niin edelleen" (H8). Johtajat määrittivät itsensä lainsäätäjien normien toteuttajiksi ja työnantajien edustajiksi. Strategiatekstien legalistinen diskurssi tuotti puolestaan lait ja työ- ja virkaehtosopimukset strategioiden itsensä kaltaisiksi toiminnan määrittäjiksi.

Legalistinen palkitsemisen diskurssiin sisällytynyt lainmukaisuuden noudattamisen vaade asetti työmarkkinajärjestelmän valta-asemaan sekä johtajiin ja työnantajaan

⁶ Strategiateksteistä poimittuja näytteitä kutsun aineistonäytteiksi ja haastatteluista otettuja haastatteluotteiksi. Aineistonäytteistä keskeisen osan olen alleviivannut. Strategiatekstiaineistossa olen erotellut dokumentit seuraavasti: D1=strategia, D2=toiminta/vuosikertomus, D3=henkilöstö-strategia ja D4=henkilöstökertomus. Haastateltavat henkilöt olen koodannut juoksevilla numeroilla 1-21, esim. H1. Omat puheenvuoroni haastatteluissa olen kirjannut etunimeni mukaan A:lla. Joitakin anonyymiteettia vaarantavia aineistonäytteiden ja haastatteluotteiden kohtia olen korvannut x:llä. Merkintä (...) tarkoittaa, että haastateltavan puheenvuorosta on jätetty pois tarkasteltavan ilmiön kannalta vähemmän merkityksellinen osa. Merkintä ... tarkoittaa kesken jäänyttä lausetta tai lyhyttä katkoa puheessa. Haastatteluotteessa sulkeisiin kirjoitettami teksti selvittää asiayhteyttä lukijalle. Kysymykset olen jättänyt haastatteluotteista pääosin pois, sillä otteet olisivat pidentyneet merkittävästi, joka olisi haitannut luettavuutta. Lisäksi diskursiiviset tulkinnat eivät rakentuneet suorina vastauksina yhteen haastattelukysymykseen.

nähdän. Työmarkkinajärjestelmän vankkumatonta asemaa palkitsemisen määrittäjänä kuvattiin aineistonäytteessä sanoilla, jotka rakensivat sitä voimakkaana ja massiivisena järjestelmänä tai koneistona.

(D4) Suurin osa (palkkamenojen) noususta selittyy suoraan valtakunnallisista sopimuskorotuksista, joita on kuvattu edellisessä luvussa ja jotka koko voimallaan painottuivat vuoteen 2008.

Ammattijärjestöt näyttäytyivät johtajien puheissa palkitsemisneuvottelujen vahvana toisena osapuolena. Neuvotteluja kuvattaessa johtajat käyttivät lähes sotatermeiksi määrittäviä ilmauksia kuten *"ankaraa kamppailua"*, *"vääntää kättä"* ja *"leegio"*. Ammattijärjestöille näytti muodostuvan ylivalta, jota johtaja kuvasi haastatteluotteessa H15. Ammattijärjestöjen valta nähtiin työnantajien uhkana ja ennakoimattomana. Johtajien puheessa ammattijärjestöjen toiminta oli valvontaa ja kontrollointia, mitä kuvaavat haastatteluotteet H9 ja H13. Ammattijärjestöjen edustajat valvoivat tiiviisti työnantajien pysymistä sopimuksissa ja pitivät kiinni sopimusneuvotteluissa saavutetuista eduista.

(H15) On vaikea saada sellaista jatkuvaa, toimivaa palkitsemismallia, koska sitten tullaan siihen ytimeen, suomalainen työmarkkinapolitiikka on niin kovaa. Tässä paikassa toimii lähes yhtä vahvat ammattijärjestöt, jollei vahvemmat kun Finnairilla. Tehy, Lääkäriliitto; ne pystyy tekeen ihan mitä tahansa, pystyy haastaan työnantajat koska tahansa.

(H9) Niin, se on saavutettu etu (viitataan palkitsemiseen etuina esim. palkalliset vapaat), ja jos siihen jollakin tavalla kosketaan, niin se on sitten pyhä asia. Luottamusmies oven takana seisomassa.

(H13) Niin kyllä meidän henkilöstöjärjestöt seuraa sitä sitte, miten se oikeesti toteutetaan, et toteutetaanko se siinä hengessä ja niitten pelisääntöjen mukaan, mitä on kirjattu. Ja se on ihan varmaa, et jos se lähtee meneen muulla tavalla, niin sit tulee palautetta. Se tulee ihan heti, heti tulee, et kyl he reagoi.

Haastatteluotteessa H9 tuotettiin myös toinen lailla säädettyihin palkitsemisen muotoihin liittyvä ominaisuus, johon haastateltu viittaa *"pyhä asia"* -sanonnalla. Legalistinen diskurssi tuotti palkitsemiseen jonkinlaista automaatioluonnetta, jonka vuoksi saavutetut edut ovat muuttuneet sellaisiksi itsestään selvyyksiksi, ettei niistä luopumista nähty mahdollisena. Palkitsemiseen muodostui jonkinlainen jatkuva kasvun ajatus, jolloin uudet palkitsemisen käytännöt ikään kuin tuottaisivat alati jotakin lisää entisten palkitsemismuotojen päälle. Samanaikaisesti toiset palkitsemismuodot, kuten useat edut, näyttivät jo menettäneen palkitsemisluonnettaan, kuten tässä haastattelemani johtaja kertoi "Meil on ne tietyt tyhy-toiminnot (työhyvinvointi) ja palkalliset vapaat ja niin edespäin, niin ne on niinku, tulee vähän niinku Manulle illallinen"(H9). Vastaavanlaisesta automaatio- tai itsestäänselvyysmekanismista ovat raportoineet Hakonen & Hulkko-Nyman (2011, 52) omissa tutkimuksissaan. Automaatiota on rakennettu tässä tutkimuksessa

pysyvyyttä kuvaavilla käsitteillä ja metaforilla (*"Manulle illallinen"*) ja ammattijärjestöjen edunvalvonnan kuvauksilla.

Legalistisessa diskurssi oli melko vahvasti negatiivisesti sävytynyttä. Negatiivisuus kohdistui pääasiassa ammattijärjestöihin ja palkitsemisen rajoitteisiin. Johtajat kritisoivat työmarkkinajärjestelmällä olevaa valtaa, sillä sen ajateltiin kaventavan palkitsemisen keskustelua aineellisen palkan puheeksi. Palkkaan liittyvien asioiden hoitoon ja niistä neuvotteluun kului runsaasti ajallista resurssia, jonka koettiin vähentävän muiden palkitsemisen käytäntöjen kehittämiseen jäävää resurssia. Yhteistyö ammattijärjestöjen kanssa rakentui työläänä.

(H10) Musta näe peruspalkka-asiat ois pitäny jo aikoja sitten ikään kuin, ne vois siirtää vähä niinku syrjään, niin ei tuu koskaan käymään, koska meillä on tuo ammattijärjestöpooli, joka kyttää just sitä osiota, kun ne pääsee siihen vaikuttamaan ja siitä pitää neuvotella.

Kritiikki kohdistui myös johtajien puheessa ajoittain ammattijärjestöjen ja niiden jäsenien intresseissä ilmeneviin eroihin. Ammattijärjestöjen intressit eivät aina kohdanneet heidän jäsentensä palkitsemiseen liittyvien toiveiden kanssa, kuten tässä haastatteluotteesta käy ilmi "...sitten Tehy taas järjestöpoliittisista syistä irtisano sopimuksen omien jäsentensä osalta, joka sitten on aiheuttanu pirunmoista hankaluutta ja palapeliä tässä, kun kenttä (=henkilöstö) taas ei halunnu, vaan haluais jatkaa tätä joustavan työajan puitteissa ja näin pois päin. Tälläsiä tulee sit ristiriitoja."(H10) Johtajien oma rooli rajautui legalistisessa palkitsemisdiskurssissa varsin marginaaliseksi, mikä oli johtajien kritiikin aihe. He tuottivat oman tehtävänsä lähinnä lainmukaisen palkitsemisen toimeenpanijaksi. Varsinaisen peruspalkan osalta johtajien vaikutusmahdollisuudet näyttäytyivät varsin pieninä. Siten johtajien konkreettinen palkitsemistoiminto tuotettiin peruspalkan lisäksi maksettavien palkan lisien jakamiseen liittyvänä anomisena tai päätöksentekona. Etenkin lähijohtajien puheenvuoroissa mitätöitiin heidän vaikutusmahdollisuuksiaan.

(H5) No, onhan meillä strategioissa, täytyy palkita hyvästä työstä ja näin, mut mitä osastonhoitajana pystyt vaikuttamaan, niin se on sitä, että anot henkilökohtaista lisää, et se on se keino.

Terveydenhuollon johtajat rahapalkitsemisen mahdollisuudet muodostuivat varsin rajatuiksi. Rajat rakentuivat lainsäädännöstä ja resursseista. Vaikka lainsäädäntö jätti johtajille paikallisten sopimusten muodossa joitakin mahdollisuuksia rahapalkkioihin, supistuivat nämä mahdollisuudet johtajien puheissa julkisen sektorin tyypilliseen resurssiongelmaan, sillä organisaatioilta ei löytynyt tarvittavia varoja tämän kaltaiseen palkitsemiseen. Johtajien negatiivissävytteinen puhe kohdistui ammattijärjestöihin ja kokonaisuudessaan työmarkkinajärjestelmään. Työmarkkinajärjestelmään kohdistunut johtajien legalistisen diskurssin vahva negatiivinen sävy värittyi ajoittain positiivisemmin, etenkin puhuttaessa

palkitsemisen todennäköisyydestä ja varmuudesta. Palkitsemisen realisoituminen palkkana rakentui kohtuullisen varmana legalistisessa diskurssissa. Palkitsemisen toteutuminen muodostui lakisääteisyysvuoksi todennäköisenä, kun taas muuhun palkitsemiseen liittyi sekä strategiateksteissä että johtajien puheessa enemmän epävarmuutta ja ehdollisuutta. Johtajien puheessa ollut kritiikki puuttui strategiatekstiaineistosta, jossa lainsäädäntö muodosti strategian suunnittelun ja toteutuksen luonnolliset raamit.

Legalistinen palkitsemisdiskurssi oli sisällöllisesti valtaosaltaan puhetta rahapalkitsemisesta; palkasta tai sen listä. Palkitseminen rakentui erityisesti strategiateksteissä rahan jakamisena, eikä muihin palkitsemisen tapoihin juurikaan viitattu. Palkitseminen muodostui siten työntekijöiden oikeuksista työnantajalle aiheutuvana aineellisena kuluna. Strategiatekstit tuottivat työnantajan näkökulmaa, jonka mukaan säädösten mukaiset palkkamenot olivat menoja, joista terveydenhuollon organisaatioiden oli selviydyttävä. Legalistisessa diskurssissa palkitseminen palkkana sai menokäsitteen kautta jälleen varsin negatiivisen sävyn. Puhuttaessa palkan muista muodoista kuin varsinaisesta peruspalkasta, muuttui puhe kovin ehdolliseksi ja varovaiseksi. Strategiatekstien legalistinen diskurssi tuotti käsitystä, että palkan päälle maksettavien lisien saamisen oli työlästä tai epävarmaa, mitä kuvattiin lisien myöntämistä määrittävillä tiukoilla kriteereillä.

Legalistisessa diskurssissa dominoivana olleen palkkapuheen ohella esiintyi strategiateksteissä sisällöllisenä aiheena yksittäisinä mainintoina koulutukseen ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Näissä maininnoissa esimerkiksi koulutus ei rakentunut palkitsemisen muotona vaan pikemminkin edelleen legalistiseen tapaan työnantajalle kuuluvana velvoitteena ja sen täyttämisenä. Työnantajan velvollisuus oli huolehtia yleisten periaatepäätösten mukaisesta koulutuksen tarjoamisesta ja työntekijän puolestaan kuului osallistua tähän koulutukseen ohjeistettujen koulutuspäivälukumäärien mukaisesti. Koulutus ja osaamisen kehittäminen ei siten rakentunut palkitsemisenä, ansaittuna kiitoksena tai mahdollisuutena kehittämiseen.

(D4) Työnantajan tulee huolehtia siitä, että terveydenhuollon henkilöstö osallistuu riittävästi ammattitaidon kehittämisen varmistavaan täydennyskoulutukseen. Valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaan täydennyskoulutusta järjestetään terveydenhuoltohenkilöstölle peruskoulutuksen pituudesta, työn vaativuudesta ja toimenkuvan muuttumisesta riippuen keskimäärin 3–10 päivää vuodessa. (...) Vuonna 2008 X sairaanhoitopiirin henkilöstö osallistui täydennyskoulutukseen suosituksen mukaisesti.

(D4) Toteutunut henkilöstökoulutus perustuu vuosittaiseen koulutustarvekyselyyn ja sairaalan strategiaan linjauksiin, lakisääteisiin sekä työnantajan velvoittamiin ja seuraamiin koulutuksiin.

Toinen yksittäinen maininta legalistisessa diskurssissa liittyi henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien turvaamiseen. Strategiatekstissä työntekijän

vaikuttamismahdollisuus rakentui välineellisesti merkittävänä, jolloin se kytkettiin palvelemaan esimerkiksi tuloksellisuutta tai työhyvinvointia. Vaikuttamisen muodot ja kanavat olivat kuitenkin määritelty säädösten kautta organisaation yhteistoimintasopimuksessa. Siten vaikuttaminen ei suoranaisesti muodostunut työntekijöiden vapaaksi sosiaalisuuden ja vuorovaikutuksen mahdollisuudeksi.

Legalistinen palkitsemisdiskurssi sisälsi perusolettamuksen, että lait ja sopimukset määrittävät palkitsemisen perusteet ja tavan. Tämä lähtökohtaa ei kyseenalaistettu strategiateksteissä missään kohdin, mutta sen sijaan lain myötä syntyvien raamien ahtaus oli tuotu esille. Säädökset eivät jättäneet tilaa muunlaiselle palkitsemisajattelulle. Palkitsemisen lainsäädännöstä syntyvillä raameilla sekä perusteltiin palkitsemiskäytännöt, mutta samalla legitimoitiin ne myös vallitseviksi tavoiksi. Tällöin palkitseminen asettui tietynlaiseen kehykseen, joka rajasi muunlaiset palkitsemisen käytännöt ulkopuolelle. Tämä tuotti toimijoille kehyksen, johon saattoi tukeutua palkitsemisen keskustelussa, ja joka vähensi näkökulmia, joista tarvitsi neuvotella. Johtajat halusivat tehdä eron itsensä ja organisaation välille, jolloin organisaatio edusti heistä itsestä eriytynyttä toimijaa, työnantajaa. Palkitsemista ohjaavat lait antoivat työnantajalle oikeutuksen toteuttaa palkitsemista ainoastaan lain edellyttämällä tavalla, mikä ei aina ollut johtajien itsensä käsitys hyvästä palkitsemisesta. Johtajien puheessa tämä rakentui käsityksenä työnantajasta, joka pyrki vain palkitsemisen minimin toteuttamiseen kuten seuraava johtajan haastatteluote kuvaa. Haastatteluote havainnollistaa palkkana maksettavien liukumien käyttöä työnantajan näkökulmasta. Työnantaja toteutti liukumia maksamalla liukuman minimin mukaisesti.

(A) Joo, käytetäänkö sitä täällä miten perusteluna sille, että ei me voida toimia, että täähän on säädelyä hommaa tää palkan osalta tämä?

(H6) Totta kai sitä käytetään, joku henkilökohtanen lisä, niin virkaehtosopimuksessa sit sanotaan, et pitää maksaa vähintään puolitoista prosenttia. Työnantajan tulkinta on, et se saa maksaa enintään sen. Siinä se on sit se liikkumavara.

Legalistisiin palkitsemisdiskursseihin sisältyi säädösten kautta arvolataus, joka ilmeni tiettyjen arvoiksi tulkittavien periaatteiden toteuttamisessa. Tämä näkyi tasa-arvon ja erityisesti sukupuolten välisen yhdenvertaisuuden tavoitteluna ja sen toteutumisen todentamisena organisaatioissa. Strategiatekstit loivat palkasta tasa-arvoisen toiminnan mittaria. Sukupuoli ilmeni erityisen sensitiivisenä näkökulmana, jonka suhteen työnantaja halusi näyttäytyä ehdottoman tasa-arvoisena. Tähän työnantajaa velvoittivat tasa-arvolain säädökset. Strategiateksteissä todennettiin palkkamutoisen palkitsemisen tasa-arvoisuutta erityisesti naisten ja miesten välillä.

(D4) Palkkapolitiisessa ohjelmassa on määritelty palkan määräytymisperusteet, joita tulee noudattaa. Perusteiden tulisi estää epäkohdat palkkauksessa, joten taulukossa esiintyvät poikkeamat johtuvat esimerkiksi tehtävien vaativuuden poikkeamista ja iän tuomasta kokemuksesta - eivät henkilöiden sukupuolesta. Lisäksi palkan suuruuteen vaikuttaa

työehtosopimukset, joiden perusteet ovat myös sukupuolineutraaleja. Näin ollen taulukossa näkyvät erot sukupuolten välillä eivät tarkoita sukupuolisyrijntää.

Henkilöstöraportin aineistonäytteessä osoitettiin organisaation käyttävän sellaisia palkan määräytymisperusteita, jotka estävät epätasa-arvoisen palkitsemisen. Tästä huolimatta tekstissä käytettiin ilmaisua "tulisi", jonka voi tulkita jonkinasteisena epävarmuutena tasa-arvon toteutumisesta, vaikka seuraavat lauseet pyrkivätkin heti tukahduttamaan tämän epävarmuuden. Tasa-arvoisuus palkitsemisessa ei strategiatekstien valossa ulottunut sukupuolta laajemmin diskurssin ominaisuudeksi. Legalistinen palkitsemisdiskurssi ei esimerkiksi kiistänyt ja kyseenalaistanut työmarkkinajärjestelmälle tyypillistä piirrettä, että palkat oli sovittu kunkin profession oman ammattijärjestön sopimuksen mukaisesti. Näistä eri sopimuksista johtuvat eroavaisuudet esimerkiksi palkankorotusten prosentuaalisessa määrässä kuvattiin kritiikittä vallitsevana ja hyväksyttynä käytäntönä. Strategiateksteissä vaiettiin siis esimerkiksi eri ammattiryhmien palkankorotusten tai itse palkkojen eroavaisuuksista.

Professioiden välistä vertailua ja tasa-arvoisuutta ei tavoiteltu legalistisessa diskurssissa, vaan siinä tyydyttiin täyttämään lain velvoittama sukupuolten tasa-arvoisuus. Tämä palkitsemisen piirre liittyy terveydenhuollon ominaispiirteiksi todettuihin vahvoin professioihin, joita ilmentää muutoinkin eriytyneet järjestelmät kuten johtamis- ja valtarakennelmat (Viitanen & Lehto 2005, 117–118). Professioiden eriytyneisyys oli havaittavissa organisaatioissa myös palkitsemisen näkökulmasta tarkasteltuna. Tätä eriytyneisyyttä havainnollistaa seuraava johtajan haastatteluote.

(H3) Mut lääkäräkunnalla on, minun mielestä eri tyyppisesti, kuitenkin rahallisesti palkitaan. Sillon, kun esimerkiks lääkäri väittelee, niin hänelle kyllä tulee sinne ne eurot, ihan ilman muuta. Hoitotyössä ne ei tuu koskaan, ilman muuta ne eurot. Tai sinä käyt maisterin koulutuksen, niin uralla, uralla etenet ja vaikka tekisit sairaanhoitajankin työtä, niin ne mejän hoitotyön kädet on aikalailla esimiesten, niinku minunki kädet, nii meill on sidottu. Että ne tulee näissä järjestelyvaraeränevotteluissa sitten henkilökohtasena lisänä. Osaltaan, millonka myö voiaan niitä pieniä roposia jakaa, että ne on niitä muutamia kymmeniä euroja, mitä sitten on, on jo jaettavana.

Empiiristen aineistojen perusteella näyttää siltä, että professiokeskeinen johtamisjärjestelmä on ollut osaltaan ylläpitämässä ammattiryhmien välisiä eroja esimerkiksi palkoissa tai niiden määrittymisperusteissa. Legalistisessa diskurssissa professiokohtaiset lait ja säädökset toimivat niiden eriytyneisyyden mahdollistajina.

Legalistiseen diskurssiin sisältyi jonkinlainen ehdottomuus ja väistämättömyys, jolloin toisin toiminta ei ollut mahdollista. Toteutetut palkitsemisen muodot toteutettiin jonkin ulkopuolisen sanelemana ja velvoittamana. Diskurssissa oli tyyliltään toteavaa, eikä terveydenhuollon toimijoilla ollut siinä aktiivista roolia. Aktiivisuutta voitiin osoittaa lähinnä neuvotteluosapuolena tai säädösten toimeenpanijana, joista viimeksi mainittu oli johtajien roolina. Diskurssia tuotettiin

myös passiivimuodossa, jolloin toimijaa ei voinut nimetä tai toimijoiksi määrittäytyvät usein lait ja ammattijärjestöt. Työntekijät näyttäytyivät toiminnan objekteina tai työvoimana, josta aiheutui kustannuksia. Legalistinen diskurssi määrittäytyi siten tyyliltään varsin mekaaniseksi, objektiiviseksi ja rajaavaksi.

Legalistinen palkitsemisdiskurssi rakensi ikään kuin henkilöstön palkitsemisen perusteita, kun taas toisen velvoitediskurssin eli **hallinnollisen diskurssin** keskiössä olivat organisaatiossa toteutetut palkitsemisen prosessit ja organisointi. Legalistisen diskurssin velvoitteellisen sävyn tuottaneet sisällöt kuten lait, normit ja säännökset korvautuivat hallinnollisessa diskurssissa politiikkaohjelmilla, suunnitelmilla, ohjeilla, periaatteilla ja suosituksilla. Hallinnollinen diskurssi rakensi terveydenhuollon palkitsemista ennen kaikkea johtamisen toimintona. Palkitseminen oli hallinnollisessa diskurssissa hyviä henkilöstön johtamisen käytäntöjä eri hierarkian tasoilla olevien johtajien asemaan perustuneena velvoitteellisena ja hallinnollisena toimintana. Diskurssista oli helposti löydettävissä yhteneväisyyksiä henkilöstövoimavarojen johtamista edeltäneen henkilöstöhallinnon (personnel management) teoreettisen keskustelun käsitteiden ja toiminnan kuvauksien kanssa (Guest 1987, 506–508; Viitala 2007, 21). Palkitsemisen johtamiskäytännöt rakentuivat rajattuina, valvottuina ja ohjattuina toimintoina, jotka pohjautuivat johtajan asemasta syntyneeseen velvoitteeseen. Hallinnolliseen diskurssiin sisältyi ajatus johtamisen laaja-alaisesta kehittämistä organisaatioissa, jolloin kehittyvän johtamisen katsottiin edistävän työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavan hyvää ilmapiiriä. Johtaminen nostettiin korostuneeksi ja merkittäväksi terveydenhuollon organisaatioiden toiminnan peruspilariksi mutta myös työntekijöiden oikeudeksi.

Palkitsemisen kytköstä johtamistoimintoon pyrittiin vahvistamaan strategiatekstiaineistoissa, mutta johtajien haastatteluaineistossa johtamisen valtuudet näyttäytyivät suppeina. Kaiken kaikkiaan johtaminen latautui moniulotteisilla velvoitteilla, sillä sen ohella, että johtaminen katsottiin ratkaisevaksi työntekijöiden työolosuhteille ja toiminnalle, sidottiin organisaation onnistunut toiminta kokonaisuudessaan johtamiseen. Aineistoni strategiatekstien hallinnollinen diskurssi pyrki asettamaan johtajia aktiivisen toimijan asemaan, mutta johtajien haastatteluissa heidän roolinsa kaventui hallinnollisten prosessien suorittamiseksi. Hierarkioiden ja protokollien kautta muotoutuva palkitseminen ei jättänyt suurta tilaa aktiiviselle johtajuudelle. Johtajat tunsivat olevansa kahlittuja rajattuihin toimintakäytäntöihin, joiden vuoksi sekä lähijohtajat että keskijohdon edustajat tuottivat omat toimintamahdollisuutensa suppeiksi. Siten strategiatekstit ja haastatteluaineisto loivat ristiriitaista todellisuuskäsitystä johtajien roolista palkitsemisen toimijoina. Organisaatioiden strategiadokumenteissa heitä pyrittiin valtuuttamaan, mutta johtajien arjessa mahdollisuudet realisoituivat kapeina ja hallinnollisesti orientoituneina.

Johtajien puhe ja strategiatekstit uusintivat terveydenhuollon hierarkioita osana organisaatioiden toimintaa ja palkitsemista. Hallinnolliseen diskurssiin sisältyi sisäänrakennettuna kyseenalaistamaton hierarkioiden hyväksyntä. Hierarkiat näyttivät sisältyvän syvälle terveydenhuollon sosiaaliseen perinteeseen, ja ne

ohjasivat sekä tiedostetusti että osin tiedostamatta toiminnan organisoitumista eri tilanteissa. Hierarkioiden tasoajattelu muodosti viitekehysten toiminnan prosesseille ja palkitsemiselle seuraavalla tavalla strategiateksteissä: "Määrittelemme selvästi johtamisvastuun ja toimivallan. Johtaminen perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja hyvään tiedonkulkuun organisaation kaikilla tasoilla." (D1) Hierarkiat jakoivat palkitsemisen eri hierarkian tasoilla toteutettaviksi ja kullekin tasolle tyypilliseksi toiminnoiksi. Johtajien puheessa palkitsemistoiminnan kuvaus jäsenyi prosessina, johon osallistuivat eri tasojen johtajat toteuttaen kukin omaan velvoitteellista osuuttaan palkitsemisen prosessissa. Palkitsemisprosessi muodosti hierarkkisen protokollan, joka pilkkoi sekä toimijoiden valtaa että vastuuta.

(H3) Me lähetään ylihoitajien kanssa yhdessä kattomaan, että mites me näitä nyt niinku kohdennetas. Mitä palkkaepäkohtia meillä mahdollisesti on, palkkakuoppia minne me kohdennetaan niitä, niitä rahoja mitä on käytössä. Ja me on hirveen hyvin loppujen lopuks päästy konsensukseen ylihoitajien kanssa, ja sit meidän tulosalueyhoitaja lähtee tulosaluejohtajan kanssa ja järjestöjen kanssa yhdessä neuvottelemaan, että minne se kohdennetaan tuolla meidän alueella. Ja sen jälkeen meidän tulosaluejohtaja tekee päätöksen. Eli käytännössä niinkun, mitä minä tällä tasolla teen työtä, niin minä niinkun valmistelen niitä asioita, esitän niitä asioita ja perustelen, miksi joillekin minun osaston henkilöstölle pitäs kohdentaa. (...) Elikkä hyvin niinku kyllä, et ei niinku minun, minulla ylihoitajana ei oo tässä keskijohdossa niinku päätäntävaltaa siihen raha-asiaan suoraan.

Johtajat kuvasivat palkitsemisen hierarkkisia prosesseja luonnollisena osana toimintakäytäntöään. Kukin johtajista tunsu itselleen sisältyvän vastuuosan kokonaisuudesta. Palkitsemisprosessin hierarkkinen luonne tuotti sitä kankeaksi, byrokraattiseksi, hitaaksi ja epävarmaksi, minkä johtajat itsekin tiedostivat.

(H2) Mutta, että se oli semmonen aika pitkä ja haasteellinen neuvotteluprosessi, että tuota se saatiin läpi vietyä, mutta kyllä se saatiin. Näytti vissiin, se ei oo semmonen kauheen helppo tie. Pitää olla tosi tarkat kriteerit ja perustelut, että jossain tapauksessa se onnistuu. Mutta tuota pääsääntöisesti ei.

(H5) Ja yritän aina viii asioita eteenpäin, kuuntelen henkilökuntaa ja vien tuonne ylöspäin, että joskus se on tuottanu vähä tulosta, mut useimmiten ei. Tässähän kukin on semmonen välivouhka. Ylöspäin kun menet, no ylihoitaja ei koskaan käy täällä, eikä tulosityksikön johtaja.

(H8) Niin tuota, x (sairaalan henkilöstömäärä) ihmistä niin, mitä sen kanssa, tietysti henkilökohtasesti ei millään ehdi eikä voi, että kyllä se sitten taas delegoituu täällä seuraavan esimiesportaana kautta. (...) Pakkohan se on tässä tämmösenä isossa organisaatiossa porrastaa tätä ja delegointia ja puuttua sitten alemmaksi, aina sen mukaan jos sitte erityistä tarvetta on.

Palkitsemisen todennäköisyyttä ei hierarkkisten prosessien myötä tuotettu diskurssissa kovin suurena (H2). Etenkin peruspalkan lisäksi anomisprosessien kautta saatavien lisien saamisen todennäköisyys näyttäytyi pienenä ja niiden

anomisprosessit työläinä ja monimutkaisina (vrt Virtanen 2010, 141). Vastaavasti kunkin johtajan mahdollisuudet palkita kaventuivat suppeiksi. Johtaja kuvasivat omaa rooliansa metaforalla *”välivouhka”*, joka ilmensi kunkin johtajan liikkumista vähintäänkin kahden hierarkisen tason välisessä tilassa (H5). Hierarkian tasot legitimoitiin ja luonnollistettiin niiden ongelmallisuudesta huolimatta osaksi palkitsemista ja organisaatioiden järjestelmää niin, että niiden todettiin olevan välttämättömiä ison organisaation toiminnan mittakaavassa (H8). Diskurssissa palaututtiin perustelujen myötä siihen käsitykseen organisaatioiden todellisuudesta, jossa palkitseminen muiden johtamistoimintojen joukossa toteutui eri tason johtajille delegeoituna velvoitetoimintona ja ylhäältä tulleiden ohjeiden toimeenpanona.

Hallinnolliseen palkitsemisen diskurssiin sisältyvät hierarkiat pirstaloivat palkitsemisen vastuun ja tuottivat palkitsemisen toimijat lähes persoonattomina johdon edustajina. Persoonattomuus heikensi puheen voimaa sen suuresta volyymista huolimatta. Johtajien puheissa palkitsemisen vastuuta ei pystytty osoittamaan kenelläkään.

(H1) Niin ku, minä sanoin, että se pitäs olla, minun mielestä, pitäs olla leivottu suoraan ihmisten sisälle. Sinne johtamiseen, että jos sinä oot johtaja, niin se on niin ku osa sinun hommaas on tämä palkitseminen.

(H10) ...ikään kun se iso laite täällä, se hallinto, ja tota, se on ikävä juttu, et näin on käyny, se on ikuista jollaki tavalla, että vaikka miten sitä yrittää niinku purkaa, niin ne asenteet on niin vahvat, et jos hallinnosta joku vastais palkitsemisesta ja siihen liittyvistä asioista, niin ei toimi pitkällä tähtäimellä, vaan kyl se pitää niinkun vastuuttaa tänne, aivan ehtottomasti. Se pitää myöski ottaa se vastuu siitä, et ei, se on niin helppoo syyttää esimerkiks hallintoo siitä, ettei palkita ja olla oikeudenmukasia ja näin poispäin.

Palkitsemisen sanottiin olevan toisaalta jokaisen vastuulla (H1), mutta toisaalta johtajat suuntasivat katseensa hierarkian ylätasolle osoittaen joko persoonattoman hallinnon ja ylimmän johdon tai valtuuston suuntaan (H10). Vastaavasti ylimmän johdon tehtäväksi palkitsemista luonnollistettiin seuraavasti: ”Suurimmasta osasta niistä vastaa tietenki sairaanhoitopiirin johto, tuo ylin johto” (H4) Hallinnollisessa palkitsemisdiskurssissa palkitsemisen velvollisuus oli siten eräänlaisen siirtelyn kohteena hierarkian tasolta toiselle, kun kukin johtaja kantoi vain asemaansa liittyvän velvoitteellisen osansa kokonaisuudesta. Organisaatioiden johtamisjärjestelmän moniportaisuutta kuvattiinkin muun muassa metaforilla *”palapeli”* ja *”mosaiikki”*. Palkitsemisen johtamiseen liittyvä persoonattomuus näyttäisi haastavan etenkin julkisten organisaation johtamista, jossa johtaminen ei ole perinteisesti profiloitunut johtajiin. Johtamisen keskiössä ovat enemmänkin olleet persoonattomina toteutuneet byrokraattiset prosessit. Viitteitä siitä, että myös julkisen sektorin johtamisessa valta ja vastuu olisivat profiloitumassa aiempaa enemmän, on alkanut löytyä yhä enemmän. Tätä on Viitalan (2007, 57) mukaan edesauttanut se, että viime vuosikymmeninä strategisen johtamisen ja liiketalouden periaatteita on omaksuttu yhä enemmän. Hallinnollisessa palkitsemisen diskurssissa

oli löydettävissä vasta vähän viitteitä tästä muutoksesta. Johtamisen nouseminen terveydenhuollon strategioiden keskeiseksi kehittämisaiheeksi voisi sen sijaan olla kytköksissä kyseiseen ilmiöön. Kokonaisuutena palkitsemisen vastuukysymys näyttäytyi johtamisen näkökulmasta toistaiseksi profiloitumattomana ja pirstaleisena terveydenhuollon johtajien puheissa.

Hallinnollisen palkitsemisdiskurssin luonteenomaisiksi kuvaajiksi nousivat protokollat, prosessit, ylhäältä alas johdetut toimintamallit ja kontrolli. Hallinnollinen diskurssi oli sävyltään tiukkaa ja rajaavaa ja siihen sisältyi hallinnan, ennustettavuuden ja kontrolloinnin tavoittelu. Diskurssissa oli perusolettamuksena, että ohjeistettujen protokollien ja tavoitteiden mukainen toiminta tuotti asioiden hyvää hoitoa ja oikeanlaista toimintaa. Diskurssissa oli pyrkimystä objektiiviseen toimintaan.

(D1)Tavoitteena on ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista ja erikoissairaanhoidossa tarvittavia tietoja ja taitoja noudattamalla laadittua kehittämissuunnitelmaa, joka käsittää osaamiskartoituksen tekemisen, koulutuksen ja kouluttautumisen suunnittelun ja toteuttamisen sekä perehdyttämisen ja työhön opastamisen.

(D4) Henkilöstöstrategian mukaan tavoitteeksi on kirjattu, että työhyvinvoinnista huolehditaan. Työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä on X:ssä (organisaation nimi) vuoden 2008 aikana kehitetty X:n työhyvinvointiohjelmaan esitettyjen toimenpiteiden mukaisesti. Työhyvinvoinnin ohjausryhmä käynnisti toimintansa ja päivitti TYHY-ohjelman ja -suunnitelman uuden X (organisaation nimi) -strategian ja henkilöstöstrategian vaatimusten mukaisesti.

Aineistonäytteissä työhyvinvoinnista huolehtiminen ja osaamisen kehittäminen näyttäytyivät hallinnollisesti organisoituina palkitsemisen muotoina. Työhyvinvointiohjelman ja kehittämissuunnitelmien mukainen toiminta todensi, että organisaatiossa on huolehdittu henkilöstön kehittämisestä ja työhyvinvoinnista. Yllä olevat näytteet havainnollistivat, että myös aineettomat palkitsemismuodot olivat läsnä hallinnollisessa diskurssissa. Aineeton palkitseminen tuotettiin paljolti edellisten näytteiden (D1 ja D4) mukaisena ”ohjelmallisena toimintana”. Aineettoman palkitsemisen sijasta hallinnollisessa diskurssissa oli keskiössä aineellinen rahapalkitseminen ohjeiden mukaisten hallinnollisina prosesseina tapahtuva myöntäminen. Näissä diskursseissa palkitsemisen perusteena olivat työntekijöiden erityisen hyvät tulokset tai osaaminen. Diskurssi sisälsi jonkin verran puhetta erilaisten palkintojen myöntämisestä. Näissäkin tapauksissa diskurssissa korostui myöntämisprosessin oikeaoppisuus, eikä niinkään kyseisten työntekijöiden erityisen ansiokkaiden suoritusten nostaminen näkyväksi. Palkitsemisdiskurssi jätti lähes marginaaliin kunnian ja arvostuksen antamisen kyseisille työntekijöille. Tämän kaltainen diskurssi oli luonteenomaista erityisesti strategiateksteissä. Johtajien puheessa puolestaan hallinnollinen diskurssi rajautui lähes kokonaan aineellisiin palkitsemismuotoihin liittyvien käytäntöjen pohdintaan.

Palkitseminen ei rakentunut hallinnollisessa diskurssissa itsessään merkittäväksi organisaation toiminnoksi vaan sen merkitys oli pikemminkin välineellinen. Palkitseminen oli esimerkiksi tuloksen teon, työhyvinvoinnin ja rekrytoinnin keino. Välineellisyys heikensi strategiateksteissä palkitsemisen merkitystä, arvoa ja jopa itse palkitsemistoimintojen palkitsevuutta. Palkitseminen luonnollistui strategiateksteissä ja johtajien puheissa ikään kuin organisaatioiden välttämättömäksi toiminnoksi, jotta ne kykenivät toimimaan ja säilyttämään sekä olemassaolonsa että tuloksellisuutensa.

(D1) Henkilöstöstrategiassa henkilöstön osaamista ja uudistumista on käsitelty sairaanhoitopiirin keskeisenä menestystekijänä. Sairaanhoitopiirillä on oltava myös tulevaisuudessa uudistuva ja osaava henkilöstö.

(H2) Joo, jos minä aattelen sitä palkitsemista, niin kun hahmotan sen itselleni omassa työssä sillä tavalla, että se on niin kun minun työkalu, minun työväline lähiesmiehenä, niin kun ohjata sitä henkilökunnan toimintaa, tavoitteita, siihen suuntaan, mitä myö ollaan yhteisesti niin ku sovittu.

Strategiatekstin näyte (D1) ja haastatteluote (H2) kuvasivat palkitsemista johtamisen välineenä ja toimintaedellytyksenä. Välineellisyys tuotti palkitsemisen yksisuuntaiseksi johtamisen toiminnoksi, jolla ylläpidettiin organisaation normaalia toimintaa. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ei näyttäydä henkilöstölle tarjottuna henkilökohtaisena kasvun mahdollisuutena, vaan organisaatiolähtöisesti osaamisresurssin kasvattamisena. Välineellisyys kytkee palkitsemisen hallinnollisessa diskurssissa organisaatiolähtöiseen ajatteluun.

Palkitsemisen hallinnollinen diskurssi oli erityisesti aineistoni strategiateksteissä tekstimuodoltaan numeerista toimintaa ennakoivaa tai sitä raportoivaa puhetta. Sen keskeisimpänä tarkoituksena oli ilmaista palkitsemiseen palkkoina kuluvien menojen hallintoa, jolloin palkitseminen määrittyi euromääräisenä kuluna. Toinen diskurssin sisällöllinen teema oli eläkkeelle siirtymisen numeerinen puhe, jossa eläköityvä henkilöstö aiheutti määrällisesti mittavan rekrytoinnin tarpeen. Molempien sisällöllisten teemojen yhteydessä työntekijät määrittyivät työvoimana, massana ja menona. Käsitys terveydenhuollon työntekijästä rakentui siten passiiviseksi johtamistoimintojen kohteeksi.

(D4) Työvoimakustannukset. Tuloslaskelman mukaan vuonna 2008 sairaanhoitopiirin henkilöstökulut olivat yhteensä x milj. euroa eli 41,4 prosenttia sairaanhoitopiirin toimintakuluista. Palkat ja palkkiot olivat x milj. euroa ja työnantajan sosiaalikulut x milj. euroa. Vuoteen 2007 verraten kokonaispalkkasumma kasvoi x milj. euroa eli 9,3 prosenttia.

(D4) Eläkkeelle siirtyvien määrä on vuosittain pysynyt tasaisena. (...) Sairaanhoitopiirissä henkilökohtaisen vanhuuseläkeiän saavuttavien määrä kasvaa lähes kaksinkertaiseksi nykytasosta lähimmän 15 vuoden aikana suurten ikäluokkien eläköityessä.

(D2) Vaikeudet rekrytoida ammattitaitoista henkilökuntaa ikääntyvän ja eläköityvän tilalle muodostavat todellisen uhan toiminnalle.

Numeerinen strategiateksti pyrki osoittamaan muun muassa palkkakulujen hallittavuutta ja ennustettavuutta, minkä tukena oli erilaisia hallinta- ja kontrollijärjestelmiä (hr-järjestelmä, tilastot, barometrit, kartoitukset). Diskurssin numeeriset luvut rakensivat todellisuutta faktan kaltaisena totuutena (D4). Numeerisesti tuotettua käsitystä todellisuudesta on aiemminkin pidetty vakuuttavana faktana länsimaisessa kulttuurissa (Puutio 2002, 25). Aineistossani faktan kautta välitettiin yksiselitteistä ja hallinnassa olevaa todellisuuden kuvaa. Luvuilla kuvattiin henkilöstöstä aiheutuneita kuluja, joiden hallinnointia ja minimointia tavoiteltiin. Diskurssi rakensi aineellista palkitsemista palkkana ja tulospalkkioina vahvasti negaation kautta. Vastaavanlainen negaatio on läsnä myös diskurssin eläkepuheessa. Eläkkeelle siirtyminen tuotettiin ongelmana ja uhan aiheuttajana (D2). Eläke ei näyttäytynyt strategiateksteissä työntekijän työllensä ansaitsemana positiivisena tilana. Nämä hallinnollisen diskurssin negatiivissävytteiset piirteet olivat läsnä vain strategiatekstiaineistoissa, mutta sen sijaan johtajien haastatteluaineistossa palkkoihin tai eläkkeeseen ei kohdistunut vastaavankaltaista negaatiota. Strategiatekstiaineisto ja johtajien haastatteluaineisto rakensivat palkitsemista erilaisesta näkökulmasta käsin. Strategiatekstien diskurssin vahva organisaatiolähtöinen ja makrotasoinen näkökulma saattoi edesauttaa kyseisten negatiivisten sävyjen syntymistä diskurssiin. Johtajien puheen lähtökohta oli johtamistoimintakeskeinen, mikä siirsi lähtökohdan organisaatiolähtöisestä ihmislähtöisen näkökulman suuntaan.

Palkitsemisen hallinnollinen diskurssi edusti sekä strategiatekstien että johtajien haastatteluissa yhtä dominoivassa asemassa olevaa velvoitteellista diskurssia. Johtajien haastatteluissa diskurssin sisällöllisenä ytimenä olivat heidän toteuttamansa arkipäivän hallinnolliset palkitsemisen prosessit. Koska puheen sisällöllinen fokus oli pääasiassa aineellisessa palkitsemisessa, lähinnä palkassa tai sen lisissä, tulkitsin hallinnollisen diskurssin keskiössä olleiden protokollien määrittävän ja rakentavan erityisesti aineellisen palkitsemisen käytäntöjä. Muita palkitsemisen muotoja ei noussut johtajienkaan haastattelussa esille, vaikka pyrin esittämään haastattelukysymykseni avoimena sekä aineellisen että aineettoman palkitsemisen muotojen esille ottamiselle. Johtajat suhtautuivat palkitsemistehtäväänsä hallinnollisessa diskurssissa velvoitteellisena ja asemaansa sisältävänä toimintona. Vastaava velvoitteellisuus rakentui myös strategiateksteihin. Ne rakensivat terveydenhuollon organisaation palkitsemisen ja strategioiden kytköstä perinteisen strategia-ajattelun mukaisesti niin, että hierarkian ylätasolla tehtyjä linjauksia ja tavoiteltuja asiantiloja toimeenpantiin alemmilla hierarkian tasoilla. Velvoitteellisuus kuvasi hallinnollisessa diskurssissa strategian ja palkitsemisen kytköstä parhaiten. Velvoitteellinen toiminta hierarkkisissa toimintakäytännöissä näyttäisi olevan yleistä (Lehtimäki 2000). Palkitsemisen diskurssiiviset käytännöt tuottivat sekä legalistisessa että hallinnollisessa diskurssissa alisteista, ylhäältä alas johdettua palkitsemisen käytäntöä, jossa strategioiden, kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) ja ammattiliittojen kaltaiset toimijat määrittivät työntekijän palkitsemista.

4.1.2 Edistyksen diskurssit välimaastossa

Tulosorientoitunut diskurssi oli kahdesta edistyksen diskurssista selkeästi vahvempi diskursiivinen juonne. Edistyksen diskurssit tuotettiin velvoitediskursseihin verrattuna erilaisella sanastolla ja puheen tyyllillä. Velvoitteellisen puheen sävy korvautui kasvua ja volyymia korostavalla sävyllä. Tulosorientoitunutta diskurssia tuotettiin lukuisia liiketaloudellisesti orientoituneita käsitteitä hyödyntämällä, joita en ollut löytänyt velvoitediskursseista. Aineistoni strategiateksteihin oli sulautunut varsin useita liiketalouden käsitteitä kuten yrittäjäyys, riskinotto, benchmarking, innovatiivisuus, kilpailu ja voiton jako. Näitä käsitteitä käytettiin etenkin strategiatekstiaineistossa, mutta myös terveydenhuollon johtajat olivat omaksuneet niitä puheeseensa. Strategiateksteille luonteenomaiset tavoitelausumat sisälsivät seuraavan aineistonäytteen kaltaisia liiketaloudellisesti orientoituneita näkemyksiä organisaation tavoitetilasta: "Kannustetaan esimiehiä ja henkilöstöä innovatiivisiin rationalisointihankkeisiin, joiden tuottama taloudellinen hyöty jaetaan työnantajan ja työntekijöiden kesken." (D3) Viittauksella taloudellisen hyödyn jakamiseen tavoiteltiin yksityisen toimialalle luonteномаista toimintakulttuuria.

Tulosorientoitunut diskurssi käsitteineen rakensi uusiksi palkitsemista ja sen perusteita, jossa työntekijän tuloksellisuutta pyrittiin nostamaan aiempien terveydenhuollon palkitsemista määrittäneiden tekijöiden, kuten tehtävän vaativuuden ja kokemusvuosien, ohi. Diskurssissa korostettiin tuloksellisen toiminnan ensisijaisuutta palkitsemisen perusteena, joka tuotti tuloksen tekemisen painetta, ja määritti palkitsemista tulokseen perustuvana ansaitsemisena. Terveydenhuollon johtajien puheesta saatoinkin tulkita, että he olivat tiedostaneet muuttuvan suuntauksen ja käsitteiden uudistumisen. Heidän puheeseensa sisältyi useita viittauksia muuttuviin palkitsemisen perusteisiin ja käytäntöihin "Mut nyt entistä enemmän se kääntyy siihen, että alkaa tulla myös sitä, että halutaanki suunnata siihen, että katotaan, et mitä ja kuinka paljon saa aikaan." (H13). Tuloksen ensisijaisuutta johtajapuheessa korostettiin ehdottomuutta kuvaavilla sanonnoilla: "Ja toinen puoli, että myös palkallisesti oon sillä tavalla tehnyt, että kun pääsee asian sisälle ja jos tulee tulosta, tulosta minä edellytän aina, kun tulee tulosta niin, seuraavalla määräyskirjalla palkka nousee" (H1). Tuloksellisuus oli omaksuttu sekä yksilötasolla työntekijöiden että yksiköiden tasolla työskentelyn arvioinnin mittariksi.

Tulosorientoitunut palkitsemisen diskurssiin sisältyi useita ongelmallisia näkökulmia, jotka kytkeytyivät julkisen terveydenhuollon ominaispiirteisiin. Ensimmäinen näkökulma kulminoitui terveydenhuollon tuloksellisuuteen. Strategiateksteissä terveydenhuollon tulostavoitteet ja niiden saavuttamisen mittaaminen muodostuivat varsin yksiselitteisenä, ja työskentelyn ja toiminnan tuloksellisuus tuotettiin ongelmattomana. Strategiatekstien tulosorientoituneessa palkitsemisdiskurssissa tuotettiin oheisen kaltaisina selkeinä lausumina: "Hallituksen vuosille 2006–2010 päättämän palkkastrategian tavoitteena on tulokselliseen toimintaan kannustava ja siitä palkitseva palkkaus." (D4) Itse tuloksellisuuden

määrittäminen tai sen kriteerit eivät strategiatekstiaineistossani rakentuneet ongelmallisina. Tuloksellisuudesta puhuttiin yksiselitteisesti ja objektiivisesti. Sen sijaan johtajien haastatteluaineistossa tavoitteiden saavuttamisen todentaminen rakentui ongelmallisena. Terveydenhuollon kontekstissa tuloksen mittaaminen ja onnistumista osoittavien määreiden nimeäminen todettiin monitulkinnallisiksi asioiksi. Tarvitsin molempien empiiristen aineistojeni syväluentaa ja tulkintaa, jotta haastava tulosorientoitunut diskurssi avautui. Pelkästään strategiatekstiaineiston valossa tulosorientoitunut diskurssi rakensi yksiselitteistä asiantilaa. Terveydenhuollon organisaatioiden tuloksellisuuden mittareiksi määrittyivät määrälliset tulokset, kuten leikattujen potilaiden lukumäärät, poliklinikkakäyntien määrä tms. Nämä luvut esitettiin rationaalisina faktoina, joihin perustuvana tuloksellisuus oli helppo osoittaa.

Terveydenhuollon johtajien ja asiantuntijoiden puheessa henkilöstön ja terveydenhuollon tuloksellisuus oli vaikeammin määriteltävä tekijä kuin strategiateksteissä. Tämä näytti liittyvän siihen, että terveydenhuoltoon soveltuvien mittareiden löytäminen on vaikeaa. (Kaljunen 2011, 161.) Tulosorientoitunut palkitsemisen diskurssi kulminoitui mitattavuuden kysymykseen, jonka haastatellut johtajat kytkivät julkisen organisaation tuloksellisuuden problematiikkaan ja lisäksi erityisesti terveyden mittaamisen vaikeuteen. Ensimmäiset haastattelunäytteet havainnollistavat terveyden mittaamisen monitulkinnallisuutta tulospalkkioiden mittarina.

(A) Eli näätkö sä, että nimenomaan se vaikeus ois verrata johonkin sellaseen teolliseen alaan, tässä terveydenhuollossa, ni on nimenomaan tää mittaamisen ongelma?

(H8) Joo, ei voi verrata. Se ei oo pelkästään suoritteita, tuotteita, että paljonko sinä, miten tehokas olet, ja juokseminen, vaan siinä joudutaan samalla ottamaan huomioon, paitsi nämä suoritteet, kustannukset ja laatutekijät. Ja siinä laatu puolella tulee sitten nimenomaan se asiakastyytyväisyys, asiakaspalaute ja sitten henkilöstön palaute, henkilöstön tyytyväisyys myöskin, että jos tehdään kroonisesti tulosta ja säästetään, mutta sitte nämä palautteet on huonoja, niin ei tule tulospalkkiota.

(A) Aivan, tietysti se terveyden mittaaminenkin, että kuinka paljon saavutettiin terveyttä, niin se on varmasti vielä yksi?

(H8) Se vaikuttavuus on sitten, se on se hyvin keskeinen ja sitähan pitäs niinkun seurata ja pystyä mittaamaan, mutta siltä osin on vielä, on vielä isompia ongelmia: onks se todella vaikuttanu. Ja sitte potilaiden omakohtaset kokemukset on erilaisia. Asiantuntijan mielestä on vaikuttanu, mut ei potilaan mielestä oo vaikuttanu, että jos kollektiivisesti tarkastelee, on, mutta subjektiivisesti ei. Ja ne on sitte monista asioista kiinni. (...) Ja se on vaan tämmöstä ja se on paljon vaikeempaa.. se tulospalkkauksen mittaaminen ja tavoiteasetanta tällä puolella. Se on vaan vaikeempaa...

(H3) Elikkä ja sitten, mä nyt mietin, meillä on nyt jaossa, tulee semmonen kun se ihana tuloksellisuuserä. Joka on tämä mielenkiintonen, mitä kaikki miettii, että kuinka tätä tuloksellisuutta ykskaks mitataan, kun meillä ei tuo terveys oo niinku ihan näin

yksiselitteisesti hirveen mitattavissa, vaikka tuolla mitenkä, mitä niinku tapahtuu, elikkä ei naps. Meill ei oo hirveen hyviä mittareita.

Ensimmäisessä haastatteluotteessa (H8) johtaja vertasi terveydenhuollon tuloksellisuutta teollisuuteen, jossa hän näki tuloksellisuuden määrittyvän yksiselitteisesti määrällisenä lukuna, kun taas terveydenhuollossa hän nosti esiin potilaiden kokeman ja asiantuntijan arvioiman lopputuloksen mahdolliset erot. Tällöin tuloksellisuus palkitsemisen määritteenä muuttui ongelmalliseksi ja vaikeasti arvioitavaksi. Johtajat yrittivät käyttää toiminnan tuloksellisuuden mittarina sekä lääketieteellisiä seikkoja että potilaan omaa terveydenkokemusta mutta eivät pystyneet asettumaan minkään yksittäisen kriteerin kannalle. Myös toisella haastatteluotteella (H3) havainnollistan diskursseissa esitettyä mitattavuuden ongelmaa, joka kytkeytyy terveydenhuoltoon. Kyseinen haastateltu henkilö käytti lähes ironista ilmaisua ”ihana” puhuessaan tuloksellisuuseristä viestien sillä olemassa olevien varojen oikeudenmukaisen jakamisen problematiikkaa. Työntekijöiden tuloksellisuuden arvioiminen rakentuu kaiken kaikkiaan johtajien puheessa vaikeana kysymyksenä ja siihen liittyvät ongelmat tuotettiin yleisen keskustelun aiheeksi organisaatiossa. Sen sijaan teollisuuden toimialan tuloksellisuutta johtajat käyttivät esimerkkinä toimialasta, jossa tuloksellisuus näyttäytyi yksiselitteisesti todennettavana esimerkiksi tuotettujen tuotteiden volyymin kasvuna.

Palkitseminen kulminoituu julkisen terveydenhuollon ja henkilöstön tuloksellisuuden mittaamisen kysymykseen usealla muullakin tavalla terveydenhuollon johtajien puheessa. Julkisen terveydenhuollon organisaation toimintaperiaatteet määrittyivät kaiken kaikkiaan ainutlaatuisina yksityiseen toimintaan verrattaessa. Sen lisäksi yhdenmukaista henkilöstön palkitsemista vaikeutti terveydenhuollon työn sisältöjen erilaisuus eri toimintayksiköissä ja potilasryhmien parissa. Seuraavassa haastatteluotteessa eräs johtaja (H15) pohti ja analysoi mittaamisen vaikeutta ja erilaisten potilaiden hoitamisen kysymystä sekä mittaamisen ja arvottamisen näkökulmasta.

(H15) Kyllähän se tietysti jollakin lailla kuulostaa hölmöltä sanoa tulokseen sidottu, näyttöön perustuva, joku selvästi mitattava tapa, mutta ongelma onkin se, että leikkaussalin työtä on aika helppo mitata. Tääl on tietojärjestelmät, ja taululla me pystytään tuotantoa johtamaan ja katsomaan tiettyjä asioita, miten ne toimii. Koska leikkaukset käynnistyy, mitkä on vaihteluvälit, jääkö iltapäiväksi, ja voisko siinä hyvällä suunnittelulla sijoittaa vielä yhden potilaan ja niin edelleen. Se on vielä noin teoriassa mahdollista, joskin siinä sitten leikkausyksiköittäin joudutaan tasaamaan kanssa niitä. Päiväkirurgisessa yksikössä se on standardoitua päivätyötä. Pystyy valitsemaan aika paljon, pystyy suunnittelemaan. Toimii siellä, mutta tällases huippukirurgisessa yksikössä, jossa tehdäänki räätälintyötä, vaikea-asteinen syöpä tai sydän- tai verisuonileikkaus, niin millä arvottaa se, miten tiimi on onnistunu siinä. Tai sitten jos melkein puolet toiminnasta on kiireellistä päivystystoimintaa. Leikkaussalitkaan ei oo keskenään vertailtavia. Voidaanko katsoa, että kolmen tekonivelen asentaminen on palkittava suoritus, kun se tehdään

jossakin päin Suomessa automaattisesti. (...) Ja miten katsoo neurokirurgisen vaativan leikkauksen ja sappileikkauksen samalle viivalle. Se ei vielä oo löytynyt, se avain siihen leikkaussalioyöskentelyyn. Mikä on sitten poliklinikatyöskentelyssä se elementti, josta lähdetään hakeen sitä palkitsemisen mallia. Siis poliklinikat on sairaaloissa niin helpompia työpaikkoja, jos on säännöllinen päivätyö, ja kuinka monta potilasta pitää katsoa tunnissa ja mikä on se volyymi ja mittaristo sille, ei oo helppo juttu. Entäs sitten vuodeosastot, mikä on vuodeosastojen täyttöaste, mikä on se oikea hoitoisuus, pitääkö palkita silloin, kun on ylipaikoilla, mitäs tehdään sitten, jos menee pitempiä aikoja vähän löysemmällä.

Johtajien tulorientoituneessa diskurssissa törmättiin ongelmalliseen tuloksellisuuden ja mitattavuuden kysymykseen. Johtajat yrittivät löytää vastausta siihen, kuinka esimerkiksi eri hoitotoimenpiteitä arvotetaan keskenään. Johtajat esittivät, että terveydenhuollon toimenpidekeskeisissä yksiköissä tuloksellisuus olisi helpommin osoitettavissa erilaisten toimintojen lukumäärillä. Tästä huolimatta myös leikkaussalien tuloksellisuus problematisoitui lopulta haastattelussa (H15). Johtaja yritti punnita eri toimenpiteiden arvoa onnistumatta laittamaan niitä järjestykseen. Tässä keskustelussa palkitseminen määrittyy yksikön toiminnan tuloksellisuudesta, ei niinkään yksittäisen työntekijän työn tuloksellisuudesta käsin, vaikka palkitseminen olisi haluttu kytkeä yksikön tai tiimin mitattavaan tuloksellisuuteen.

Tuloksellisuuden mitattavuuden ongelman ohella johtajien tulorientoitunut palkitsemisdiskurssissa joutuivat vastakkain volyymi ja hoidon laatu palkitsemisen määrittäjänä. Missä suhteessa pitäisi palkita määrällisistä hyvistä tuloksista tai hoidon hyvästä laadusta? Johtajat tuottivat volyymin yhä merkittävämpänä palkitsemisen mittarina mutta aprikoivat laatuksymysten merkittävyyttä. Johtajien puheessa vallitsevaksi periaatteelliseksi linjaksi rakentui volyymin merkityksen korostuminen terveydenhuollon organisaatioissa.

(H5) Mä luulen, että se on enemmän, ei työn niinkään sisältö, vaan se työn määrä. Se on ehkä enemmän se kriteeri. Et, miten paljon tehhään mitäki työtä. Ei, ei siihen niinkään siihen laatuun katota, kyllä se on ihan totta, että luvut ratkasee, kun ne on helpompi kahtoo sillai. Siis, onhan meillä hieno laatujärjestelmä talossa, että sittehän niitä seurataan.

(H13) Mut, entistä enemmän halutaan sitten myös sitouttaa sitte siihen, että nimenomaan niitä palkitaan, jotka saa aikaan. Aika semmonen joo, ja niihin suoritteisiin ja suoritteihin määrään ja siihen, et millä tavalla sitä työtä tekee.

Molemmissa haastattelunäytteissä johtajat nostivat ensisijaiseksi tuloksellisuuden mittariksi volyymitekijät, mutta samalla he tahtoivat huomioida myös hoidon ja ylipäätään työskentelyn laatua arvioinnin mittarina. Johtajat tasapainoilivat organisaation yleisten käytäntöjen ja omien mielipiteidensä välillä. Volyymi rakentui kovana mutta helpoimpana tuloksellisuuden määrällisenä mittarina palkitsemiselle. Pehmeämpänä mittarina pidettyä työskentelyn ja hoidon laatua haluttiin myös huomioida, mutta esimerkiksi erilaiset terveydenhuollon hoitoa tai työympäristöä kuvaavat laatutekijät vähintäänkin määrällistyivät johtajien puheessa erilaisiksi

lukumääräksi, kuten komplikaatioiden määräksi, potilaiden hoidon arvioinniksi tai henkilöstön työolobarometrin arvoiksi. Työskentelyn tai ylipäättävänsä terveydenhuollon organisaatioiden onnistumista haluttiin siis arvioida erilaisten lukumääräksi tuotettujen tulosten perusteella.

Palkitsemisen tulosorientoituneessa diskurssissa volyymin kasvattamisen lisäksi tuotettiin eräänlaista "ekstra-tekemisen" ihannetta ja työskentelyn kiihdyttämisen painetta. Palkitsemisen perusteeksi rakennettiin ajatusta, jonka mukaan työn tuloksen tai työntekijän osaamisen tuli olla jotakin aikaisempaa enemmän, jotta tulos oli palkitsemisen arvoinen. Henkilöstön odotettiin pystyvän aina asetetut tavoitteet uudelleen ylittämään tai itsensä. "Ekstra-tekeminen" oli läsnä sekä strategiateksteissä että johtajien tulosorientoituneessa palkitsemispuheessa. Strategiatekstiaineistossa siitä puhuttiin käyttämällä ekstra kuvaavina termeinä muun muassa "huippu", "erittäin" ja "ylittäminen", joita esiintyy oheisissa aineistonäytteissä.

(D1) Huippuosaamista arvostetaan ja palkitaan.

(D4) Tuloksellisuuteen perustuva työntekijöiden kannustaminen. (...) Vuoden menestyjä palkinto myönnetään työntekijälle, työryhmälle tai osastolle jälkikäteen edellisen vuoden toiminnan perusteella. (...) Palkitsemisen perusteita voivat olla esimerkiksi:

- työtehtävien erittäin menestyksellinen hoitaminen vaikeissa tai poikkeuksellisissa oloissa

(D4) Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteena on kannustaa ja edistää strategisten tavoitteiden toteutumista, palvelutuotannon sekä liiketoiminnan tuloksellisuuden parantamista sekä laadukasta ja hyvää palvelua. Se perustuu toiminnan parantumiseen ja tehostumiseen sekä henkilöstön palkitsemiseen hyvistä työtuloksista ja tavoitteiden ylittämisestä.

Aineistonäytteet strategioista ja henkilöstökertomuksista rakensivat palkitsemisen ehdolliseksi ja sen toteutumisen vaativaksi. Viimeisessä näytteessä (D4) palkitseminen kytkettiin strategisten tavoitteiden toteutumiseen ja sen toteutumiseen ei riittänyt tavoitteiden saavuttaminen vaan niiden ylittyminen. Terveydenhuollon johtajien tulosorientoitunut diskurssi tuotti palkitsemiseen yhtä lailla ekstras vaatimusta. Diskurssiin rakentui ajatus, ettei pelkkä perustyön tekeminen enää riitä, vaan henkilöstön odotettiin ottavan erityisiä vastuita, hankkivan erityisosaamista ja työskentelevän yhä vain tehokkaammin kuin aiemmin.

(H4) Mutta nyt on, tänä kesänä esimerkiks on palkittu yks työyhteisö semmosesta kun he ylitti nämä tavoitteet. Siis, kun asetetaan nää määrälliset tavoitteet, meillä se oli leikkauksia, kun he teki enemmän, kun oli tavoitteessa, ja tulos oli hyvä ja kaikki oli plussan puolella, niin sitten sille tietylle henkilökunnalle maksettiin semmonen tietty potti.

(H3) Eli pitää olla osoittaa jotain, mitä on tehty enemmän. Tehokkuus lisääntyy, tuottavuus lisääntyy, mitä nyt onkaan.

(H19) Minusta se on hyvä asia, on hyvä, että pystyy niitä, jotka tekee enemmän kun sen keskimäärän tai pakollisen, ja erityisesti panostaa kehittämistyöhön ja toimivat esimerkkinä muille, on hyvä, et heitä voidaan palkita.

Kaikissa haastatteluotteissa rakennettiin samanlaista lähtökohtaa palkitsemiselle. Kukin johtaja tuotti erilaisin sanoin yhtenäistä ajatusta siitä, että palkitseminen edellytti jonkin ekstras tekemistä. Ekstras odotus ja volyymin korostaminen palkitsemisen kriteerinä veivät palkitsemisen ajattelua yhtenäisesti tehokkuuden kasvattamisen suuntaan. Tulosorientoituneessa palkitsemisen diskurssissa määrälliset kriteerit ja niiden toteutuminen nähtiin toiminnan tavoitteeksi ja palkitsemisella tavoitelluksi asiantilaksi. Tällaiset diskurssin piirteet tuottivat siihen jatkuvan kasvun ja kiihdyttämisen pakon tunnetta.

Ensisijaiseksi sijoittumisestaan huolimatta tuloksellisuuden ja volyymin kasvattamisen tavoitteet ovat näyttäytyneet varsin ongelmallisina päämäärinä (Jylhäsaari 2009, 158) ja palkitsemisen kriteereinä terveydenhuollon johtajille. Vaikka organisaatioissa pyrittiin aktiivisesti esimerkiksi lisäämään volyyymiä kytkemällä siihen palkitsemista, ei sen kasvu tuottanut samanlaisia seurauksia julkisessa terveydenhuollossa kuin yksityisessä. Johtajien puheessa tämä näkyi epäröintinä volyymitavoitteiden jatkuvaa kasvattamista kohtaan. Kysymys palautui julkisen terveydenhuollon luonteeseen, jonka vuoksi talouden periaatteet eivät toimi siellä samalla tavalla kuin yksityisellä toimialalla. Johtajat olivat kasvotusten sen ongelman kanssa, että lisääntyvä volyyymi ei tuottanut terveydenhuoltoon lisää tuloja vaan yhä tiukentuvaa talouden raamia ja uusia koventuvia tulostavoitteita. Johtajat kuvasivat ahdinkoaan terveydenhuollon talouden kehyksessä pohtimalla palkitsemista julkisen terveydenhuollon haastavassa arkitodellisuudessa.

(H9) Kyllä tää ihan toinen maailma on. Me ei eletä ollenkaan niinku bisnes. Jos sä teet vaikka myyntityötä, myyt vaikka puhelimia, niin Nokia on tyytyväinen, mitä enemmän puhelimia saat myytyä. Se on hyvä kaupppamies, se myy kolme puhelinta yhdelle asiakkaalle, niin hyvä. Mut täällä me ollaan aina vastakkain sen kanssa, et meille lyödään kasa taaloja, sitte sillä pitää hoitaa se homma. Eiks niin, miettikää mitä tällä teette. Tämä kasa on tässä. Te hoidatte ja teette toimenpiteet, tehkää se, miten haluatte. Se on sellanen niinku vaikee monille mejän työntekijöille hallita sitä, kun hyö kuvittelee, mitä enemmän ne tekee, lisää tuloa, mitä enemmän polikäyntejä, leikkauksia tai jotakin myydään, et sitä enemmän sitä niinku tulee. Mut kun se ei oo näin, vaan kunnassa annetaan tietty summa, että tällä tehdään tätä, ja sitte kyllä sillä pitää selvitä. Ja jollakin tavalle se toiminta pitää sopeuttaa siihen menokehykseen, ja se on sitte vaikeata. Kun lähetään täst yksitysvastaanotolle, ni siellä sä voit myydä sitä niin paljon kun siel on laitteen takana jonoa, ni sä saat hoitaa ja tehdä. Tääl on tää talouden, tavallaan menokehysten suitset suussa.

Haastateltu johtaja (H9) vertasi terveydenhuollon toimintaa puhelimia valmistavaan Nokiaan ja kuvasi yksityisen sektorin volyymin kasvattamisen suoraviivaisuutta. Terveydenhuollon volyymin lisäämisen tavoitteeseen sisältyi johtajan puheen mukaan harhaanjohtava illuusio. Volyyymi ei tuonut lisää tuloja tai resursseja henkilöstölle, kuten he halusivat uskoa. Johtaja käytti diskurssissa metaforaa "suitset suussa", jolla hän kuvasi rajattua taloudellista toimintakehystään, jossa kustannusten

hillintä asettui keskeisellä sijalla. Johtaja rakensi omaa toimintakenttäänsä ulkoapäin ohjatuksi ja rajatuksi. Kasvanut toiminnan volyyymi ei toiminut hänen viitekehyksessään lisätulojen tuojana kyseiselle yksikölle. Johtajan kuvaamaa tilannetta voi valaista analysoimalla poliklinikkakäyntejä. Jos potilaiden poliklinikkakäyntien määrän kasvu toimisi palkitsemisen kriteerinä, saattaisi se johtaa niiden kohtuuttomaan kasvattamiseen. Sen ohella, että kasvaneet poliklinikkakäynnit eivät ole tae terveyden lisääntymistä, ne aiheuttaisivat kasvavia kustannuksia sairaanhoitopiirin kunnille tavoitellun kustannusten laskun sijaan. Esimerkkiä vasten tarkasteltuna johtajien ristiriitaiset ajatukset saivat lisää ymmärrettävyyttä. Palkitsemisen kytkeminen volyyymiin näyttäytyi johtajille kovin ongelmallisena.

Isoiksi tuotetuista tuloksellisuuden ja mitattavuuden ongelmista huolimatta tulosorientoituneeseen palkitsemisen diskurssiin sisältyi vankka usko henkilöstön työn tulokseen kytkettyyn palkitsemisen käytäntöön. Tulokseen perustuvan palkitsemisen oletettiin kasvattavan edelleen työskentelyn tuloksellisuutta ja kannustavan henkilöstöä työskentelemään entistäkin tehokkaammin. Terveydenhuollon tulospalkkiojärjestelmien piloteilta odotettiin paljon. Niiden tuottamiin hyötyihin ja tehoon uskottiin lujasti, vaikka samalla tiedostettiin, että tulosperusteisen palkitsemisen toteuttaminen oikeudenmukaisesti on vaikeaa. Tulospalkan uskottiin suuntaavan toimintaa strategian suuntaiseksi, edistävän tuloksellisuutta ja tehokkuutta sekä motivoivan, sitouttavan ja houkuttelevan henkilökuntaa ja lisäävän yhteistyötä. Etenkin strategiatekstien diskursseissa vakuutettiin tulospalkkauksen hyötyjä. Strategiatekstit sisälsivät lähtöajatuksen, jonka mukaan tulospalkitseminen olisi jo luontainen osa terveydenhuollon organisaatioiden palkitsemiskäytäntöä.

(D4) Tulospalkkaus.

Yksi tapa motivoida henkilöstöä on kannustavan palkkauksen kehittäminen. Tämä sisältyy myös sairaanhoitopiirin uudistettuun strategiaan. Tulospalkkiot ovat yksi osa kannustavaa palkkausta. X (organisaation nimi) sairaanhoitopiirissä tulospalkkauksen tavoitteena on:

- kannustaa toiminnan kehittämiseen strategian suuntaisesti
- parantaa tuloksellisuutta ja tehostaa toimintaa. Tehokkuus on tärkeää siksi, että julkisen terveydenhuollon voimavarat ovat aina niukat tarpeisiin nähden
- motivoida henkilöstöä. Tuloksellisuuden parantumisesta saatu hyöty halutaan jakaa työnantajan ja työntekijöiden kesken
- sitouttaa nykyinen henkilöstö organisaatioon ja houkutella uusia työntekijöitä
- lisätä yhteistyötä

Henkilöstökertomuksen näytteessä (D4) tulosperusteinen palkitseminen tuotettiin positiivisessa sävyssä tehokkaaksi ja vaikuttavaksi johtamiskeinoksi. Sen käyttöä legitimoitiin strategialla ja hyötyjä esiteltiin moniulotteisina. Tulosorientoituneessa palkitsemisen diskurssissa tulospalkkauksen hyvyyttä vakuuteltiin vetoamalla piloteista saatuihin positiivisiin kokemuksiin. Tulospalkkiopilotit olivat raportoivien

strategiatekstien perusteella tulkiten varsin yleisiä, joskaan ne eivät vielä ulottuneet koko henkilöstöön. Strategioiden palkitsemispuheessa raportoitiin lähinnä sitä, ketkä olivat osallistuneet tulospalkkiokokeiluun ja paljonko palkkioita oli maksettu. Hyvistä saavutuksista iloitseminen ei kuulunut strategiatekstien tyyliin. Tulospalkkiojärjestelmien laajentaminen nähtiin terveydenhuollon palkitsemisen optimistisena tulevaisuuden suuntana. Strategiatekstiaineistojen perusteella tuloksellisuus ja tulospalkitseminen näyttäytyivät kaiken kaikkiaan mahdollisille ja yksiselitteisille.

Johtajien haastatteluaineistossa terveydenhuollon tulospalkitseminen sai uudenlaista vaikeuskerrointa johtamisen toimintona. Ensimmäisenä haasteena tulosorientoituneen palkitsemisen toteuttamisessa näyttäytyi henkilöstön perinteinen asenne palkitsemista kohtaan. Tulosorientoitunut palkitsemisen diskurssi pyrki murtamaan terveydenhuollon henkilöstön perinteistä ajatusta tasapalkkaisuudesta.

(H3) Mut tänä päivänä niin meillä on iso tehtäväsarka siinä, että me saahaan ne ihmiset ymmärtämään, että se joka tekee vaativampaa työtä, henkilökohtaselta osaamiseltaan enemmän kuin toinen, niin hänelle pitää maksaa enemmän.

Oheisessa haastatteluotteessa johtaja (H3) tuotti johtajien tehtäväksi henkilöstön asenteen muuttamistyön. Diskurssi asetui perinteistä henkilöstön tasapäisyyden periaatetta vastaan (Kinnunen ym. 2008, 109–110; Virtanen 2010, 91–93) ja nosti uutta ajattelua palkitsemisen lähtökohdaksi. Tulosorientoitunut diskurssi rakensi ajatusta palkitsemisesta, joka oli henkilökohtaisen työskentelyn laatuun ja määrään sidottu. Vaikka johtajat asettuivat toisaalta yhtenäisesti kannattamaan ja ajamaan tulosperusteisia palkitsemiskeinoja osaksi organisaation käytäntöä, he olivat myös kohdanneet niiden aiheuttamia haasteita omassa johtamistyössään. Kun edellisessä haastatteluotteessa (H3) johtaja pyrki viemään palkitsemista tulosperusteisen palkitsemisen suuntaan, nousi seuraavassa näytteessä (H8) esille epäily tulospalkitsemisen vaikutuksista ja onnistumisen mahdollisuuksista.

(H8) Mutta sitten, kun on näitä tulospalkkiokokeiluja ollut, niin kun ei sitten kaikkia tavoitteita saavuteta, niin petytään. Vaikka kuin selvitetään, että nämä oli tavoitteet, nämä on mittarit ja näillä te ette nyt näitä osioita, te ette niihin päässy, jolloin tämä tulospalkkio on vain tämän kokonen tai ei ollenkaan, niin se vaan on sitten vaikeeta. Et siihen tuudittaudutaan, et se saadaan ilman muuta. Ja näin kun ei ole, niin sitte petytään. Ja tuommonen järjestelmä ei oookkaan hyvä, et pitäs olla semmonen, joka annetaan vaan kiitoksena ja se pysyy, ja näinhän se ei taas ihan oo.

Haastattelunäytteessä johtaja (H8) perusti tulospalkkion toteutumisen määrällisiin tavoitteisiin ja kuvasi niihin liittyvän johtamisen vaikeutta. Lupaus tulospalkkiosta tiettyjen tavoitteiden toteutuessa rakentui henkilöstön ajattelussa pian vahvaksi oletukseksi toteutuvasta tulospalkkiosta. Tulospalkkioihin sisältyvä ehdollisuus oli johtajan puheessa sen haasteellinen ominaisuus. Palkkion saaminen muuttui ikään

kuin huomaamatta henkilöstön ajattelussa varmaksi. Johtajan rooli palkkioiden myöntäjänä tai evääjänä rakentui vaikeana. Tämä laitto johtajan lopulta epäroimään tulospalkkioiden hyvyttä ja kallistumaan aineettoman palkitsemisen kannalle. Aineettomaan palkitsemiseen johtaja rakensi pysyvyyttä sisältävän elementin, kun taas tulospalkkio näyttäytyi vaikutukseltaan lyhytaikaiselta ja luonteeltaan kertakäyttöiseltä. Toinen johtamisen näkökulmasta haastava tulospalkitsemisen ominaisuus oli siis se, että ne rakentuivat ehtyvänä palkitsemisen keinona, mikä sai johtajat pohtimaan kriittisesti niiden käytön todellista merkitystä. Seuraavassa haastatteluohteessa johtaja (H6) näki henkilöstön johtamisen aineellisin palkitsemiskeinoin hyvin haasteellisena.

(H6) Rahalla palkitsemiseenhan liittyy semmonen ongelma tietysti että, kun jostakin palkitaan ja rahaa joka paikassa on rajallisesti, niin okei, jos on niinku palkittu jostakin, no tullu vaikka joko kertapalkkio tai sit tämmönen pysyvämpi henkilökohtanen lisä tai joku muu tällanen järjestely, entäs sit ku se on käytetty? Milläs sitte palkitaan? Et se on niinkun tavallaan, se on umpikuja siinä mielessä, että se pelimerkki on sitte menetetty, et ne pitäs kyllä niinkun osuu sitte oikeisiin paikkoihin, oikeille ihmisille ja oikeista asioista, kun sitä käytetään. Tää muu kaikki on ikään kuin semmmosta jatkuvasti käytettävissä olevaa, jolla ei oo niinku ylärajaa eikä alarajaa, aivan, ei oo niin kun sillä lailla.

Johtaja (H6) tuotti tuloksiin sidotun aineellisen rahapalkitsemisen ongelmallisena kuvaamalla sen vaikeutta metaforilla *”umpikuja”* ja *”pelimerkki”*. Metaforat rakensivat edellisen haastattelunäytteen kanssa yhtenevästi palkitsemista tulospalkkioina kertaluonteisena ja johtajan kannalta jopa turhauttavana. Työntekijöiden kannustaminen tulospalkkioilla ei johtajien ajattelussa tuottanut pitkäaikaista vaikutusta. Aineettomia palkitsemisen muotoja nostettiin jälleen esille mielekkäinä vaihtoehtoina ja luonteiltaan rajattomasti käytössä olevina mahdollisuuksina. Tuloksellisesta työskentelystä palkitseminen piirtyi näistä ongelmista huolimatta ja jostakin auki sanomattomasta syystä aineelliseen muotoon. Aineeton palkitseminen ei konkretisoitunut johtajien puheessa.

Palkitseminen supistui sisällöllisesti tulosorientoituneessa diskurssissa lähes täysin aineelliseksi rahapalkkapuheeksi. Diskurssissa oli yrityksiä rakentaa palkitsemisesta monimuotoisesti, mutta kuten alla olevasta henkilöstöstrategian aineistonäytteestä (D3) voi havaita, puhe fokusoitui rahapuheeksi. Ensimmäisissä lauseissa muodostettiin vielä käsitystä siitä, että henkilöstön tuloksellinen työskentely tuottaisi mahdollisuuden tulla palkituksi muutoinkin kuin aineellisella rahapalkalla, sillä tekstissä käytetään palkitsemisjärjestelmän käsitettä, joka viittasi kokonaisvaltaiseen palkitsemiseen. Jälkimmäisissä lauseissa puheen keskiöön nousee pelkästään rahapalkka, sillä palkitsemisjärjestelmän sijaan siinä ryhdyttiin käyttämään palkan käsitettä. Kyseinen kielenkäyttötapa osoittautui varsin yleiseksi, minkä vuoksi tuotettu palkitsemisen todellisuus oli varsin rahaorientoitunut.

(D3) Palkitsemisjärjestelmät haluttujen tulosten tukena. X (organisaatiossa) halutaan palkitsemisjärjestelmä uusia siten, että ensisijaisesti tuloksellisesta toiminnasta palkitaan. Myös hyvin tehty työ ja innovaatiot otetaan osaksi järjestelmällistä palkkapolitiikkaa. Tulospalkkausjärjestelmä uudistetaan vastaamaan X strategian päämääriä.

Rahapalkkapuheen ohella strategiatekstien tulosorientoitunut palkitsemisdiskurssi sisälsi joitakin viittauksia muihin palkitsemisen käytäntöihin. Diskurssissa oli mainintoja muun muassa osaamisen kehittämisestä ja työhyvinvoinnista. Näissä maininnoissa kyseiset palkitsemisen ulottuvuudet valjastuivat keinoiksi lisätä tehokkuutta. Esimerkiksi hyvinvoinnista ei näissä yhteyksissä puhuttu henkilöstöstä käsin vaan pikemminkin organisaatiolähtöisesti sen tuloksen tavoittelun välineenä. Johtajien puheessa oli myös heikkona esillä pyrkimys nostaa esille muita palkitsemisen tapoja kuin aineellinen rahapalkkio tai palkka. Tämä ilmeni etenkin niissä haastattelun tilanteissa, joissa johtajat epäilivät rahalla palkitsemisen vaikutuksia ja onnistumista. Näistä tilanteista huolimatta tulosorientoituneessa palkitsemisen diskurssissa dominoi aineellinen rahapalkitseminen, jota määritteli tuloksellisuus.

Tulosorientoitunut palkitsemisen diskurssi oli kaiken kaikkiaan luonteeltaan objektiivisuushakuista. Organisaatioissa haluttiin uskoa tuloksellisuutta määrittäviin kriteereihin, ja itse tuloksellisuus määrittyi näin faktaluvuilla tuotetuksi rationaaliseksi ja neutraaliksi faktaksi. Diskurssi oli siten sävyiltään kylmää ja talousorientoitunutta puhetta. Sen lähtökohtana oli organisaatiolähtöinen tavoitteiden toteuttaminen, jota eräs haastateltu (H10) kuvasi seuraavan haastatteluotteen tapaan.

H10) ...täytyy olla hirveen tarkka näissä, mut kyllähän se palkitsemisen perusydin työnantajan näkökulmasta tietenkin on niinku se. Et ei se, siinä vaikka juhlapuheissa toista saatetaan puhuakin, ni ei siinä nyt välttämättä hirveesti tavotella niinku tämmöstä hyvää oloa tai hyvinvointia, taikka jotain muuta vastaavaa, se on ihan toissijanen juttu. Tää on työpaikka, jossa tehään niinku, siis ei tää niinkun tietyllä tavalla kylmästi kattoon tuotannoltaan nyt eroa oikeestaan mistään muustakaan työpaikasta, ei loppujen lopuks, noin kylmästi tarkasteltuna. Sisältö on ihan toinen juttu, sen täytyy olla silleesti niinku humaani ja ymmärtää niiku nää organisaation erityispiirteet..

Haastateltu henkilö (H10) esitti palkitsemisen tarkoitusta organisaatiolähtöisestä ajattelusta käsin, jossa palkitsemisen ensisijaisena tarkoituksena oli tukea organisaation tavoitteiden toteutumista. Diskurssissa terveydenhuollon toiminta rinnastui muiden alojen toimintaan ja työskentelyn perimmäinen tarkoitus näyttäytyi alasta riippumattomalta. Tämän organisaatiolähtöisen näkökulmansa vastapainoksi haastateltu nosti esiin terveydenhuollon työn humaania sisältöä. Haastateltu henkilö yhdisti ongelmitta humanin työn sisällön ja henkilöstön tulosorientoituneen työskentelyn. Sen sijaan organisaation työn arjen näyttämöt ja viralliset puheet tai tekstit ("*juhlapuheet*") määrittyivät diskurssissa kahtena erillisenä käsityksenä

terveydenhuollon organisaatioiden todellisuudesta. Tulosorientoitunut palkitsemisen diskurssi organisaatiolähtöisenä puheena jätti kovin vähän sijaa henkilöstöä korostavalle yksilölähtöiselle ajattelulle ja tulostavoitteiden saavuttumisen ilolle. Tuloksellisuuteen sisältyvä positiivinen lataus ei tullut tässä diskurssissa esiin. Diskurssin ydin oli vahvasti tulos- ja talousorientoitunut, ja siihen sisältyi samanaikaisesti jonkinasteista yhä kiristyvien tavoitteiden saavuttamisen painetta. Terveysthuollon johtajat kokivat painetta terveydenhuollon strategisten tavoitteiden toteuttamista ja toiminnan kiihdyttämisestä. Henkilöstölle tämän paineen konkreettisia ilmentymiä olivat strategiset asiakirjat kielenkäytännöineen.

Kehitysoptimistinen palkitsemisdiskurssi oli toinen edistyksen diskurssi. Se oli volyymiltaan pieni mutta sisällöltään energinen diskursiivinen juonne. Diskurssin keskeinen ominaisuus oli optimismi, ja se liitti palkitsemisen kehitykseen, kasvuun ja aktiivisuuteen. Kielenkäytännöt rakensivat positiivista edistyksen todellisuutta, jota mahdollisuudet värittävät. Diskurssille luontaisia sanavalintoja olivat aktiivista tekemistä kuvaavat verbit kuten kehittäminen, vahvistaminen, uudistaminen, panostaminen, mahdollistaminen ja kannustaminen. Organisaation toimintaa rakennettiin mahdollistamisen ajatukselle, jolloin henkilöstöllä oli saatavaa ja saavutettavaa organisaatiossaan. Todellisuuden kuva oli tulevaisuusorientoitunut käsitys organisaatiosta ja siellä realisoituvista mahdollisuuksista. Tulevaisuuden tilaa tuotettiin etenkin strategiateksteissä seuraavasti: "Tulevaisuuden hyvää työpaikkaa tehdään päivittäin ja henkilöstöhallinnon kehittämishankkeilla tähdätään henkilöstöjohtamisen laadun jatkuvaan kehittämiseen X-strategian ja arvojen mukaisesti". (D4) Strategiateksteissä tällaiset kielenkäytännöt vaikuttavat yleisiltä (Eriksson & Lehtimäki 2001, 214–215). Diskurssin optimismia rakennettiin uskoa ja luottamusta herättävillä ilmauksilla, positiivisilla tulevaisuudenkuvilla, mahdollisuuksien esiin tuomisella ja etenkin kehittymiseen kannustamisella ja haastamisella. Näiden kautta haluttiin luoda uudistunutta käsitystä organisaatiosta ja palkitsemisen tilasta. Optimistinen sävy tuotti uskoa kehitykseen ja kasvuun, jotka edelleen kiihdyttivät organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Palkitseminen rakentui henkilöstön mahdollisuuksina olla tekemässä tulevaisuuden terveydenhuoltoa ja kehittymässä sen mukana.

Palkitseminen rakentui kehitysoptimistisessa diskurssissa pääasiassa aineettomissa muodoissaan osaamisen ja johtamisen kehittämisenä sekä henkilöstön työhyvinvointina ja mahdollisuuksina. Ne nousivat diskurssissa keskeisiksi toiminnan ja puheen muodoiksi. Etenkin strategiateksteissä tätä ilmaistiin erilaisina tulevaisuuden tavoitelausumina. Strategioiden merkitys tulevaisuuskuviin rakentamisessa oli kaiken kaikkiaan keskeinen.

(D4) Tämä tutkimustulos (työhyvinvointitutkimus) on vain yksi työkalu hyvinvoinnin edelleen kehittämiseen ja vuoden 2009 aikana onkin tarkoitus ryhtyä kehitystyöhön kolmella eri painopistealueella: työhyvinvoinnin lisääminen, osaamisen kehittäminen ja esimiestyön kehittäminen.

Osaamisen kehittäminen oli kehitysoptimistisessa diskurssissa läsnä sekä johtajiin suuntautuneena koulutuksena eli johtamisen kehittämisenä että henkilöstöön kohdistettuina toimintoina. Diskurssi rakensi uudistumisesta ja aktiivisuudesta organisaation toiminnan kantavia voimia, joiden avulla organisaatiot selviytyvät tulevaisuudessa.

Johtamisen kehittäminen oli yksi näistä diskurssin valtavirroista myös kehitysoptimistisessa diskurssissa. Johtamisen kehittäminen palkitsemisena ilmeni johtajille tarjottuna mahdollisuutena kehittyä johtajana mutta ennen kaikkea kehittyvän johtamisen avulla syntyvinä hyvinä ja tuloksellisina työyhteisöinä. Johtamisen kehittämisen painopisteenä oli muun muassa henkilöstövoimavarojen johtaminen, jota tuotettiin merkittäväksi työyhteisöjen johtamisen toiminnoksi. Diskurssin kielenkäytännöt loivat käsitystä muutoksen keskellä olevasta johtamisesta, jossa johtamista pyrittiin kehittämään henkilöstöä osallistavaan ja arvostavaan suuntaan. Johtamisen kehittämisen tueksi tarjottiin runsaasti koulutusta ja arvopohjan muutospuhetta. Muutosta ilmaistiin uudistumiseen kannustavilla strategioiden tavoitelausumilla, jotka haastoivat johtajat pysymään liikkeessä ja muutoksessa.

(D2) Keskeinen hyvän työpaikan kriteeri on johtamisen sujuvuus. Hyvä työnantaja luo turvallisen johtamisympäristön. Johtajan ja esimiehen tehtävänä on edistää innostavaa ja kannustavaa työilmapiiriä sekä toimia X:n (organisaation nimi) arvojen ja tavoitteiden mukaisesti vastuunsa kantavana johtajana. X tarjoaa jatkuvalla koulutuksella mahdollisuuksia johtamisen tietojen sekä esimiestaitojen kartuttamiseen. Tavoitteena on jatkuvasti vahvistaa asiantuntevaa ja ihmisläheistä johtamiskulttuuria kuntayhtymässä.

(H7) Meidän pitää pysyä siinä kehityksessä mukana. Ei se oo, ei semmoset ehdottomat rajat, että sä teet, kaikki tekee samaa, niin se ei toimi.

Ensimmäinen aineistonäyte (D2) kuvasi henkilöstökertomustekstille luonteenomaista tyyliä haastaa johtaminen jatkuvaa kehitykseen. Lauseet, jotka viittasivat johtamisen kehittämiseen, olivat sävyiltään positiivisia ja kannustavia, eikä niihin sisältynyt velvoitteellista sävyä kuten palkitsemisen velvoitediskurssissa. Toinen ote haastattelusta (H7) tuo esille johtajien omaa tietoisuutta kehittymishaasteistaan ja koko organisaation tarpeesta kehittyä jatkuvasti ja pysyä ajan tasalla. Johtajat tuottivat kehitystä joustavuuden ja mahdollisuuksien valossa. Johtajat tiedostivat johtamisen kehittämisen myös haasteena itselleen ja haastoivatkin sekä itseään että muita johtajien paikoin kovin sanoin kehittämään toimintaansa ja palkitsemistaan: "Johtaja voi ottaa vastuun itsenäisesti käsiinsä, jos haluaa, mut jos hän ei halua, ymmärrä tai osaa, niin sitä ei oteta." (H1) Tämän haastatteluotteen valossa johtaminen ja palkitseminen riippuivat paljon myös johtajasta ja hänen kyvyistään. Johtamisen kehittäminen rakentui keskeiseksi keinoiksi kehittää organisaation toimintaa ja henkilöstön johtamista, ja johtajat tunnistivat olevansa organisaatioissa avainasemassa. Optimismin lähteenä toimi luottamus kehittymiseen. Kehittyvä johtajuus nähtiin henkilöstön oikeutena ja hyvinvoinnin lähteenä.

Johtajiin suuntautuneen kehittämisen lisäksi henkilöstön osaamisen kehittäminen palkitsemisena nähtiin organisaation elinehtona ja henkilöstön kehittymisen mahdollisuutena. Strategiatekstien kielenkäytännöt eivät rakentaneet henkilöstön koulutusta niinkään yksilölähtöisesti uralla etenemisen ja asiantuntijana kasvun lähtökohdista vaan pikemminkin organisaatiosta käsin. Organisaation nähtiin tarvitsevan jatkuvasti uudistuvan henkilöstön osaamista, jotta se voisi kehittyä. "X:n (organisaation nimi) haasteena on kyky jatkuvaan ja nopeaan henkilökohtaiseen ja organisaation oppimiseen ja oppimansa soveltamiseen kilpailijoita nopeammin." (D2) Sitä vastoin johtajien puheessa henkilöstön kouluttautuminen ja kehittyminen nähtiin sekä yksilölähtöisesti että organisaation kannalta merkittävänä. Henkilöstön kehittämisestä puhuttiin positiiviseen sävyyn ja sitä haluttiin tukea vilpittömin ilmauksin. Henkilöstö oli johtajille kasvun ja kehityksen voimavara.

Kehitysoptimistisen diskurssin kolmas sisällöllinen painopiste oli henkilöstön työhyvinvointia korostava diskurssi. Hyvinvoiva henkilöstö loi pohjan kehittämiselle, ja se nähtiin tavoiteltavana tilana. Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen oli osin välineellistä, sillä hyvinvointi nähtiin ennen kaikkea tehokkuuden ja laadun varmistumisen keinona. Hyvinvoivan henkilöstön uskottiin työskentelevän tuloksellisesti. Työhyvinvoinnin lisäämisen toimina tuotiin esille sekä organisaation organisoimia toimenpiteitä että henkilöstölle tarjottuja osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen toivottiin panostettavan organisaation eri yksiköissä. Siihen kannustettiin jopa synnyttämällä kilpailua työyksiköiden välillä ja palkitsemalla onnistuneita yksiköitä.

(D4) X:n (organisaation nimi) parasta työhyvinvointiin kohdistunutta innovaatiota etsittiin kilpailulla, johon tuli huikeat 52 ehdotusta. Innovaatiokilpailun tavoitteena oli hakea työyksiköiden tarpeista nousevia uusia ideoita, joilla edistetään työhyvinvointia. Palkintona oli neljä 4000 euron rahasummaa käytettäväksi oman työyksikön hyvinvoinnin parantamiseen. Palkintoja jaettiin kolme, ja neljäs jaetaan useamman hyvän idean kesken myöhemmin.

Diskurssin sävy oli kannustava ja innostava. Työhyvinvointi tuotettiin tavoittelun arvoisena tilana. Työhyvinvoinnin puhetta rakennettiin sekä organisaatiosta että työyhteisöstä käsin, ja yllä oleva henkilöstökertomuksen aineistonäyte on esimerkki jälkimmäisestä puheesta. Tekstin kohteena olivat työntekijät, ja tarkoituksena oli kannustaa heitä kehittämään työyhteisöjen hyvinvointia aktiivisesti.

Kehitysoptimistinen palkitsemisdiskurssi loi jatkuvasta muutoksen ja uudistumisen tilasta organisaation positiivisen tavoitetilan. Sitä vastoin paikoilleen pysähtyminen nähtiin vältettävänä olemisen muotona. Aineistoissa oli vahva uskomus kehittämiseen, ja sitä tavoiteltiin sekä strategiateksteissä että johtajien puheissa. Tässä henkilöstökertomuksen näytteessä kuvattiin tutkimustuloksilla todennettua hyvinvoinnin lisääntymistä organisaatiossa.

(D4) Työterveyslaitoksen keväällä 2008 toteuttama ja lokakuussa 2008 julkistama sairaalahenkilöstön työhyvinvointitutkimus osoitti, että X:n (organisaation nimi) henkilökunta kokee työhyvinvointinsa parantuneen lähes kaikilla käytetyillä mittareilla mitattuna, mutta parannettavaakin toki oli. Tuloksia on verrattu vuosina 2000 ja 2004 tehtyihin vastaaviin tutkimuksiin. Vertailuaineistoon perustuvien tulosten perusteella kehitys henkilöstön hyvinvoinnissa ja siihen keskeisesti vaikuttavissa tekijöissä on X sairaanhoitopiirissä ollut keskimääräistä myönteisempää. Vaikka piirin kokonaistuloksen tai yksittäisen yksikön kehitys olisi ollut hyväkin, niin silti ei pidä jäädä laakereillaan lepäämään.

Työhyvinvointi oli jatkuvassa kehityksen tilassa, joka edellytti kaikkien organisaation jäsenten ponnisteluja. Jatkuvaan kehittämiseen kannustettiin yllä olevassa näytteessä (D4) metaforalla *"laakereillaan lepäämään"*. Johtajat puolestaan puhuivat uudistumisesta välttämättömyytenä. Uudistumisen nähtiin olevan välttämätöntä, jotta organisaatiot pysyivät yhteiskunnan työelämän kehityksessä mukana. Organisaatiolta odotettiin uudistumista, sillä johtajat halusivat luoda henkilöstölle edistykseen perustuvaa todellisuuden tilaa. Palkitseminen oli muiden johtamisen toimintojen lailla kehittämisen kohteena. Alla olevassa haastatteluotteessa (H10) pysähtyneisyyden tila rakentui ei-toivottuna ja vältettävänä organisaation tilana. Aktiivista kehittämistä ilmaistiin *"värinän"* ja *"liikkeen"* käsitteillä. Näiden ilmaisujen kautta henkilöstön palkitseminen rakentui johtajien jatkuvana toimintana ja henkilöstön kannustamisena.

(H10) Palkitsemisen keskeinen pointti on se, ja se on se peruslause, et koko ajan pitää olla pientä liikettä. Ikinä ei saa mennä sillä tavalla, että pannaan vaikka vuodeks hanat kiinni, eikä tehdä yhtään mitään. Koko ajan pitää niinku olla pientä semmosta värinää ja tekemistä, että ihmisillä niinku jonkinlainen mielenkiinto niinku säilyy. Et, se on niinku se perusjuttu.

Kehitysoptimistisen palkitsemisdiskurssin huomio kohdistui kehittämiseen ja uudistumiseen. Aineellinen rahapalkitseminen sai siten muihin diskursseihin nähden vähemmän painoarvoa, joskaan sitä ei täysin sivuutettu tässäkin diskurssissa. Aineellista rahapalkitsemista ei tuotettu lähtökohtaisesti kovinkaan suurena mahdollisuutena, eikä sen lisääntymistä nähty erityisen todennäköisenä. Palkitseminen oli kehitysoptimistisen diskurssin rakentamana uskoa kehittyvään organisaatioon ja sen henkilöstölleen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Henkilöstöltä odotetaan aktiivista otetta ja tarttumista organisaation tuottamiin ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksiin. Kehittymismahdollisuuksia suunniteltiin tosin hierarkkisesti ylempänä työntekijän ulottumattomissa, jolloin henkilöstön roolina oli toteuttaa muiden laatimia suunnitelmia ja tavoitteita. Kaiken kaikkiaan kehitysoptimistisen palkitsemisen diskurssin voima oli optimistisuudesta huolimatta kohtuullisen heikkoa, eikä se saavuttanut merkittävää asemaa palkitsemisen diskurssien joukossa. Sen sijaan sen optimistisuuden aste oli aikaisemmin kuvaamiini diskursseihin verrattuna huomattavasti suurempi. Edistyksen diskurssien yhteiseksi

ominaisuuksiksi piirtyivät kasvu ja kehitys, mutta niiden tavoittelun orientaatiot olivat erilaiset: edellisessä tulosorientaatio ja jälkimmäisessä työntekijän kehitysorientaatio.

4.1.3 Inhimillisyyden diskurssit marginaalissa

Palkitseminen arvolähtöisenä diskurssina oli ensimmäinen kielenkäytäntö, joka jäi marginaaliin sekä strategiateksteissä että johtajien puheessa. Marginaaliin jäämisen tulkitsin asioiden sijoittumista toisiinsa nähden niin, että jotkut asiat tai todellisuudet sijoittuivat vallitseviksi jättäen toisten todellisuuksien elintilan pieneksi ja marginaaliseksi (Jokinen & Juhila 1993, 76–77; Lehtimäki 2000, 34). Diskurssin inhimillisyydellä tarkoitan ihmisläheistä puheen otetta ja lähtökohtaa. Palkitseminen arvolähtöisenä diskurssina määrittyi organisaatiossa määritettyjen arvojen mukaisena eettisenä toimintana tai sen tavoitteena työyhteisöissä. Strategiateksteissä arvolähtöinen diskurssi rakensi ja uusintoi organisaation totuttua arvotodellisuutta. Arvolähtöinen palkitsemisdiskurssi oli organisaation perinteitä kunnioittavaa, ja sen kielenkäytännöt loivat ensisijaisesti pysyvyyden tilaa. Diskurssille ominaisia sanavalintoja olivat arvostus, arvo, arvokas, eettisyys, periaate, tasa-arvoisuus, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus, tunnustus, kiitos ja palaute. Strategiateksteihin sisältyi paljon palkitsemisen perusteita ja organisaation toimintaa ohjaavien arvojen määrittämisen tai todentamisen puhetta. Johtajien haastatteluaineistossa tämä muuttui organisaation arvojen mukaisen toiminnan pohdinnaksi, mikä toi esiin palkitsemiseen sisältyneen vahvan arvolatauksen. Tästä latautuneisuudesta huolimatta arvolähtöisyys ei sijoittunut palkitsemisen diskursseissa kovin vahvaksi kummassakaan aineistoistani, vaan se jäi marginaaliseen asemaan muiden teemojen, kuten tuloksellisuuden, sijoituttua keskiöön.

Arvolähtöinen palkitsemisen diskurssi rakensi organisaatioiden arvopohjaa etenkin oikeudenmukaisuudelle ja arvon antamiselle, jotka tuotettiin seuraavan kaltaisina strategiatekstien arvolausumina: "Työyhteisöjen toiminnassa ilmenevät suvaitsevaisuus, oikeudenmukaisuus ja yksilön arvostus." (D1) Arvolähtöisessä palkitsemisen diskurssissa oikeudenmukaisuus rakentui organisaation vahvimmaksi arvoksi. Oikeudenmukaisuudesta puhuttiin myös käyttämällä käsitteitä tasa-arvoisuus ja -puolisuus sekä yhdenvertaisuus. Sen katsottiin liittyvän kaikkeen organisaation toimintaan ja henkilöstön kohtaamiseen. Oikeudenmukaisuus oli läsnä aineistossani ainakin sen jakavan oikeudenmukaisuuden (distributive justice) ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden (procedural justice) muodoissa (Taskinen 2005, 57–58). Sitä tuotettiin sekä palkitsemisen toimintoihin liittyvänä että kaikkeen muuhun henkilöstön kohtaamiseen liittyvänä ominaisuutena. Kielenkäytännöt loivat sen kyseenalaistamattomaksi arvoksi ja toiminnan periaatteeksi. Oikeudenmukaisuus tuotettiin tasa-arvoisuutena erityisesti aineellisen palkan ja sukupuolen näkökulmista. Sukupuolesta johtuvia palkkaeroja ei pidetty hyväksyttävänä, minkä vuoksi sukupuolten välisen tasa-arvoisuuden osoittamiseen käytettiin etenkin strategiateksteissä kohtuullisen paljon tekstiä. Tasa-arvoisuutta osoitettiin mm.

ammattiryhmittäin tapahtuvana henkilöstön palkkojen vertailuna, jonka mukaan kussakin ammattiryhmässä naisten ja miesten palkat näyttivät lähes yhtä suurilta. Sitä vastoin tasa-arvoisuus ei edelleenkaan edennyt ammattiryhmien välisten palkkaerojen vertailuksi.

(D4) Palkkaerot sukupuolten välillä ovat pääsääntöisesti pienet. Suurimmillaan ero tehtäväkohtaisissa palkoissa on 2,6 % ja varsinaisissa palkoissa 3,8 prosenttia. Suurin ero on ylilääkäreiden tehtäväkohtaisissa ja osastonylilääkäreiden varsinaisissa palkoissa. Vuonna 2007 suurimmat erot olivat laboratoriohoitajien ja apulaisytilääkäreiden kohdalla. Apulaisytilääkäreiden kohdalla palkkaerot ovat pysyneet samansuuruisina kuin vuonna 2007. Laboratoriohoitajien kohdalla palkkaerot varsinaisissa palkoissa ovat pienentyneet 3,1 prosentista 2,6 prosenttiin vuoteen 2007 verrattuna.

Tasa-arvoisuutta oli oman ammattiryhmän sisäinen tasa-arvoisuus, mutta esimerkiksi eri ammattiryhmien väliset palkankorotusten erilaiset suuruuserot eivät herättäneet keskustelua. Ainoastaan hoitajien ja lääkäreiden palkkojen erot kokonaisuuksina aiheuttivat kannanottoja, joissa erot todettiin kohtuuttoman suuriksi suhteessa töiden vastuullisuuteen. Aineistonäytteessä (D4) palkan eroja vertailtiin sukupuolen osalta muun muassa erilaisten lääkäriyhmien sisäisenä vertailuna, jolloin tulokseksi saatiin toivottu yhtenäisyys. Tämä riitti edellytetyn tasa-arvoisuuden todennukseksi, joten asiaa ei tarkasteltu laajemmin. Strategiatekstin tyyli oli yllä olevan näytteen kaltaisesti varsin toteavaa. Johtajien puheissa sukupuolten välinen tasa-arvoisuus palkitsemisessa nostettiin esille eri henkilöstön ammattiryhmien sisäisen tasa-arvoisuuden sijaan mies- ja naisjohtajien tasa-arvokysymyksenä, joka oli puolestaan strategiateksteissä sivuutettu näkökulma. Etenkin naisjohtajien puheessa oli epäilyksen sävy johtajien tasa-arvoisuuden toteutumisesta. He arvelivat miesjohtajien palkkojen olevan parempia samantasoista johtajantehtävää tekevään naisjohtajaan verrattuna. Vastaavasti uralla etenemisen oletettiin olevan miehillä helpompaa.

(H1) Sitten sitä voi katsoa myöskin sen palkitsemisen kautta. Että, minä en osaa sanoa, mutta tää on minun epäily, että miestä palkitaan helpommin kuin naista. Sehän näkyy myöskin tässä ura-asiassa.

(A) Tuleeko se silloin enemmän rahallisena palkitsemisena?

(H1) Se tulee rahallisena palkintona, uralla etenemisenä ja niin edespäin. Aika pienistäkin tempuista voit edetä, jos sulla on kahet lahkeet. (naurua) (...) Kyllä tässä tämä mies- ja naisulottuvuus on jollain tavalla tässä johtajuusasiassa, nimenomaan johtajien kohdalla. Tää on ilmiö, joka on mukana, ja se liittyy myöskin tähän palkitsemiseen. Edelleen on näitä herrakerhoja.

Nais- ja miesjohtajien palkkaeroista käydyssä keskustelussa ilmeni, että johtajien palkka-asioihin liittyi vaikenemista, sillä johtajat eivät tienneet muiden johtajien palkkojen suuruutta. Tämä synnytti osaltaan arvelua ja epäilyä

oikeudenmukaisuuden toteutumisesta etenkin naisjohtajien keskuudessa. Muun henkilöstön palkkojen suuruudet muodostuivat julkisemmiksi johtajiin verrattuna. Yllä olevassa haastatteluotteessa johtaja (H1) viittaa miesten oletettuihin helpompiin etenemismahdollisuuksiin viitaten miehiin *"kahdet lahkeet-"* ja *"herrakerho"* -metaforilla, joista etenkin jälkimmäinen välittää kuvaa naisten ulottumattomissa olevista miesjohtajien tapahtumista.

Arvolähtöisessä palkitsemisen diskurssissa oikeudenmukaisuus tuotettiin myös toisesta näkökulmasta mielenkiintoisesti esille. Oikeudenmukaisuutta kytkettiin tasapäistämiseen, joka kuvattiin helppona mutta kyseenalaisena palkitsemisen kohdistamisen periaatteena. Tasapäistämisen ilmiö oli merkittävästi esillä sekä strategiateksteissä että johtajien ja asiantuntijoiden haastatteluissa, minkä vuoksi haluan tuoda sitä esiin useamman näytteen avulla. Strategiatekstiaineistossa tasapäistämistä puhuttiin tasa-arvoisuutena, kaikkien samanlaisena kohteluna ja palkitsemisena. Johtajien puheissa tasapainoiltiin tasa-arvoisuuden ja tasapäistämisen hienoisien eron kanssa. Johtajat tavoittelivat tasa-arvoisuutta ja tasapuolisuutta, jolloin he olisivat kokeneet palkinneensa oikeudenmukaisesti, mutta kohtasivatkin puheessaan tasapäistämisen ongelman. Tasapäistämisen eli tasan jakamisen liitin Taskisen (2005, 57) jaottelun mukaisesti jakavaan oikeudenmukaisuuteen (distributive justice). Tasapäistäminen oli ristiriidassa organisaation palkitsemista uudistavan ajatuksen kanssa, jonka mukaan palkittiin niitä, jotka tekivät ja panostivat enemmän. Ensimmäisenä aineistonäytteenä oli henkilöstökertomuksen teksti (D4), joka uusintoi tasa-arvoisuutta tasan jakamisena. Tekstissä palkkio haluttiin jakaa tasan kaikkien työyhteisön jäsenten kesken, jolloin ei huomioitu sitä, että eri henkilöt panostivat asiaan eri tavalla. Seuraavat johtajien haastatteluotteet (H6, H1, H4) puolestaan kyseenalaistavat perinteistä käytäntöä, pyrkivät uudistamaan ajattelua ja nostivat esille tasapäistävän palkitsemisen käytännön ongelmia.

(D4) Vuoden menestyjä -kannustepalkinnolle oli varattu määrärahaa x euroa. Palkinnon saaneissa työyhteisöissä työskenteli yhteensä 242 henkilöä. Lisäksi palkkio myönnettiin viidelle yksittäiselle hakijalle. Määräraha esitettiin jaettavaksi tasan kaikkien työyhteisöissä työskentelevien kesken. Tällöin palkinnon suuruus oli noin 125 e/henkilö kerrottuna osaston /työryhmän jäsenten lukumäärällä.

(H6) Sanotaan nyt palkka-asioissa on helposti, että helpoin ratkaisu on sitte niin kun tasapäistää kaikki.

(A) Ja ilmeisesti aikasemmin, se on erityisesti ollu näin?

(H6) Niin, mut et täs palkitsemisessä, ni sehän ei niinku johda mihinkään; kiittää kaikkia, palkita kaikkia, vaan kyllä täytyy saada sitten eroja aikaan, jotta se niinkun tuntuukin sitte joltakin niistä henkilöistä, jotka palkitaan.

(H1) Mutta tietysti aina pitää olla systemaattinen, että kaikille on sama, kaikilla on samat oikeudet. Että tulee tää oikeudenmukaisuuskysymys siinä, että..

(A) Tuleeko niitä usein tilanteita, että koetaan, että miks tuo saa ja miks minä en? (H1) Kyllä, kyllä täällä on. Mut sit, ne lähtee aika usein myöskin väärin perustein, että halutaan tasapäästä palkkoja. Sehän on väärä peruste. Sehän on epäoikeudenmukaista samapalkkasuus.

(A) Siitä kiistellään?

(H1) Siitä kiistellään tosi paljon, mutta oikeudenmukaista kai on työsuoritusta kannustaa, eikö?

(H4) Niin nythän sitte nää viimeiset sopimukset, ku tehy erosi tästä KVTES:sta, niin tuli Tehysopimus ja sitte KVTES-sopimus. Ja kuinka ollakkaan, ne palkankorotukset, ne meniki eri aikoina, ja se on ollu henkilökunnalle tosi kova paikka. Kun työnantajanhan ei tarvii, että kun työntekijä järjestäytyy, niin se ei kuulu työnantajalle. Mutta tässä tapauksessa se näkyy, kun piti katsoa, että mihinkä järjestöön kuulut ja mitä rahaa sinulle annetaan. Niin se on ollu henkilökunnalle tosi iso asia. Että niinku samassa, nyt on jo samassa työyksikössäkkin, niin on erilaisia palkkoja.

Toisessa haastatteluotteessa (H6) johtaja pohti palkitsemisen jakamisen periaatteisiin liittyvää vaikeutta ja palkitsemisen vaikuttavuutta. Tasapäästävässä palkitsemisessa vaikuttavuuden todettiin häviävän. Johtajat tasapainoilivat henkilöstön palkitsemisessa sen ongelman kanssa, että tulisiko johtajana valita helpoimmalta tuntuva ratkaisu vai tuloksen kannalta parhain menettelytapa. Helpommaksi tavaksi tuotettiin toisaalta käytäntö, että kaikki saavat saman verran tai kukaan ei saa mitään, kuin se, että osaa henkilöstöstä palkittaisiin enemmän kuin toisia. Sen sijaan toinen johtaja (H1) koki tasapäästämissä palkkoihin liittyvänä periaatteena jopa epäoikeudenmukaiseksi eikä nähnyt sitä mahdollisena vaihtoehtona. Hän päätti puheenvuoronsa retoriseen ja yleistävän vastakysymykseen minulle työntekijöiden kannustamisesta johdattaen minua olemaan kanssaan yhtä mieltä. Viimeinen haastattelunäyte (H4) toi esille, millaisia käytännön haasteita syntyi tasapäästämissä perinteen kohdatessa nykyisen henkilöstön ammattijärjestöjen kirjavan kentän. Ammattijärjestöillä oli oma roolinsa palkkojen erilaisuuden kysymyksessä, josta johtajatkin työnantajien edustajina joutuivat osallisiksi. Henkilöstön ei kuitenkaan vielä katsottu olevan kypsä siihen, että lähikollega saisi erilaista palkkaa. Yksilöllinen palkitseminen oli johtajille ongelma ja henkilökunnalle kateuden aihe (vrt. Virtanen 2010, 91). Näin oikeudenmukaisuus palkitsemisessa kohtasi terveydenhuollossa pitkään olleen palkitsemisen tasapäästämissä kulttuurin, jota pyrittiin horjuttamaan sekä arvolähtöisessä että tulorientoituneessa diskurssissa.

Oikeudenmukaisuuden ohella yksilön arvostus ja suvaitsevaisuus muodostivat keskeisesti palkitsemisen diskurssin arvomaailmaa. Suvaitsevaisuus liittyi arvostamiseen niin, että organisaation työntekijöiden ihmisyyden arvostus nähtiin ylipäätään merkittävänä. Siten palkitseminen rakentui oman ja toisen työn tekemisen arvostuksena. Strategiategstiaineiston arvolähtöisessä palkitsemisen diskurssissa lausuttiin julki keskinäistä arvostusta tai raportoitiin sen toteutunutta tilaa organisaatiossa.

(D1) Oikeudenmukaisuus. Jokaisen osaamista arvostetaan.

(D1) Yhteistyö ja keskinäinen arvonnanto on erityisen merkityksellinen sairaanhoitopiirissämme.

Molemmat strategiateksteistä olevat aineistonäytteet (D1) esittivät strategioiden kielenkäytäntöjä, joilla rakennettiin organisaatioiden arvomaailmaa. Näissä strategiateksteissä työn ja henkilöstön arvostusta rakennettiin yksiselitteisesti ja saavutettavana asiantilana. Johtajien puheissa puolestaan palkitseminen nousi lähes ihmisen arvostuksen mittariksi tai indikaattoriksi. Palkitsemisen perusteella ikään kuin arvioitiin omaa arvoa organisaatiossa: "Siin on sit niin, kun just tälläsiä, liittyy tämmösiin arvostusasioihin, että ketä arvostetaan. Ja tavallaan tää palkitseminen ja sit arvostaminen on jollakin lailla kytköksissä." (H6) Arvostamisen kytkemisellä palkitsemiseen saatiin aikaan vahva merkitys kaikille palkitsemisen toiminnoille. Palkitseminen viesti johdon ja johtajien arvostamisesta (vrt. Hakonen 2012, 148). Palkitsemalla johtajat halusivat osoittaa henkilöstön arvoa, ja toisaalta he itse halusivat kokea olevansa arvostettuja organisaatiossa ja omassa asemassaan. Johtajat tiivistivät palkitsemisen merkitystä määrittämällä sen tärkeäksi keinoksi osoittaa arvostusta: "Kyl must ehkä kaikist tärkein on se, et henkilökunta kokee, et heijän työtä arvostetaan." (H16) Arvolähtöisen palkitsemisen diskurssi kulminoitui arvostuksen saamiseen tai sen puutteeseen erityisesti ylemmältä johdolta saatuna. Diskurssissa välittyivät työyhteisön jäsenten horisontaalinen arvonnato ja potilailta saatu arvostus, mutta vertikaalinen yhteys ylempiin johtajiin muodostui heikoksi.

(H5) No joskus, kun sais sitä tunnustusta, kiitosta, edes yhden kerran, tai ees kysyttäs tuolta ylimmältä johdolta, että miten menee. Ei koskaan, ei ikinä, ei koskaan tai jos on negatiivista, niin sitä tulee, mut ei ikinä sitä hyvää.

(D4) Eniten tyytymättömyyttä koettiin (tyytyväisiä alle 40%): sairaanhoitopiirin ylimmän johdon arvostus omaa työtä kohtaan.

Henkilöstön ja ylempään johdon välissä olleet lähijohtajat esittivät kritiikkiä ja pettymystä ylempään johdon näkymättömyydestä (H5). Tyytymättömyys ilmeni myös työhyvinvoinnin kyselyiden tuloksissa henkilöstökertomuksissa (D4). Koska henkilöstön ja johtajien suhde ylempiin johtajiin rakentui ohueksi, eivät he myöskään kokeneet saavansa työstään toivomaansa arvostusta. Työntekijän saama horisontaalinen arvostus tuotettiin merkityksellisenä, mutta vertikaalinen arvostus olisi koettu erityisen merkityksellisenä. Sen puuttuminen tulkittiin johdon välinpitämättömyytenä. Palkitsemiseen liittyvä arvottamisen ominaisuus näytti tekevän siitä erityisen haasteellisen johtajille (Laulainen 2010, 129).

Arvolähtöisessä diskurssissa oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen ulottuvuudet kytkeytyivät mielenkiintoisesti aineellisen rahapalkan kanssa etenkin johtajien haastatteluaineistossa. Euromääräisesti pienetkin summat tuotettiin henkilöstölle merkityksellisinä. Epäoikeudenmukaisesti syntyneet pienet palkkaerot aiheuttivat

työyhteisössä voimakkaita ristiriitoja ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Jo pienelläkin summalla voitiin osoittaa henkilöstölle tärkeää arvostusta. Rahallisen palkkion suuruus ei siten muodostunut niinkään merkittävimmäksi tekijäksi, vaan pikemminkin siihen liittyneet oikeudenmukaisuuden tai epäoikeudenmukaisuuden kokemukset nousivat keskeisiksi. Tulkitsen sen menettelytapoihin liittyväksi oikeudenmukaisuudeksi. Johtajien puheessa oikeudenmukaisuus asettui siten merkittävytydessään jollakin tapaa jopa eurojen edelle. Tämä liittyi mitä ilmeisimmin myös palkitsemisen symboliseen merkitykseen arvostuksen mittana.

(H5) Eikä se tarviis varmaan iso olla se rahakaan, kun se ois vaan tavallaan semmonen signaali, että on huomioitu. Että ootte tehny hyvää tulosta taikka..

(H10) Ja sitte yrittää niin ku hallita eri joukkoja niitten intohimoisella tavalla, että säilyä ainakin illuusio tämmösestä yhdenvertasesta kohtelusta ja se on niin kun hirveen tärkeetä, et mikään ryhmä ei pääse ikään kuin karkaamaan sillä tavalla. Niis on hirveesti intohimoja. Tässä keskusteltiin äsken sellasista palkkaeroista, joita oli muodostunu sillä tavalla, et oliko se kymmenen euroo tais olla, ja nyt se on aiheuttanu sitte hirvittävästi pahaa mieltä siellä ja täällä ja tuolla, ja näitä joutuu sitte niinku ikään kuin miettimään.

Ensimmäinen haastatteluote tuotti henkilöstön suhdetta rahapalkkaan niin, että pienetkin summat osoittautuivat merkityksellisiksi. Toisessa haastatteluotteessa (H10) haastateltu kuvasi tasapainoilua henkilöstön palkitsemisen kysymyksessä pienten palkkaerojen aiheuttamista ongelmista. Hän käytti tavoitellusta oikeudenmukaisuuden tilasta käsitettä ”illuusio”, jonka vuoksi oikeudenmukainen henkilöstön palkitseminen rakentui lähes harhakuvitelmana. Johtajien ja asiantuntijoiden haastatteluaineisto osoitti, että oikeudenmukaiseen palkitsemiseen liittyy isoja johtamisen haasteita.

Palkitsemisen arvolähtöisessä diskurssissa oli vastakkainasettelua ja tasapainoilua oikeaksi ja vääräksi koetun välillä. Palkitseminen oli arvolähtöisenä diskurssina ennen kaikkea aineetonta arvostusta ja aineellista, oikeudenmukaista rahapalkkaa. Rahan ohella palkitsemiseksi määrittäivät arvostuksen antaminen ja saaminen. Strategiategistien arvolähtöinen diskurssi vahvisti ja uusintii palkitsemisen kohtuullisen vakaata organisaatioiden arvopohjaa. Sitä vastoin haastatteluaineistossa tasapainoiltiin arvojen mukaisen toimintakäytäntöjen arjen näyttämöillä. Oikeudenmukaisuuden puhe tässä palkitsemisen diskurssissa pyrki sivuuttamaan totuttua tasapäistämisen kulttuuria ja ohjaamaan palkitsemista osittain uudelle pohjalle. Tässä suhteessa arvolähtöisellä diskurssilla oli yhteistä vahvistuneen tulosorientoituneen palkitsemisen diskurssin kanssa. Tulkintani on, että tulosorientoituneen palkitsemispuheen lisääntyminen on alkanut uudistaa organisaatioiden arvopohjaa.

Yksilölähtöinen palkitsemisdiskurssi oli toinen inhimillisyyden diskursseista, jonka fokus oli kaikista löytämistäni diskursseista lähimpänä työntekijöitä yksilöinä tai ryhminä. Palkitsemisesta puhuttiin tässä diskurssissa työntekijöistä käsin.

Diskurssin kielenkäytännöt rakensivat välittämiseen, huomiointiin, mahdollistamiseen ja yhteisöllisyyden luomiseen perustuvaa palkitsemistodellisuutta organisaatioissa. Palkitseminen oli tämän diskurssin muodostamana organisaation tahtoa huolehtia työntekijöistään yksilöinä. Diskurssi oli sävyllään muita diskursseja ihmisläheisempää. Työntekijöistä puhuttiin aiemman objektipuheen sijaan subjekteina ja aktiivisina toimijoina. Palkitseminen laskeutui tämän diskurssin myötä organisaatioissa työn arjen areenoille, ihmisten välisiin kohtaamisiin ja vuorovaikutussuhteisiin. Nämä diskurssin ominaisuudet ilmenivät sen sanavalintoina, joita olivat muun muassa arki, me-henki, kiittäminen, palautteen antaminen ja huomioiminen ja kohtaaminen. Tässä diskurssissa tulospuhe väheni merkittävästi ja samoin tapahtui myös puheelle rahasta. Rahapuhe se ei hävinnyt täysin, mutta vähintäänkin sen orientaatio muuttui. Tilalle nousi työntekijälähtöinen puhe, jossa iloittiin onnistumisesta ja hyvin tekemisestä. Tämän myötä terveydenhuollon toiminnan kohteena olleet potilaat nousivat ensimmäistä kertaa keskusteluun. Potilaiden hyvinvointi ja heiltä saatu kiitos koettiin henkilöstöä voimakkaasti palkitsevaksi.

Palkitsemisen yksilölähtöisessä diskurssissa painottui työntekijän tarpeista lähtevä ja hänen ammatillisen kasvunsa mahdollistava puhe, joka konkretisoitui osaamisen kehittämisenä, uralla etenemisenä, vaikuttamisen ja osallistumisen muotoina sekä joustavan työskentelyn mahdollisuutena. Strategiatekstien kielenkäytännöt rakensivat työntekijöiden henkilökohtaisia mahdollisuuksia esille tuovilla ilmauksilla henkilöstölle käsitystä välittävästä työnantajasta. Strategiatekstien diskurssin puhe oli muodoltaan yleistävää, ja sen toimijana oli organisaatio tai passiivimuodon piiloon jättämä tekijä. Työntekijöistä käytettiin yleistävää ilmausta ”henkilöstö”, mikä ei tuonut tekstiä kovin lähelle itse tekstin kohteita. Johtajien haastatteluaineistossa ilmaukset olivat käytännönläheisiä, johtajan arjesta esiin nostettuja kuvauksia palkitsemisen käytännön toteutuksista. Sisällöllisesti sekä strategiateksti- että haastatteluaineistojen teemat olivat yhtenäiset. Seuraavana on näytteitä runsaasta keskustelusta yksilölähtöisestä palkitsemisesta osaamisen kehittämisenä ja joustavuutena.

(D3) Monien mahdollisuuksien työpaikka. X:n (organisaation nimi) erityisenä etuna on tarjota henkilöstölle hyvin monia mahdollisuuksia toteuttaa ja tukea osaamista ja kehittymistä työelämässä. Työtehtävistä halutaan muodostaa houkuttelevia ja monipuolisia. Asiantuntijauralle luodaan selkeät mahdollisuudet. Henkilöstö voi suunnitella omaa uramalliaan joko asiantuntijuuden tai johtamisen orientaatioon.

(D4) Tavoitteena on, että itse kukin voi suunnitella mahdollisuuksien mukaan omaa elämäntilannettaan palvelevia työvuoroja, mikä helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista.

(D1) Yksilötasolla tuetaan urakehitystä ja huolehditaan hyvästä työnhallinnasta. Osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin edistämisen parannetaan hoidon laatua ja tuetaan sairaanhoitopiirin toiminnan tehokkuutta asiakastarpeiden mukaisesti.

Ensimmäinen aineistonäyte henkilöstöstrategiasta (D3) tuotti henkilöstölle henkilökohtaisen kasvun mahdollisuutta organisaation tuottamina vaihtoehtoina. Toinen henkilöstökertomuksen näyte (D4) puolestaan rakensi joustavuutta työyhteisön ominaisuutena joka tuotti työntekijöille tilaa suunnitella työelämäänsä yksilöllisistä tarpeistaan käsin. Kolmannessa strategiatekstin näytteessä (D1) kuvattiin vastaavia työntekijän mahdollisuuksia, mutta siinä tekstin sävy sai uuden vivahteen. Työntekijälle suunnitellut mahdollisuudet eivät rakentuneet edellisten tapaan yhtä yksilölähtöisesti, vaan esiin nousi myös välineellisyyden kaiku. Näytteen toinen lause nosti organisaation tehokkuuden tavoittelun palkitsemisen perimmäiseksi tarkoitukseksi tulosorientoituneen diskurssin tapaan. Vastaavanlaista liikahtelua työntekijän ja työnantajan edun välillä löytyi strategiatekstien diskurssista esimerkiksi työskentelyyn liittyvästä joustavuudesta puhuttaessa. Strategiatekstien yksilölähtöinen palkitsemisdiskurssi tuli näissä kohdin kaikkein lähimmäksi yksittäistä työntekijää, mutta tekstiin sisältyi paikoitellen myös organisaatiolähtöistä henkilöstöön panostamista. Sen vuoksi esimerkiksi joustavuus rakentui vastavuoroisuutena työntekijän ja työnantajan välillä. Siihen sisältyi ajatus, jonka mukaan sekä organisaatio että työntekijä joustivat tarvittaessa. Johtajien haastattelut avasivat näitä arjen ilmiöinä ja toivat työnantajan näkökulmaan lisäymmärrystä.

(H4) Niin, mutta sitte tämmösessä julkisessa organisaatiossa palkitsemista on myös, että pääsee koulutukseen. Me ollaan siitä puhuttu ihan täällä mejän sisälläki, et seki, että työnantaja arvostaa sinua ja sinun tekemää työtä ja haluaa kouluttaa sinua ja, että sinä kehityt siinä tehtävässä.

(H4) Arkipäivä on sit semmosta, joka vaatii sitä joustoo molemminpuolin.

Johtajien haastatteluissa oli aistittavissa työnantajan tahto tukea henkilöstönsä asiantuntijuuden kasvua. Arjen tilanteet osoittautuivat kuitenkin sellaisiksi, että niitä kuvasi parhaiten työnantajan ja työntekijöiden välinen vuoropuhelu, joka sisälsi sekä antamista että saamista. Yksilölähtöisessä palkitsemisen diskurssissa oli parhaiten nähtävissä ihmisläheinen suhde työntekijöihin, kun taas useassa muussa diskurssissa fokus pysyi varsin organisaatiolähtöisenä.

Yksilölähtöisen palkitsemisen diskurssin toiseksi ominaiseksi piirteeksi rakentui johtajan ja työntekijän välinen suhde. Siinä olivat sekä työntekijät että johtajat yksilöinä läsnä kaikista löytämistäni diskursseista aidoimmin. Palkitsemista rakennettiin työntekijälähtöisesti, jolloin siihen muodostui uudenlainen, aiempia diskursseja läheisempi yhteys työntekijän ja työnantajan edustavan johtajan välille. Tämän ominaisuuden esille tuleminen mahdollistui etenkin johtajien ja asiantuntijoiden haastatteluaineistossa. He asettuivat pohtimaan palkitsemisen vaikutuksia työntekijän toimintaan ja kokemuksiin heidän asemasta käsin. Johtajien puhe viesti tahdosta toimia työntekijöiden hyväksi, välittämisestä ja arvostamisesta sekä ilosta toisten puolesta. Palkitseminen rakentui henkilökohtaisena suhteena johtajan ja työntekijän välillä.

(H4) Nii, ja ku sinneki osastolle ei oo aina tullu positiivista palautetta ohjauksesta, ja nyt he sitten.. onnistutaan talossa toisiks parhaana, ni se oli heille tosi tärkeä asia. Sen näki ihan ihmisistä, että mitenkä he oli onnellisia, että he on onnistunu siinä. Ja tämmöset kakkukahvit, niin minusta on, vaikka se on, kuulostaa vähän naiivilta, että mitäpä tuo on, mutta se on hirveen tärkeä asia.

Haastatteluotteessa (H4) johtajan puheeseen sisältyi ymmärrys ja ilo työntekijöiden onnistuneesta työskentelystä. Johtaja tuotti palkitsemisen jaettuna kokemuksena ja työntekijöiden huomiointina. Esimerkki avasi pientenkin aineettoman palkitsemisen muotojen suurta merkitystä ja johtajan omaa oivallusta niiden merkityksellisyydestä. Palkitseminen yksilölähtöisenä diskurssina sisälsi vahvan vuorovaikutus- ulottuvuuden ja se konkretisoi palkitsemisen työyhteisöjen arkipäivään. Johtajat pohtivat omaa toimintaansa johtajana ja palkitsijana ja työntekijöiden kohtaamista. Tällöin palkitseminen haastoi johtajien persoonaa ja johtamisen taitoja.

(H3) No sitten yks, yks palkitseminen on tietysti olennainen, on tämä ihmisten kiittäminen ja esilletuominen. Ja muistaa sanoo sen kiitoksen aina niille, et nyt on hyvin tehty homma. Sehän on kiinni meistä jokaisen korvienvälistä että, miten me se opitaan antamaan ja onko se semmosta luontevaa, se kiitoksen antaminen. Et sil, et näinhän sen pitäis olla, että kiitos pitäis antaa sillon, kun ihminen sen ansaitsee. Ei varmaan tuu riittävän paljon sitä kiitosta annettua.

(H21) Kyl melkein sit se palkitseminen, sanotaan näin et, mulla henk'koht ja tän osaston peruseriaatteet ja arvot ovat hyvin tämmösiä.. sanotaan pehmeitä arvoja vaalitaan. (...) Kyl työntekijät tänä päivänä ovat tosi tosi kovilla, et se on niin pienistä, arjen pienistä asioista kiinni se, että sä oot siellä heidän kanssa, ja sä otat sen ajan, ja sä pysähdyt ja sä kuuntelet ja otat heidät mukaan päätöksiin. Ihan siis tämmösiä arjen juttuja. Kyl se on mun mielestä se on semmonen yks tärkein, miten minä henk'koht voin näyttää sen palkitsemiseni.

Haastatteluotteissa palkitseminen konkretisoitui johtajan ja työntekijän väliseksi kohtaamiseksi ja kanssa elämiseksi. Ensimmäisessä otteessa (H3) johtaja nosti johtajien persoonallisuuden palkitsemisen välineeksi ja haastoi johtajien palkitsemisen taitoja kiitoksen antamisessa. Puheeseen rakentui *"pitäisi"* ja *"ei varmaan tuu"* ilmaisujen kautta epäily johtajan palkitsemistaidoista. Johtaja piti palkitsemista merkittävänä myös arjen pienissä toiminnoissa, mutta myönsi siihen liittyvän haasteen. Toisessa haastatteluotteessa (H21) johtaja halusi asettua *"pehmeiden"* johtamiskäytäntöjen kannattajaksi ja nimesi läsnä olemisen sellaiseksi johtamisen ja palkitsemisen muodoksi. Palkitseminen rakentui arjen konkreettisiksi kohtaamisiksi, joissa johtaja ja työntekijä olivat läsnä omina persooninaan.

Palkitsemisen vuorovaikutuksellinen ulottuvuus oli keskeisellä sijalla myös toisella tavalla yksilölähtöisessä diskurssissa molemmissa empiirisissä aineistoissani. Vuorovaikutuksellisuus oli strategiateksteissä työntekijöille tarjottuja vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuuksia ja organisaation jäsenyyttä. Vuorovaikutteisilla

toiminnan muodoilla tuotettiin yhteisöllisyyden tilaa organisaation sisälle. Diskurssin kielenkäytännöt muodostivat yhteisöllisyyttä sekä työnantajan ja työntekijöiden välille että työntekijöiden kesken. Työntekijäisyys, tietyn organisaation jäsenyys, nähtiin palkitsemisen perusteeksi, jota havainnollistan seuraavalla henkilöstökertomuksen näytteellä (D4). Jäsenyys rakennettiin organisaatioon sitoutumisena ja kuulumisena. Diskurssi liitti työntekijät yksilöinä työyhteisön jäseniksi.

(D4) Palkitsemisen tarkoituksena on tukea päämäärien saavuttamista ja palkita henkilöstöä hyvin tehdystä työstä sekä x:laisuudesta (vrt. nokialaisuudesta).

(H2) Sitten tietysti semmonen, mä aattelin, niin kun sitten työyhteisöllisesti, semmost niin kun hyvinvoivaa työyhteisöä, ett.. ett ainahan niin, kun ajatellaan, ett jos mun on hyvä olla tässä työyhteisössä, niin se on niin kun palkitseva. Mä koen sen oman roolini tärkeeksi. (...) Ett semmoset työyhteisölliset palkitsemiskeinotkin, elikkä.. elikkä tavallaan semmonen me-hengen luominen. Se semmonen yhdessä ollaan hyviä, yksin en ole mitään.

Yhteisöllisyyden kokemuksella haluttiin sitouttaa työntekijöitä organisaatioon ja luoda me-henkeä sekä yhteistä tarkoitusta työlle. Strategiateksteissä yhteisöllisyyttä rakennettiin tarjoamalla mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa muun muassa organisaation päätöksentekoon. Työntekijän vaikuttamismahdollisuudet eivät kuitenkaan näyttäytyneet rajattomina, sillä strategiateksteissä niitä määritettiin tiettyihin muotoihin esimerkiksi yhteistoimintasopimusten linjauksilla. Aineistonäytteissä esiintynyt ilmaisu ”*voi vaikuttaa*”, ei sanavalintana luonut kuvaa työntekijälle avoimina olevista mahdollisuuksista vaan pikemminkin ennalta määrittelyistä mahdollisuuksien muodoista. Yhteisöllisyyspyrkimys näkyi diskurssissa myös kielipiillisenä rakenteena, sillä me-muotoista tekstityyliä käytettiin paljon. Me-teksti rakensi työnantajasta ja työntekijöistä samaan tavoitteeseen pyrkivää yhteisöä. Yhteisöllisyyttä tuotettiin johtajien puheessa me-hengen rakentamisena ja yhdessä tekemisenä. Johtajat tuottivat (H2) yhteisöllisesti jaetun kokemusmaailman merkityksellisenä aineettomana palkitsemisena. Yhteisöllisyys rakentui vahvemmin työyhteisötasoisena, vaikka strategiatekstit pyrkivät heikosti rakentamaan myös koko organisaatiota kokoavaa yhteisöllisyyttä.

Palkitsemisen vuorovaikutuksellinen ulottuvuus oli yksilölähtöisessä palkitsemisen diskurssissa sekä työnantajan ja työntekijöiden välistä suhdetta että potilaiden kohtaamista. Potilassuhde ja työn sisältö olivat näkökulmia, joiden odotin kirjallisuuden perusteella olevan merkittävämmässä asemassa. Vasta keskustelun siirtyminen yksilölähtöiseksi palkitsemispuheeksi avasi tilaisuuden kyseisten teemojen esille nousemiselle haastatteluaineistossa. Diskurssi sijoittui lähelle työntekijää ja nosti palkitsemispuheeseen työntekijälle merkittävänä palkitsemisena työn kohteena olevalta potilaalta saadun palautteen ja kiitoksen sekä itse työn sisällön. Potilas oli aiemmissa palkitsemisen diskursseissa sijoittunut lähes täysin marginaaliin, mutta tässä diskurssissa muodostunut aiempaa työntekijälähtöisempi

puhe nosti potilaan keskustelun teemaksi. Potilaisiin oli muissa diskursseissa viitattu lähinnä toimenpiteiden määrillä, kuten leikattujen potilaiden lukumäärillä tai muilla vastaavilla luvuilla. Potilaisiin liittyneen puheen vähyys saattoi osittain johtua haastattelemieni johtajien ja asiantuntijoiden työnkuvista, sillä niihin sisältyi vain harvoin tai ei ollenkaan henkilökohtaista potilaskontaktia. Johtajat viittasivatkin puheessaan työntekijöiden potilailta saamaan kiitokseen, minkä he olettivat yhdeksi keskeiseksi palkitsevaksi funktioksi. Lisäksi johtajat muistelivat aiempia henkilökohtaisia kokemuksiaan potilastyöstä. Potilaiden kiitoksen ohella työn sisällölliset elementit nostettiin terveydenhuollon potilaskeskeisestä työstä samanlaisiksi merkityksellisiksi palkitsevuuden lähteeksi.

(H14) Kyl siis ihan palaute työstä, jos aattelet että, kun käytännön työtä on tehny tuol pitkään, minäkin, niin *kyllähän se palkkio, se paras palkkio siit omasta työstä on se, kun se potilas, asiakas, kiittää sua, et kiitos hyvästä hoidosta.*

(H6) Täytyyhän ihmisillä olla tällasia, ei se oo esimiesten vastuulla yksinomaan, vaan työssä täytyy olla tämmösiä automaattisia elementtejä, ei se, vaikee ymmärtää, että ihmiset tekisivät jotakin tiettyä työtä pelkästään sen takia, että siitä maksetaan palkkaa.

Diskurssissa rakentui vahva palkitsevuuden piirre potilailta saatuun kiitokseen (H14). Haastatellut henkilöt olivat joko kokeneet omakohtaisesti terveydenhuollon työskentelyn tuottamaa palkitsevuutta potilaiden kohtaamisissa tai havainnoineet henkilöstönsä kokemuksia. Potilassuhteen palkitsevuuden puhe oli kokemuksellista puhetta arjen työtilanteista. Sitä täydennettiin oletuksilla siitä, että työn inhimilliseen luonteeseen ja sisältöön liittyi muutoinkin palkitsevuuden ulottuvuus (H6). Tällä ajatuksella viitattiin mitä ilmeisimmin kutsumukseen, joka on perinteisesti liitetty terveydenhuollon työhön (Vuori & Siltala 2005, 163, 170). Haastatteluotteessa (H6) johtaja tuotti vahvan olettamuksen terveydenhuollon työntekijöistä, joille työ itsessään oli hyvin palkitsevaa. Olettamusta tuotettiin "*täytyyhän*" ja "*vaikee ymmärtää*" -ilmauksilla, jotka rakensivat terveydenhuollon työntekijöistä muulla kuin aineellisella palkalla motivoituneita työntekijöitä. Kun palkitsevuuden lähteeksi tuotettiin potilaat tai työ itsessään, vähensi se samanaikaisesti johtajien vastuuta henkilöstönsä palkitsemisesta. Tähän haastateltava (H6) viittasi lauseellaan "*ei se oo esimiesten vastuulla yksinomaan*". Työn inhimillisen sisällön merkityksellisyys työntekijöille auttoi ymmärtämään puheenvuoroja, joissa korostettiin arvostuksen saamisen tärkeyttä. Henkilöstöllä oli tarve saada arvostusta johdolta työstään, jonka he itse kokivat merkittävänä ja palkitsevana.

Yksilölähtöiset kielenkäytännöt toivat palkitsemisen lähemmäksi jokaista työntekijää ja hänen suhdetta joko johtajaan, työyhteisön jäseniin tai potilaaseen. Tästä huolimatta työntekijät muodostivat käytetyn henkilöstö -käsitteen myötä yhden melko persoonattoman massan, mikä heikensi yksilähtöisyyden syvyyttä erityisesti strategiateksteissä. Yksilölähtöinen palkitsemisdiskurssi oli strategiateksteissä kaiken kaikkiaan marginaalistetussa asemassa sen kielenkäytäntöihin sisältyvän voiman ja

ylipäättään esiintyvyyden suhteen. Strategiategiainei-stolle luonteenomainen abstraktisuus piti palkitsemisen etäällä työntekijöistä ja heidän konkreettisesta arjestaan. Sitä vastoin johtajien puheessa konkreettisuuden ja arjen ääni olivat voimakkaammin läsnä. Palkitsemisen diskurssiin rakentui merkittäviä sosiaalisuutta korostavia ulottuvuuksia, jotka haastoivat erityisesti johtajuutta. Palkitsemiseen sisältyi työntekijöiden kohtaamista arjen tilanteissa. Siten yksilölähtöinen palkitsemisen diskurssi rakensi palkitsemista etenkin sen aineettomissa muodoissaan.

4.2 PALKITSEMISEN STRATEGISUUDEN TAVOITTELUA

Tässä pääluvussa keskityn tulkitsemaan palkitsemisen strategisuutta. Esitän valtaosin johtajien ja asiantuntijoiden haastatteluaineistoon perustuen tulkintaani siitä, miten strategisuutta rakennettiin terveydenhuollon organisaatioiden henkilöstön palkitsemisessa. Toisaalta tulkitse-n niin, että strategisuus oli osana analyysiani jo palkitsemisen diskursseja muodostaessani, sillä pidän strategiategiainei-stoni kokonaisuudessaan organisaatioiden strategista todellisuutta rakentavana tekstinä. Sen sijaan johtajien haastatteluissa strategisuus oli vain yksi palkitsemiseen liittyvä keskustelunäkökulma. Haluan purkaa palkitsemisen strategisuutta lisää ja tarkemmin haastatteluaineiston valossa. Tutkimukseni päätelmissä kokoan henkilöstön palkitsemisen strategisuutta henkilöstövoimavarojen johtamisen ja terveydenhuollon organisaatioiden sosiaalisten käytäntöjen kehyksissä.

Palkitsemisen strategisuus osoittautui aineistojeni valossa haasteelliseksi näkökulmaksi terveydenhuollon organisaatioissa. Haastattelemieni johtajien ja asiantuntijoiden puhe palkitsemisen strategisuudesta supistui organisaatioiden perinteisissä ja hierarkkisissa strategiaprosesseissa syntyneeseen strategia-asiakirjaan liittyväksi puheeksi ja dokumentin tuottamaksi palkitsemisen strategisuudeksi (Eriksson & Lehtimäki 2001, 204). Pidin kuitenkin strategia-ajatteluni lähtökohtana asiakirjaa laajemman näkökulman konstruktivistista näkökulmaani seuraten. Lähdin siitä ajatuksesta, että organisaatioiden palkitsemisen strategisuutta tuotettiin muutoinkin kuin kyseisissä asiakirjoissa. Hyväksyin sen, että organisaation strategista kokonaisuutta muodostui myös organisaatioissa tuotettujen arjen puheiden ja käytäntöjen äärellä. Tällöin palkitsemisen strategisuus sekä uusintui että rakentui jatkuvasti yhä uudelleen arjessa eri toimijoiden tuottamana. (Lehtimäki 2000, 14.) Siten organisaation palkitsemisen strategisuutta tuotettiin niin haastattelemieni johtajien puheessa kuin strategia-asiakirjoissa, mutta lisäksi useissa muissa organisaation vuorovaikutustilanteissa.

Ensimmäiset huomioni olivat johtajien yhteinen strategiausko ja strategian kytkös palkitsemiseen. Strategioille määrittyi johtajien vakuuttelumuotoisen puheen kautta kiistaton asema organisaation toimintaa ohjaavina asiakirjoina. Strategioihin kohdistuneista jopa kriittisistä näkemyksistä huolimatta haastatellut henkilöt tuottivat sitoutuneisuuttaan strategian mukaiseen toimintaan. Palkitsemisen

kytkeytymistä organisaatioiden strategiaan pidettiin itsestäänselvyytenä. Johtajat liittivät palkitsemisen sekä yleiseen strategiaan että henkilöstöstrategiaan. Sen uskottiin edistävän vahvasti strategian suuntaista toimintaa, ja sitä haluttiin liittää yhä paremmin asetettuihin tavoitteisiin. Kysyessäni palkitsemisen kytkeymistä strategiaan sai kuulla johtajilta vakuuttamiseen pyrkiviä puheenvuoroja palkitsemisen ja strategian kytköksestä. Vastauksiin sisältyi kuitenkin paljon epävarmuutta sekä normatiivista ja tulevaisuusorientoitunutta puhetta asioiden toivotusta tilasta.

(H1) Ei sitä palkitsemista oo erikseen kuvattu niissä strategioissa, mutta sehän on ihan selvä, että palkitsemisella on yhteys strategiaihin. Elikä jos kehitetään vaikka prosesseja, niin kyllä siihen sisälle pitäs miettiä, miten me voidaan niin ku kannustaa näitä ihmisiä, että ne saavat nämä prosessit.

(H13) Noo, tietysti koko meidän palkitsemisjärjestelmähän lähtee meidän siitä strategiasta, et niiden avulla yritetään edesauttaa sitä, et meidän toiminta myös toteutu.

(H10) Tuo on nyt semmonen vaikee kysymys. Siihen voi olla jopa kaks vastausta; rehellinen tai ystävällinen, mitähän mä tohon vastaisin. Tota, senhän pitäs toimia sillä tavalla niinku ihan ilman muuta että, kun tehään tämmönen päästrategia, niin siitähän pitäs niinku automaattisesti valua sitten tää henkilöstöstrategia ja siitä pitäs sitten valua tää palkitseminen, joka niinku tavallaan yhtyy siihen päästrategian tavoitteisiin. Kun mennään tonnepäin, niin heitä palkitaan, niinku siihen suuntaan menevästä työstä. Se on käytännössä, niin meillä kun muuallakin, vaan niin äärimmäisen hankalaa ja vaikee juttu käytännössä, niinku toteuttaa, siis se.

Kaksi ensimmäistä haastatteluotetta (H1 ja H13) ovat esimerkkejä kielenkäytännöistä, joissa strategian ja palkitsemisen yhteyttä pidettiin itsestään selvänä. Itsestään selvyttä rakennettiin ilmauksilla "sehän on ihan selvä" ja "tietysti koko meidän palkitsemisjärjestämähän", jotka tuottivat haastattelukysymyksestäni lähes heitä turhauttavan. Palkitseminen rakentui tavoitteiden toteutumisen takaajaksi. Sitä vastoin kolmas haastateltava (H10) toi esille strategian ja palkitsemisen kytkemisen haasteellisuutta. Puheenvuoroon sisältyi lukuisia epävarmuutta ja varovaisuutta sisältäviä sanavalintoja, joilla haastateltu henkilö toi esille asian vaikeutta. Ensin haastateltava epäröi ylipäätään siinä, millaista käsitystä hän rakentaisi minulle harkitsemalla ääneen erilaisia vastausvaihtoehtoja. Haastateltava tuotti strategian, henkilöstöstrategian ja palkitsemisen hierarkkisesti toisiinsa kytkeytyneinä asioina käyttämällä ilmaisua "valua". Se kertoi siitä, että strategia ja henkilöstöstrategia eivät ole täysin toisiinsa integroituja, vaan suhdetta kuvaa pikemminkin henkilöstöstrategian alistaisuus strategiaan nähden (Luoma 2009, 49). Otteen loppuksi haastateltava vertasi tavoiteltua tilaa todellisuuteen toteamalla palkitsemisen tavoitellun kytköksen toteuttamisen hankalaksi. Johtajien ja asiantuntijoiden puheenvuorojen perusteella syntyi käsitys, että he olivat hyvin tietoisia aikakauden strategisen johtamisen teoreettisista ajatuksista, mutta kohtasivat niiden käytäntöön

viemisen haasteet työssään. Haastateltavien puheenvuoroissa tämä näkyi usein keskustelun alkuvaiheen varmuuden vaihtumisena jonkinasteiseksi epävarmuudeksi.

Palkitsemisen strategisuuden epävarmuus sai haastatteluissa muotonsa myös strategioihin liitettynä abstraktiutena ja tulkinnallisena vaikeutena, josta Mantere ja Vaara (2008, 345–346) käyttivät omassa tutkimuksessaan ilmaisua strategian mystifiointi. Strategioihin liittyi tässäkin aineistossa toimijoille vieraita käsitteitä, jotka vaikeuttavat yhteistä vuoropuhelua organisaatioissa (Strandman 2009, 134). Palkitsemisen strategisuutta pohtiessaan johtajat toivat esille strategiadokumenttien vieraan ja abstraktin kielen. Lisäksi strategiat koettiin etäisiksi etenkin lähijohtajien puheissa. Dokumenttien sisältö ei usein konkretisoitunut lähijohtajille itselleen eikä heidän henkilöstölleen. Itse strategian vierauden vuoksi myös palkitsemisen yhdistäminen siihen tuotti hankaluuksia haastatelluille henkilöille. Jotkut haastatelluista onnistuivat havaitsemaan organisaationsa strategiasta palkitsemisen. Kyseiset henkilöt edustivat strategisen tason johtoa ja asiantuntijoita, joille käsitteistö oli kaikkein tutuinta.

Palkitsemisesta ei puhuttu strategiassa suoraan, vaan useat haastatellut mainitsivat sen sisältyvän dokumentissa muiden organisaation toimintojen (kuten rekrytointi) tai näkökulmien (kuten työhyvinvointi) sisään. Ne johtajat, jotka onnistuivat puheessaan kuvaamaan palkitsemisen ja strategian yhteyttä, selittivät sen etsimisen olevan strategiadokumenttien ”rivien välistä” tai ”muiden otsikoiden alta” lukemista. Tätä puheen tapaa kuvaan ensimmäisessä haastatteluotteessa, jonka jälkeen esitän yleisempänä esiintynyttä johtajien epävarmuutta ja strategiatekstiin liittynyttä vaikeaselkoisuutta.

(H19) Minusta se on, minusta se on (strategian ja palkitsemisen kytkös), että se on vaan laajempi kun, mitä me täällä yhtäkkiä ymmärretään. Mut kyllä siellä strategiassa, ne on eri, ehkä ne on eri otsikoitten alla, mutta se yläotsikko ei oo palkitseminen, vaan tämä X (organisaation nimi) hyvä työpaikka ja sieltä tulee sit tämä urakehitykset, koulutukset, työympäristön kehittäminen, työsuojaus, palkitseminen. (...) Se voitais nostaa hyvin yläotsikoihin.

(A) Okei, entäs jos sitte ajatellaan sitä palkitsemista ja sen linkkiä sinne X:n (organisaation nimi) isoihin strategioihin, niin miten sinä näät, että ne liittyy toisiinsa?

(H21) Miten ne liittyy toisiinsa... tää on tosi kinkkinen. Mun ois varmaan pitäny lukee ja ottaa ne kaikki, et mitä kaikkei kauniista siellä lukee, mut tietysti ja itse asiassa nyt tuli just noi ens vuoden suunnitelmat. Käydään niitä läpi huomenna ihan osastonhoitajatasolla ja muuta. Mitäs mie nyt sanosin kauniisti tai vähemmän kauniisti. Sanotaan et paperilla, eihän meille tälle tasolle kukaan tule niistä puhumaan tai kauheesti kertomaan. Tietyt strategiat me tiedämme, ne on olemassa kirjattuina, ne on kaikki intrassa meidän kaikkien luettavissa, mut ihan on tullu aika vahvasti näist työolobarometri tai niissä tuloksissa, et kyseenalaistetaan kovasti tätä strategiaa ja arvoja, että ne on paperilla näkyy kauniina, mutta elääkö ne loppupeleissä täällä arjessa. Ja mä vähän oon kans sitä mieltä, et me ollaan aika kaukana toisistamme, että tällä tasolla me eletään aika omissa maailmoissa. Toki ne on

siellä taustalla ja tokihan ne ohjaa mua tietyllä tavalla lähiesimiehenä. Et täytyyhän mun tietää, et mihin päin tätä laivaa lähtee viemään, mutta täs on ehkä just se, mikä on niin hankalaa, kun tulee näit muutoksia, on hirveen korkeen tason tavoitteita ja strategioit olemassa, ja ne yri-tetään avata tänne yksikkötasolle, mitä ne ihan oikeesti minulle tarkoittaa.

(H10) Sitä pupputekstiä, josta ei pirukaan ota selvää loppujen lopuks, että kaikkee hyvää tarkotetaan, muttei kukaan kerro, että miten sitte mennään.

(H5) Kyllä määkin jostain palkitsemisesta on luku strategioista ja muista, mutta ei se näy tässä käytännön tasolla millään tavalla. Ainut on se henkilökohtanen lisä sitte ja sitte on nuo kooveetessit, mejän tehyläisten nämä, pari kertaa vuodessa tulevat, nämä paikalliset erät, joista ei myöskään saaha tietoo. Siis, että pitää nyhtää sitä tietoo, että missä se mennään.

Ensimmäisen haastatteluotteessa haastateltu kuvasi palkitsemista viitaten strategiadokumenttiin. Hänen puhekäytäntönsä vakuutti, että palkitseminen oli kytköksissä organisaation strategiaan mutta sen löytäminen vaati oivaltavaa strategian lukemista. Strategian kirjoittamisen käytäntö ei tuottanut palkitsemista suoranaishana palkitsemispuheena, vaan se asettui useiden muiden kokonaisuuksien sisälle. Palkitseminen tuotettiin tässä mielessä strategiaan hieman piiloisesti, mikä saattaa tarkoittaa palkitsemisen heikkoa asemaa organisaation kokonaisuudessa. Seuraavissa haastatteluotteissa palkitsemisen suhde strategiaan muodostui epävarmana ja ohuena. Haastatteluotteessa (H21) johtaja pysähtyi puheessaan itse strategiatekstin sisältöön ja epäröi, kuinka sitä ylipäätään kuvaisi minulle. Strategian sisällöstä puhuttiin käyttämällä ilmaisua *"kaikkea kaunista"*, joka tuotti siitä taidokkaasti kirjoitetun paperidokumentin. Strategia ei avautunut johtajalle itselleen, vaan se jäi vieraaksi ja irti arjesta. Näillä ilmaustavoilla useat haastatellut välittivät omaa suhdettaan strategiaan. Strategian ymmärrettävyys asettui ensimmäiseksi johtajien tulkinnalliseksi koetinkiveksi, minkä vuoksi dokumentin tavoitteiden tukeminen palkitsemisen keinoin tuotettiin vasta seuraavana ratkaistavana haasteena. Haastatteluotteissa (H10 ja H5) puhuttiin kriittiseen sävyyn strategian käytännön hyödynnettävyydestä. Strategia ja organisaatioiden arjen käytännöt asettuivat puheenvuoroissa vastakkain. Strategia ei ohjannut johtajien työtä, eikä sen retoriikka (*"pupputeksti"*) avautunut johtajille. Siten itse strategian kielenkäytännöt näyttivät estävän palkitsemisen kiinteän liittämisen organisaatioiden tavoitteisiin.

Strategiaan liittyi joitakin ominaisuuksia, jotka tuottivat sen ja käytännön toimijoiden välille etäisyyttä. Tätä etäisyyttä sai aikaan esimerkiksi strategiakäytäntöihin liittyvä hierarkisuus. Palkitsemisen linjaukset näytettiin muodostettavan organisaation hierarkian yläkerroksissa, joihin kuuluvaksi vain harva haastatelluista johtajista määrittä itsensä. Strategia luonnollistui ylemmän johdon työn sisältönä, jota muilla organisaation tasoille pyrittiin tulkitsemaan ja toteuttamaan (Mantere ym. 2008, 177; Sorsa ym. 2010, 79). Strategiaan suhtauduttiin

alisteisesti eikä sen varsinaista legitimeettiä kyseenalaistettu, vaikka joitakin sen sisältöjä ja toteuttamista kritisoitiinkin.

(H2) Ett mä luulen, ett aika paljon tulee sitä, sitä mikä meillä on varmasti se yks asia, että asiat tulee niin valmiiksi pureskeltuna, että niin kun tällä tasolla joudutaan ne vaan niin kun ottamaan käyttöön tai toteuttaa. Että, niin kun varmasti on semmonen olo niin kun usein puhutaan niin kun strategioista ja muustakin, että ne valmistellaan jossakin niin korkeella tasolla ja sitten ne vaan jalkautetaan, meidän itte kunkin tehtävä on niin kun vaan täällä jalkauttaa. Ja silloin meidän mahdollisuudet vaikuttaa niihin on aika vähäiset.

(A) Jos siellä (strategiassa) sanotaan, että meillä halutaan kehittää kannustavaa palkitsemista, niin sitten se, miten se näkyy nyt sitten tässä omassa työssä?

(H5) Niin, kun se ei just näy siinä. Jos myö saatat joku kertomaan siitä, joka on ollu tekemässä, että mitä tää tarkoittaa, mitä tää mejän klinikassa tarkoittaa. Kyllä kai siihen pyritään ihan vilpittömästi, mut ku ei oo sitä rahaakaan.

Haastatteluotteessa (H2) strategia tuotettiin ylimmän johdon määrittämänä, jolloin muille organisaation toimijoille jäi sen toteuttajan rooli. Haastateltu kuvasi hierarkkista järjestelmää puhumalla organisaation toiminnoista eri tasoissa. Lähijohdon toimija käytti omasta tehtävästään jalkauttamisen käsitettä, joka on yksi strategiadiskurssille tyypillistä, armeijasta peräisin olevia käsitteitä (Sorsa ym. 2010, 79). Johtajan omalle luovuudelle ei jäänyt liemmin tilaa, mitä johtaja kuvasikin viittaamalla vaikuttamismahdollisuuksiensa vähäisyyteen. Toisen haastatellun johtajan (H5) puheenvuorossa oli nähtävissä institutionalisoituneen strategian tekemisen käytäntö, jossa lähijohto odotti ylimmän johdon valmista tulkintaa strategiasta. Palkitsemisen strategisuuuden konkretisoiminen oli vaikea hahmottaa työyhteisötasolla, ja tähän odotettiin ylimmän johdon apua. Strategiadokumentit olivat rajautuneet vain pienen, valikoidun joukon tuottamiksi dokumenteiksi, jolloin se parhaiten vastasi kyseisten henkilöiden käsitystä organisaation strategisesta todellisuudesta. Siten voi pitää varsin ymmärrettävänä, ettei johdon laatima konkreettinen strategiatuotos määriy organisaation kaikkien jäsenten käsityksenä strategiasta tai palkitsemisesta.

Terveysthuollon johtajat kuvasivat, että strategiateksti paperimuotoisena dokumenttina ei antanut heidän toiminnalleen paljon työvälineitä. Tällöin voisi ajatella, että johtajille itselleen jäi vastuu tekstin tulkinnasta ja välittämisestä työyhteisötasolla. Diskursiivisten strategiaturkintojen mukaan tätä strategian välittämistä eteenpäin puheen ja toiminnan kautta voisi nähdä strategian tuottamisena ja eläväksi tekemisenä organisaatiossa. Tällöin strategia ei diskursiivisesta näkökulmasta katsottuna määriy enää ylimmän johdon yksinäisenä totuutena vaan strategiaa tuotetaan myös työyhteisön jäsenten välisessä vuoropuhelussa eri tahoilla organisaatiossa (Eriksson & Lehtimäki 1998, 12; Tienari & Meriläinen 2009, 126–127). Tämän ajattelun mukaan strategia tulee todeksi vasta toteutuessaan henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa (Tienari & Meriläinen 2009,

125). Tällainen näkökulma ei kuitenkaan muodostunut johtajien ajattelun lähtökohdaksi, vaan se määrittyi pikemminkin perinteisenä hierarkkisenä ja yksiäänisenä strategiatodellisuutena. Tulkitseen alla olevan kaltaiset puheenvuorot (H2) yksiäänistä strategiatodellisuutta ilmentäväksi strategiapuheeksi. Haastateltu henkilö asettui yhden strategiatotuuden välittäjän rooliin sen sijaan, että hän olisi tuottanut tai luonut sitä aktiivisesti.

(H2) Niitä varmaan niin kun, niitä isoja linjoja (strategian) käydään eri tasoilla, mutta kyllä se silti niin kun esim. aattelen omaa yksikköä, niin kyllä se jää hirveen paljon niin kun täällä omassa yksikössä aukikirjoitettavaksi, että mitä se täällä meillä tarkoittaa.

Palkitsemisen strategisuuskeskustelua hallitsi haastatteluaineistossa itse strategiadokumentti, jonka tulkintaan kulminoitui myös organisaatioiden palkitseminen. Johtajat halusivat löytää konkreettisia kytköksiä strategiateksteissä lausutun ja käytännön palkitsemistoimintojen välille. Vain muutama haastateltu henkilö tuotti palkitsemisen strategisuutta poimimalla organisaationsa strategian näkökulmia ja yhdistämällä niihin käytettyjä palkitsemisen muotoja. Tällaisissa keskusteluissa esimerkiksi mahdollisuuksia tarjoava työpaikka yhdistettiin uramahdollisuuksiin, asiakaslähtöinen palvelukulttuurin tavoite koulutukseen, menestyvät työyhteisöt jaettuuihin palkintoihin, taloudellinen tehokkuus tulospalkkioihin ja arvostava johtaminen koulutukseen. Oli kuitenkin poikkeuksellista, että palkitsemista jäsennettiin tällä tavalla.

Johtajien haastatteluaineistossa jäi marginaaliseksi myös strategisuuden määrittäminen tasapainotettua tulokorttia apuna käyttäen. Johtajat eivät käyttäneet sitä organisaation strategisuuden jäsentämiseen siitäkään huolimatta, että jokaisen tutkimani sairaalan strategiadokumentit olivat tulkintani mukaan laadittu tasapainotetun tulokortin jäsennyttä (asiakas, prosessi, henkilöstö ja talous) noudattaen. Strategiadokumenteissa BSC-mallin mukainen toiminnan jäsentäminen ulottui kokonaisvaltaisesti aina strategian luonnista, sen toteutukseen ja edelleen sen arviointiin raportoivissa asiakirjoissa. BSC oli johtajien haastatteluissa huomattavan vähäisessä roolissa. Se ei ollut muodostunut johtajien strategisuuden kehykseksi, vaikka strategiateksteissä oli mainittu, että mittarein todennettu tuloksellisuus BSC-mallin eri ulottuvuuksilla toimisi palkitsemisen perusteluna. Esimerkiksi vuosittain kullakin tulokortin ulottuvuudella parhaiten onnistuneet organisaatioiden yksiköt tai toimijat oli päätetty palkita eräässä organisaatioissa. Tasapainotetun tulokortin kielenkäytännön kirjoitetut strategiat eivät varsinaisesti nostaneet palkitsemista esille, joten ne saattoivat tietynlaisella strategisen todellisuuden tuottamismallillaan ja -kielellään rakentaa organisaatioiden strategista todellisuutta tietynlaiseksi (Eriksson & Lehtimäki 1998, 290–301). Tällöin tietyt näkökulmat rajautuivat strategisen viitekehyksen sisälle ja toiset taas sen ulkopuolelle. Terveystieteiden organisaatioiden strategian tekemisen käytännöissä ja sen tekstimuotoisen tuotoksen kielellisissä valinnoissa palkitseminen ei jäsentynyt tavoitteiden toteuttamisen tueksi.

Palkitsemisen heikosta kytkemisestä strategiaan ovat antaneet vastaavanlaisia viitteitä aikaisemmat tutkimukset (Aaltonen ym. 2002, 52; Simonen 2004, 60).

Palkitsemisen strategisuudesta puhuttiin lisäksi asemoitumisena muihin terveydenhuollon toimijoihin nähden. Strategisuutena pidettiin molemmissa aineistoissani hyvin sijoittumista sairaaloiden välisessä vertailussa. Lähtökohdaksi oli otettu, ettei oma organisaatio saanut jäädä muita vertailusairaaloita huonommaksi. Tavoitteena oli, että palkitsemisen tuli olla toisten sairaaloiden kanssa yhdenmukaista ja samantasoista. Yhtenäistä strategisen todellisuuden rakentamista ilmensivät kaikissa sairaaloissa käytetty tasapainotettu tulokorttijattelu. Se tuotti sairaaloiden tekstimuotoiset strategiatodellisuudet varsin samanlaisina. Mielenkiintoista oli, ettei yksikään sairaaloista ollut muodostanut palkitsemisesta keinoa erottua muiden sairaaloiden joukosta.

(H8) Tiedän, että palkkatasot meillä ja palkkapolitiikka, nämäkin materiaaliset asiat, niin suh'koht hyvin on valtakunnallisesti, valtakunnallisessa vertailussa, että yksittäisiä jälkeenjääneisyyksiä voi olla, mutta keskimäärin minusta hyvin asettaudutaan.

(D3) Tavoitteet: Vuosittain varataan yleisten tulopoliittisten sopimusten lisäksi määräraha, jolla sairaanhoitopiirin palkkatasoa voidaan korottaa vertailusairaanhoitopiirien tasolle ja kokeilla uusia tulospalkkauksen muotoja.

Yllä oleva haastatteluote (H8) kuvasi johtajien tuottamaa palkitsemisen tavoitetta keskusteltaessa palkitsemisesta aineellisena palkkana. Johtaja muodosti valtakunnallisesta vertailusta arviointikriteerin oman organisaation palkitsemisen onnistumiselle. Palkitsemisesta ei puhuttu oman organisaation ainutlaatuisena kokonaisuutena. Sen sijaan samanlaisuus muiden kanssa rakentui riittäväksi tavoitetilaksi. Toisessa strategiatekstistä peräisin olevassa näytteessä (D3) oli organisaation tavoitteiden asettelua kuvaavia lauseita, joissa myös tavoiteltiin yhtenäisyyttä muiden sairaaloiden palkkatason kanssa. Palkitsemisen strategisuus tiivistyi siis palkitsemista huolehtimiseksi samalla tavoin kuin muut terveydenhuollon toimijat näyttivät sen hoitavan.

5 Palkitsemisen diskursiivinen olemus

5.1 PALKITSEMISEN DISKURSIIVISISTA RAJOISTA SEN MAHDOLLISUUKSIIN

Tutkimukseni tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään palkitsemisen ilmiötä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa terveydenhuollon organisaatioiden kontekstissa. Tarkoituksena oli tulkita palkitsemista sen kielellisten käytäntöjen näkökulmasta diskurssianalyttisin keinoin. Palkitsemisen diskursiivinen tarkastelu tarjosi ilmiöön varsin uudenlaisen lähestymistavan verrattuna aikaisempaan tutkimukseen. Useissa aiemmissa tutkimuksissa palkitsemista on tutkittu sellaisista lähtökohdista, joissa kielen avulla on ilmaistu palkitsemisen stabiilia totuutta. Kieltä on näissä tutkimuksissa pidetty ikään kuin johtamisen välineenä tai keinona kuvata yhtä ”oikeaa” palkitsemisesta. Tässä tutkimuksessa etsin palkitsemisen kielenkäytäntöjen variaatioita tutkimalla lisäymmärrystä, kuinka palkitsemista tuotetaan aina uudestaan erilaisina variaatioina sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Menetelmä toi hyvin esille palkitsemisen kompleksista ja dynaamista luonnetta.

Tämän luvun tarkoituksena on tehdä synteesiä tutkimukseni monimuotoisista tuloksista ja koota tutkimuksen antia palkitsemisen ymmärtämiseksi. Tarkoitukseni ei kuitenkaan ole pyrkiä konsensushakuisen päätelmään vaan esittää palkitsemisilmiöön liittyvää monimuotoisuutta konstruktionistisen tutkimuksen luonteen mukaisesti. Olen käyttänyt Faircloughin (1992, 73) analyysiulottuvuuksia empiirisen analyysin jäsentäjinä ja tulkitseen lopuksi palkitsemisen diskursiivisia käytäntöjä suhteessa ympäröiviin sosiaalisiin rakenteisiin kuten terveydenhuollon totuttuihin toimintakäytäntöihin ja strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen perinteisiin nähden. Haluan nostaa esiin empiiristen tulosteni valossa sellaisia merkityksellisiä avauksia palkitsemisen tutkimukselle ja teorialle, joita näen syntyvän sen tutkimisesta diskursiivisista lähtökohdista.

Tutkimuksen empiiristen aineistojen valossa terveydenhuollon organisaatioissa tuotettiin palkitsemista valtaosin kuutena diskurssina, jotka muodostivat kolme päädiskurssia: velvoitediskurssit (legalistinen, hallinnollinen), edistyksen diskurssit (tulosorientoitunut, kehitysoptimistinen) ja inhimillisyyden diskurssit (arvolähtöinen ja yksilölähtöinen). Velvoitteelliset diskurssit rakensivat palkitsemista vahvimmin, kun taas inhimillisyyden diskurssit sijoittuivat marginaaliseen ja muita diskursseja haastavaan asemaan. Edistyksen diskurssit olivat puolestaan nousevia diskursseja,

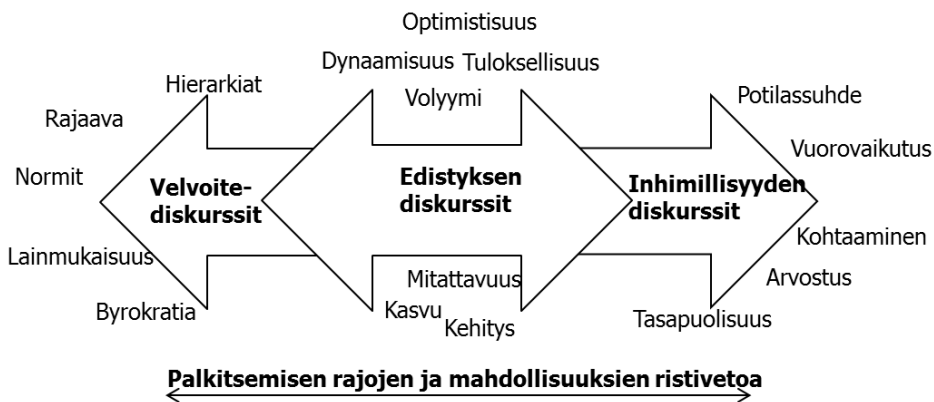
joihin sisältyi positiivista energiaa ja tietynlaista dynaamisuutta mutta myös jonkinlaista tekemisen painetta esimerkiksi tulosten saavuttamisen suhteen. Vaikka strategiatekstiaineisto sekä johtajien että asiantuntijoiden haastatteluaineisto olivat luonteeltaan varsin erilaisia, tuotettiin molemmissa aineistoissa palkitsemista samoina diskursseina. Havaintojeni mukaan marginaaliin jääneet inhimillisyyden diskurssit olivat marginaalisemmassa positiossa strategiatekstiaineistossa. Tulkitsen seuraavaksi palkitsemisen diskurssien avulla syntynyttä ymmärrystäni, millainen palkitsemisen todellisuus diskursseissa rakentui ja miten diskurssit ilmentävät palkitsemista terveydenhuollon strategisena henkilöstövoimavarojen johtamisena. Yhdistän sitten palkitsemisen diskurssit terveydenhuollon sosiaalisten käytäntöjen ja johtamisen kehykseen ja pohdin analyysini tuotoksia kyseisestä näkökulmasta, jotka sisältyvät Faircloughin (1992, 72) analyysiulottuvuuksien uloimpaan kehykseen.

Palkitsemisen velvoitediskursseissa uusinnettiin terveydenhuollolle ominaista byrokraattis-professionaalista johtamisperinnettä. Velvoitediskurssien asema oli terveydenhuollon palkitsemisen käytännöissä varsin dominoiva. Legalistinen palkitsemisdiskurssi tuotti palkitsemista vahvasti sen aineellisissa muodoissa. Diskurssi määrittyi suhteessa lakeihin, normeihin ja ammattiliittojen luomiin rajoihin. Legalistiseen diskurssiin sisältyi ehdottomuutta, joka sai sen näyttämään tiukasti rajatulta, jolloin johtajuudelle jäi hyvin niukasti tilaa. Legalistinen diskurssi rakensi terveydenhuollon palkitsemiselle juridisesti kestäväää pohjaa, jolloin siitä muodostui säädetty mutta myös rajattu oikeus työntekijöille. Juridislähtöisyys on ollut terveydenhuollon palkitsemisen kehittämisessä varsin yleistä (Moisio ym. 2006, 21). Palkitseminen oli mahdollista tietyissä rajatuissa ja säädellyissä muodoissaan. Legalistisen diskurssin rakentama palkitseminen oikeutena sisälsi sellaisia ominaisuuksia, jotka tuottivat palkitsemisesta ajan saatossa muodostuneita itsestäänselvyyksiä. Itsestäänselvyydeksi muuntuminen puolestaan mitätöi niihin liittyvää palkitsevuutta. Itsestäänselvyyden syntyminen kiteytyi erään haastatellun henkilön pohdinnassa: ”Mut just se, että me on rakennettu palkitsemisjärjestelmä, jota kukaan enää ei miellä palkitsemiseksi, se on kans yks peruslause, mitä tässä on.” (H10) Tällaisia itsestäänselvyyksien muodon olivat saaneet esimerkiksi vuosilomat, eläke ja työterveyshuolto. Legalistisen diskurssin valossa palkitsemiseen muodostui ennen kaikkea rajoja ja niiden puitteissa tapahtuvaa palkitsemisvelvollisuutta, joten sellaisena se istui helposti terveydenhuollon virkaperusteiseen johtamisen kehykseen.

Hallinnollisella diskurssilla palkitsemista tuotettiin vahvimmin, ja se rakentui terveydenhuollon todellisuuskäsityksen mukaisena vallitsevana palkitsemisen totuutena ja johtamisen tapana. Sen kielellisiin ja sosiaalisiin käytäntöihin terveydenhuollon johtajat olivat sitoutuneet syvimmin. Hallinnollisia palkitsemisen protokollia toteuttamalla johtajat uusintivat palkitsemisen perinteisiä käytäntöjä, ja niitä vahvistivat myös strategiatekstit. Palkitsemisen hallinnollinen diskurssi piti yllä 1900-luvun puolivälin hallinto-orientoituneen johtamisajattelun sekä kielellisiä että käytännöllisiä vaikutteita palkitsemisessä. Hallinnollisen diskurssin käsitteet liittyivät luontaisesti johtamiskäsitykseen, jota kuvaa asemaan sisältyvä

johtamisvelvoite ja objektiivinen toiminta virkamiehen roolissa (Parviainen ym. 2005, 68). Hallinnolliset protokollat ja hierarkiat olivat edelleen osa palkitsemisen arjen käytäntöjä, ja niiden merkitys palkitsemiselle on erityisen voimakas. Hallinnollinen palkitsemisen diskurssi pirstaloi palkitsemisen eri hierarkian tasoille niin, ettei yhden johtajan valta ja vastuu yltänyt johtamaan yksittäistä palkitsemista kokonaisuutena. Palkitsemiseen liittyi byrokraattista ja hidasta päätöksentekoa, jossa prosessin oikeellisuus oli määrittävä hyve.

Edistyksen diskurssit toivat liiketaloudellisesti orientoituneet johtamisen puhuvat ja käytännöt osaksi julkista terveydenhuoltoa. Tulorientoitunut palkitsemisdiskurssi yhdistyi helposti palkitsemisen tyypilliseen määrittelyyn niin, että palkitsemista korostetaan välineellisenä tai vaihtosuhteena (Luoma ym. 2004, 34). Tulorientoituneen palkitsemisdiskurssin painokas esille tuonti on linjassa niiden havaintojen kanssa, että terveydenhuollon tuloksellisuutta ja tehokkuutta arvioidaan yhä enemmän liiketaloudellisesti orientoituneesti ja talouden kautta (Kaljunen 2011, 250–251). Tuloksellisuus rakentui volyyminä, joka tarkoitti, että terveydenhuollon työskentelyn tulosta määrittivät yhä enemmän kvantitatiiviset määritteet kuten leikkausten lukumäärä tai osastojen käyttöaste. Tulorientoitunut palkitsemisdiskurssissa näkyi kuitenkin, että terveydenhuollon tulosten mittaamisen haasteellisuus. Terveydenhuollon inhimillinen työ ja sen vaikuttavuus olivat vaikeasti määrittäviä seikkoja, mikä vaikeutti oleellisesti palkitsemisen kytkemistä tuloksiin. Aineistot tuottivat esille haasteet tulosten mittaamisen ja arvottamisen kysymyksissä. Siten tulosperusteista palkitsemista pystyttiin toteuttamaan vielä varsin vähän.



Kuva 13: Palkitsemisdiskurssien ristiveto

**Palkitsemisen diskursseihin rakentui uudemman liiketaloudellisen ja tuloso-
orientoituneen puheen kautta eräänlaisia diskursiivisia konflikteja (kuvio 13).** Niistä ensimmäinen liittyi tulospalkitsemisen toteuttamiseen ja sitoi sen yhteen hallinnollisen palkitsemisen diskurssin kanssa. Uusia palkitsemisen käytäntöjä, kuten tulospalkitsemista, on ryhdytty rakentamaan hallinnollisten protokollien muotoon, jolloin kehittyvät uudet käytännöt tuotettiin perinteisten hallinnollisten päätöksentekoprosessien kehyksessä. Tuloksiin perustuvaan palkitsemiseen oli siten vaarassa kytkeytyä hallinnollisen palkitsemisen diskurssin esille nostamat ongelmat. Tulospalkitsemista haluttiin toteuttaa totuttujen byrokraattisten ja hierarkkisten prosessien muodossa, mikä uusintaa terveydenhuollon perinteisiä käytäntöjä ja ne saattavat menettää mahdollisen uudistavan voimansa. Tulosperusteisesta palkitsemisesta oli muodostumassa perinteiden mukaista palkitsemista, joka tapahtuu kritisoitujen, hitaiden ja hierarkkisten päätöksentekoprosessien kautta.

Tulosorientoituneeseen palkitsemisen diskurssiin sisältyi myös pyrkimys erilaistaa ja monimuotoistaa palkitsemisen käytäntöjä niin, että tuloksellisesti työskentelevää henkilöstöä palkittaisiin eri tavalla. Toinen diskursiivinen konflikti liittyi siihen, että samanaikaisesti tämän diskurssin kanssa arvolähtöinen diskurssi ylläpiti tavoitetta henkilöstön tasa-arvoisesta ja yhdenmukaisesta kohtelusta, jota tuotettiin palkitsemisen samanlaisuutena. Terveydenhuollon vankka ja perinteinen arvomaailma toiminnan lähtökohtana oli uuden puheen puristuksessa. Henkilöstöä haluttiin johtaa yhdenvertaisuusperiaatteen mukaisesti, mutta toisaalla puhuttiin erilaistuvasta palkitsemisesta. Tulosorientoituneen diskurssiin sisältyi muutosta ajava sävy, joka pyrki uudistamaan palkitsemisen ajattelua. Tulkitsen tämän diskursiivisen ristivedon liittyneen aiempien johtamisteoreettisten suuntausten vaikutuksiin (Delery & Doty 1996, 803). Terveydenhuollon perinteinen käsitys liittyi aiempaan universalistiseen johtamisajatteluun, jossa uskottiin olevan olemassa kaikille soveltuvat yhdet ja parhaat palkitsemiskäytännöt (best practice), jota tässä tapauksessa edusti yksi ja universaali palkitsemisen lähtökohta. Sitä vastoin tulosorientoitunut palkitsemisen diskurssi perustui tulkintani mukaan organisaatioiden ja henkilöstön erilaisuutta mahdollistavaan ajatteluun, jossa haluttiin tukeutua universaalien käytäntöjen sijaan kontekstisidonnaisten palkitsemiskäytäntöjen käyttöön (best fit). Tämän diskursiivisen konfliktin kulminaatio on arvolähtöisen diskurssin esiin nostamassa terveydenhuollon perinteisessä tasapäisyyden periaatteen elinvoimassa. Tulosorientoitunut palkitseminen voisi tarjota mahdollisuuksia ja kannusteita terveydenhuollon henkilöstölle, mutta tulosorientoituneen palkitsemisen lisääminen saattaa edellyttää perinteisesti tasa-arvoisuutena pidetyn tasapäisyyden periaatteen sivuuttamista terveydenhuollossa. Tällaista ajattelun muutosta työstettiin jo johtajien haastatteluissa silloin, kun he pohtivat, että olisi pikemminkin epäoikeudenmukaista olla palkitsematta niitä, jotka todella onnistuvat työssään. Tämän lähtökohdan toteutuminen edistänee palkitsevuuden kokemusta, sillä haastatteluaineiston mukaan kaikkien palkitsemista ei enää koeta yhtä palkitsevana, vaan sen koettiin nimenomaan vähentävän palkitsemisen palkitsevuutta.

Kolmas diskursiivinen konflikti rakentui tulosorientoituneen ja inhimillisyyden palkitsemisdiskurssien välille. Yksilölähtöinen palkitsemisdiskurssi nosti esille terveydenhuollon työn inhimillisen sisällön ja potilailta saadun kiitoksen palkitsemisena, jotka liitän yhteen terveydenhuollon perinteisen kutsumuksellisen työskentelyorientaation kanssa (Vuori & Siltala 2005, 163). Arvolähtöisessä diskurssissa puolestaan korostui sekä muiden työntekijöiltä että erityisesti johdolta saatu oman työn arvostuksen merkitys. Tutkimukseni ei kerro terveydenhuollon työntekijöiden kutsumuksellisen työskentelyn vahvuutta. Se nostaa kuitenkin esille palkitsemiseen muodostuvan ongelman tulosorientoituneen palkitsemisen ja sellaisen terveydenhuollon henkilöstön välillä, joille työn sisältö ja potilaat toimivat merkittävässä roolissa työn palkitsevuuden kokemuksessa. Tulosorientoitunut palkitsemispuhe ei välttämättä saavuta tällaista terveydenhuollon työntekijää. Työn inhimillistä sisältöä painottaville työntekijöille työn arvostus sinänsä olisi hyvin merkittävää palkitsemisena (Parviainen ym 2005, 199). Tulosorientoituneen palkitsemispuheen lisääntyminen voi aiheuttaa näiden työntekijöiden työskentelyyn ristiriitaa. Terveydenhuollolle ominaisiin arvolähtökohtiin, kuten hyvinvoivaan potilaaseen, perustuva palkitsemisen kehittäminen on jäänyt marginaaliin terveydenhuollon tulospuheen vahvistuessa.

Palkitsemisen inhimillisyyden diskurssit olivat marginaalisesta asemastaan huolimatta tuottamassa palkitsemiseen mahdollisuuksia. Marginaaliasemaan sijoittuminen näyttäisi kuitenkin jättävän henkilöstön palkitsemisen näkökulmasta merkittäviä palkitsemisen keinoja vähäiselle huomiolle. Inhimillisyyden diskurssit nostivat työntekijöiden ja johtajien välisen vuorovaikutuksen ja sosiaalisuuden keskeiseen asemaan. Palkitsemisen velvoitediskursseihin sisältynyt yksisuuntainen, hierarkkinen ja etäinen johtaja-työntekijä -suhde värittyi erilaisella sosiaalisuuden sävyllä inhimillisyyden diskurssissa. Arvolähtöinen diskurssi tuotti johdolta saadun arvostuksen vahvasti toivottuna palkitsemisena. Arvostuksen saaminen edellytti johtajien ja työntekijöiden suoranaista kohtaamista työyhteisöjen arjessa. Yksilölähtöinen palkitsemisen diskurssi syvensi edelleen johtajien ja työntekijöiden välistä vastavuoroisuutta ja kohtaamista. Palkitseminen rakentui organisaatioiden sosiaalisina suhteina. Inhimillisyyden diskurssit tuottivat siten palkitsemista pääosin sen aineettomissa muodoissa, joiden käyttöön on terveydenhuollossa kannustettu yhä enemmän (De Gieter ym. 2006, 2; Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 10). Aineeton palkitseminen sosiaalisuutena ja arvostuksena sekä johtajan ja työntekijän välisenä suhteena sisältää mitä ilmeisimmin palkitsemisen kehittämisen mahdollisuuksia.

Palkitsemisen diskurssissa rakennettiin siis sekä rajoja että mahdollisuuksia. Palkitsemisen ymmärtäminen on sidoksissa organisaation institutionalisoituneisiin käytäntöihin ja johtamisen malleihin. Terveydenhuollossa modernistisen johtamisajattelun mukaiset hierarkkiset ja byrokraattiset johtamiskäytännöt ovat vielä rakentamassa ja uusintamassa palkitsemista ja sen rajoja. Tulkitsen, että velvoitediskurssien dominoiva asema kertoo siitä. Julkisen sektorin palkitseminen sisältää paljon työehtosopimusten velvoitteiden toteuttamista ja juridishallinnollista palkitsemisen toteuttamista ja kehittämisestä (Moisio ym. 2006, 21; Hakonen &

Hulkko-Nyman 2011, 9, 63). Tutkimuksen perusteella herää kysymys, pitäisikö terveydenhuollon organisaatioiden kuitenkin valtuuttaa johtajiaan ja siirtää fokusta palkitsemisen prosesseista ihmisten väliin suhteisiin ja vuorovaikutukseen.

Palkitseminen haastaa uusissa muodoissaan terveydenhuollon johtamista ainakin kahdella tavalla. Uudet palkitsemisen käytännöt, kuten erilainen tulospalkitseminen, ovat jo nyt nostaneet johtajana toimijat keskeiseen rooliin, mikä on toistaiseksi vielä melko uutta ja vierasta julkisen sektorin johtajille (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 9). Näiden käytäntöjen todellinen hyödyntäminen edellyttää kuitenkin, että johtajille annetaan tilaa sekä vallan että vastuun näkökulmista. Tällä hetkellä palkitseminen törmää hierarkkiseen päätöksentekoon ja pilkottuun johtamisjärjestelmään. Toisen mahdollisuuden tarjoaisivat palkitsemisen inhimillisyyden diskurssien avaukset sen sosiaalisista ulottuvuuksista. Johtaminen palautteen antamisena, työntekijöiden arvostuksen ilmaisemisena ja yhteisöllisyytenä tuottaa palkitsemisesta vastavuoroista perinteisen yksisuuntaisen suhteen sijaan. Tämä edellyttää johtajilta osaamisen lisäksi tahtoa kääntyä formaaleista prosesseista vuorovaikutuksellisiin ulottuvuuksiin ja läsnäoloa työyhteisössä. **Terveydenhuollon palkitsemisen mahdollisuudet sisällöllisesti näyttäisivät löytyvän kohdennetuista tulospalkkioista, arvostamisesta, yhteisöllisyydestä ja osaavasta johtamisesta.** Siten palkitsemismahdollisuuksien painopiste sijoittuu aineettomaan palkitsemiseen. Palkitsemisen puhe toi esille aineellisen palkitsemisen rajallisuuden sekä juridisesta että taloudellisesta näkökulmasta. Siten tutkimukseni tulokset kannustavat mahdollisuuksien etsimiseen aineettoman palkitsemisen suunnasta.

Palkitsemisen tutkiminen diskursiivisesti avasi joitakin mielenkiintoisia näkymiä sen merkityksen rakentumiseen ja perusolettamuksiin. Joihinkin terveydenhuollon palkitsemisen käytäntöihin liittyi ominaisuuksia, jotka tekivät palkitsemisesta itsestäänselvyuden. Tällaisesta palkitsemisesta puhuttiin erimerkiksi legalistisessa diskurssissa, joka rakensi palkitsemisen muodoista itsestään selviä oikeuksia. Tätä itsestäänselvyuden mekanismia tehosti palkitsemisessä se piirre, että tutkimukseni mukaan terveydenhuollossa ei koskaan keskusteltu jonkin saavutetun palkitsemismuodon poistumisesta vaan oletuksena oli, että palkitseminen tuottaa aina jotain aiempien muotojen päälle. Palkitseminen muuttui helposti oikeudeksi, jolloin sen merkitys ja palkitsevuuden kokemus on vaarassa haihtua. Lisäksi toista vastaavankaltaista ilmiötä tuotettiin esille sekä tulosorientoituneessa että arvolähtöisessä diskurssissa. Tämä liittyi terveydenhuollon palkitsemisen tasa-arvoisuuden tavoitteeseen, joka ilmeni käytännössä tasapäisyytenä palkitsemisessä. Tasapäisyydellä oli lopulta tuhoisa vaikutus palkitsemisen merkityksellisyydelle, koska silläkin oli palkitsevuutta voimakkaasti vähentävä vaikutus. Jos organisaatiossa palkitaan kaikki, on tuloksena, ettei kukaan koe palkitsemista henkilökohtaisesti merkittävänä. Kolmas huomio liittyi arvolähtöiseen diskurssiin ja rahapalkitsemisen puheeseen. Palkitsemiseen rahan muodossa on ilmeisesti kietoutunut useanlaisia symbolisia merkityksiä, joiden ansioista rahapuhetta oli tässäkin tutkimuksessa kohtuullisen paljon (Mickel & Barron 2008, 330; Hakonen 2012, 172). Arvolähtöinen diskurssi tuotti rahapalkitsemisen johdon arvostuksen

symboliksi. Johdon arvostusta saattoi välittää jo pienikin rahasumma mitä ilmeisimmin juuri siihen liittyvien symbolisten merkitysten vuoksi. Näiden itseäänselvyyksien, taustaoletusten ja symbolisten mekanismien tiedostaminen on palkitsemisen johtamisessa äärimmäisen tärkeää. Työyhteisöjen avoin keskustelu palkitsemisen merkityksellisyyden kokemuksista saattaisi rakentaa yhteistä ymmärrystä ja tietä tulevien palkitsemisen käytäntöjen kehittämiseksi.

5.2 HENKILÖSTÖN PALKITSEMINEN TERVEYDENHUOLLON STRATEGISUUSKEHYKSESSÄ

Tässä luvussa kokoan tutkimustulosteni antia strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen kehyksessä. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on toiminut tutkimukseni yläkäsitteenä, johon olen liittänyt palkitsemisen kokonaisuuden. Palkitsemisen oletetaan SHRM-kirjallisuudessa liittyvän organisaation strategiaan, ja niiden välistä kytköstä pidetään organisaation tavoitteiden toteutumisen kannalta olennaisena (Wright & McMahan 1992, 307; Boselie ym. 2001, 1111). Tämä ajattelu on todennäköisesti saanut vahvistusta SHRM-kirjallisuudesta, jossa on korostettu, että johtamistoimintojen tulee olla sekä keskenään yhteensopivia että linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Tutkimukseni perustuu näihin SHRM-kehyksen oletuksiin, joiden valossa perehdyin strategian ja palkitsemisen kytkökseen. SHRM tarjosi analyyttisessä mielessä joitakin välineitä ja käsitteitä palkitsemisilmion jäsentämiseen, mutta suhtauduin varauksella siihen, kuinka se pystyy jäsentämään terveydenhuollon johtamista. Palkitsemisen konkreettisesta liittymisestä julkisen organisaation strategiaan on esitetty tutkimusten valossa paljon epäilyksiä (Huotari ym. 2005, 181; Kinnunen ym. 2008, 101; Strandman 2009, 195). Yhdyin tutkimuksessani käsitykseen siitä, että organisaation strategian toteutumisen mahdollisuuksia voidaan edistää hyvin ajatellulla ja toteutetulla palkitsemisella. Sen sijaan konkreettisena kytköksenä pidän strategian ja palkitsemisen yhteyttä varsin kompleksisena.

Strategian ja palkitsemisen kytkös näytti muodostuvan terveydenhuollon strategiatekstien ja johtajien haastatteluiden perusteella varsin ohueksi. Tämä johti helposti tulkintaan siitä, että terveydenhuollon strategioissa ei käytettäisi palkitsemista strategisten tavoitteidensa toteuttamisessa tai, että terveydenhuollon johtajat eivät ylipäättään tunnista strategian ja palkitsemisen yhteyttä organisaatiossaan. Kyse on kuitenkin mitä ilmeisimmin siitä, että **palkitsemisen strategisuuden konkretisointi on terveydenhuollon johtajille haasteellista**. Vastaavat seikat ovat tulleet esille esimerkiksi Virtasen ja Kauppinen (2008, 50) tutkimuksessa. On sanottu, että strategiaa tuotetaan erimuotoisina arjen puheina ja tekoina organisaatiossa ja ettei sen toteuttaminen ole aina täysin tietoista. Siten palkitsemisen strategisuuden ohuelta vaikuttava kytkös ei välttämättä kerro sen olemattomuudesta tai toteutumattomuudesta. Aineistoistani oli löydettävissä johtajien kokemista ongelmista huolimatta palkitsemisen ja strategian kytköstä

erityisesti tuloksellisuuskeskustelussa, mutta myös osaamisen kehittämisen, koulutuksen, johtamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin ja oikeudenmukaisen toiminnan periaatteen muodoissa. (vrt. Aaltonen ym. 2002, 46–48, 50–52). Johtajat eivät kuitenkaan rakentaneet näitä palkitsemisen muotoja palkitsemisen strategisuuden osoituksina, vaan strategisuutta tuotettiin epävarmuuden ilmapiirissä. Yhdistän terveydenhuollon johtajien epävarmuuden siihen, etteivät strategian perinteiset kielenkäytännöt mahdollista palkitsemisen kuvaamista johtajien odottamassa konkreettisessa muodossa. Siten nostan strategian kielenkäytön yhdeksi palkitsemisen strategisuutta haastavaksi kulmakiveksi. Haastava kysymys onkin, millaisin keinoin voimmekin konkretisoida strategiaa. Strategiategstien abstraktit kielenkäytännöt näyttäisivät edellyttävän strategian tuottamista uusissa muodoissa organisaation arjen toiminnassa ja vuorovaikutustilanteissa, jotta se kohtaa organisaation henkilöstön.

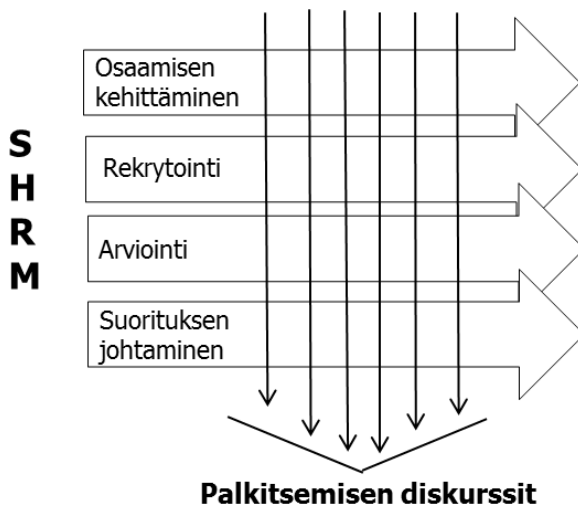
Terveydenhuollon organisaatiot näyttäisivät omaksuneen jo paljon strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja strategiaan liittyvän teoreettisen keskustelun käsitteitä, lähtökohtia ja toiminnan malleja. Näiden mallien ilmentymänä pidän 2000-luvulla terveydenhuollossa laajasti käyttöön tullutta tasapainotetun tuloskortin kaltaista johtamisjärjestelmää ja strategiakeskeistä toiminnan suunnittelukäytäntöä. **Tutkimukseni ensimmäisenä teoreettisena tuloksena on, että näillä teorioilla ja malleilla on ollut supistava vaikutus palkitsemisen määrittymiseen.** Niiden muodostamissa johtamisen viitekehyksissä palkitseminen on ensisijaisesti instrumentaalista tuloksellisuuden edistämistä ja aineellista palkitsemista. Organisaatioiden strategiadokumenteissa palkitseminen rakentui tasapainotetun mittariston ulottuvuuksien (talous, asiakasnäkökulma, henkilöstö ja prosessit) jäsentämänä lisäksi varsin pirstaleisena. Palkitseminen oli tuotettu kyseisten ulottuvuuksien sisään. Etenkin tasapainotetun tuloskortin talousulottuvuus korosti palkitsemista tuloksellisuuden välineenä. Talousulottuvuudella palkitseminen rakentui hallinnollisen ja tulosorientoituneen diskurssin muotoisena puheena palkasta tai palkkamenojen hallinnoinnista. Muilta osin BSC rakensi palkitsemisen henkilöstön johtamisen toimintojen sisälle ja organisaation prosesseihin. Tasapainotetun tuloskortin mukainen strategia ja strategisen johtamisen käytännöt tuottivat palkitsemisen kielenkäytännöt mallille ominaiseen muotoon, joka ei tukenut palkitsemisen monimuotoisuuden ilmenemistä.

Konstruktionistisista lähtökohdista tarkasteltuna strategiakäytännöt eivät vain kerro, millaista palkitseminen oli organisaatioissa, vaan ne myös muokkasivat kielenkäytännöllään palkitsemisen todellisuutta tietynlaiseksi. Tulkitsin terveydenhuollon johtajien tuottaman palkitsemisen todellisuuden tasapainotetun tuloskortin ja strategisen johtamisen käytäntöjen sävyttämäksi. BSC on jo muodostunut kiinteäksi osaksi terveydenhuollon toimintakehystä. Tasapainotetun tuloskortin ominaispiirteisiin kuuluva hierarkkinen ja johtajakeskeinen ajattelumalli on tulkintani mukaan edistänyt sen sulautumista terveydenhuollon johtamispuheeseen, josta on löydettävissä sen kanssa yhteneviä ominaisuuksia. BSC-mallia on kritisoitu siitä, että se tuo tietyt näkökulmat organisaatiosta huomion

kohteiksi ja jättää taas toiset varjoon (Strandman 2009, 127). **BSC nostaa palkitsemista melko heikosti ja ohuesti näkyville.**

Palkitseminen tuotettiin käytännössä ylhäältä alaspäin tapahtuvana yksisuuntaisena toimintana. Tämän kaltaisen palkitsemisen tulkitsein liittyvän yhteen terveydenhuollon hierarkkisen johtamisjärjestelmän ja omaksuttujen strategisten johtamiskäytäntöjen kanssa. Tässä kontekstissa palkitsemisen voi sanoa myötäillen terveydenhuollon totuttuja johtamiskäytäntöjä. Keskeinen päätelmä palkitsemisen diskursseista liittyi siihen, että palkitsemisen käytännöt eivät muodostu irrallaan terveydenhuollon organisaation muista totutuista käytännöistä. Palkitsemista toteutetaan terveydenhuollon johtamisjärjestelmien ja -käsitusten ”läpi”. Terveydenhuollon organisaatioihin liitetyn byrokraattis-hierarkkisen johtamisen valossa palkitsemisen velvoitediskurssin dominoiva asema saa ymmärrettävyyttä.

Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettinen keskustelu antoi vain joitakin ajattelun aineksia palkitsemisen ymmärtämiseen johtamisen ja strategisuuden kehyksessä. Teoreettisen kirjallisuuden jäsenystapa aina Milesin esityksistä (1978, 30) uusimpiin teoreetikoihin saakka (Paaue 2009, 136) on määrittänyt palkitsemista strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen yhtenä toimintona. Tämä määrittely osoittautui empiirisessä ympäristössä varsin pelkistäväksi jäsennykseksi. Palkitsemisen puhe rakentui useiden strategisen henkilöstövoimavarojen johtamistoimintojen muodossa. Siten esimerkiksi osaamisen kehittäminen tuotettiin samanaikaisesti sekä palkitsemisena että erillisenä johtamisen toimintona. Palkitsemista on vaikea tuottaa monimuotoisesti yhtenä erillisenä johtamisen toimintona ja näin ollen sitoutua strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen perinteisiin toimintopohjaisiin jäsenystapoihin. **Toisena tutkimukseni teoreettisena tuloksena on, että palkitseminen lävistää kaikkia strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintoja,** joten sen määrittäminen yhtenä johtamisen toimintona sai aikaan sen pelkistymisen. Palkitsemisen roolia johtamisessa tiivistä ansiokkaasti eräs haastateltu henkilö sanomalla: ”Se pitäs olla, minun mielestä, pitäs olla leivottu suoraan ihmisten sisälle, sinne johtamiseen”. Tulkitseen siten palkitsemista strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehyksessä pikemminkin näkökulmana kuin yhtenä sen toimintona (kuvio 14).



Kuvio 14: Palkitseminen strategista henkilöstövoimavarojen johtamista lävistävinä diskursseina

Palkitsemisen lähes kaikkea strategista henkilöstövoimavarojen johtamista läpileikkaava luonne ei pääse esiin. Tutkimukseni perusteella näyttäisi siltä, että strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen teoriat ovat edesauttaneet palkitsemisajattelua pelkistymistä. Monet merkittävät palkitsemismuodot jäsenyivät muina henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintona, kuten osaamisen johtamisena, eivätkä tulleet tuotetuiksi palkitsemisena. Vaikka terveydenhuollon johtajat pyrkivät tuottamaan palkitsemisena esimerkiksi henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimista tai hyvää johtamista, olivat ne heikosti läsnä organisaation palkitsemisdiskursseissa. Aineellinen rahapalkitsemispuhe oli palkitsemisen konkretiapuhetta, mutta muut palkitsemisen muodot rakentuivat erilaisissa henkilöstövoimavarojen toiminnoissa. Tästä johtuen herää kysymys, ylläpitävätkö johtajat diskursiivisilla käytännöillään ja organisaation johtamismalleilla ylläpitäneeksi aineellista palkitsemista suosivia käytäntöjä vaikka mahdollisesti tavoittelevat jotakin muuta. Aineettomien palkitsemiskäytäntöjen mahdollisuudet näyttäisivät olevan vielä heikosti hyödynnettyjä terveydenhuollon palkitsemisessä (De Gieter ym. 2006). Niiden mahdollisuuksia avasi tutkimuksessani erityisesti marginaaliin sijoittuneet inhimillisyyden diskurssit.

Terveydenhuollon palkitsemisen yhteyttä strategiaan olisi mahdollista syventää ja tiivistää. Strategisuuskehys saattaisi antaa joitakin uusia mahdollisuuksia terveydenhuollon palkitsemisen kehittämiseen, mutta olisiko syytä pohtia uudelleen terveydenhuollon nykyisen strategisuuden lähtökohtia? Vertaan palkitsemisen strategisuuden lähtökohtia Hakosen (2005, 44–45) esitykseen asiasta selventääkseni ajatusta. Tutkimukseni mukaan terveydenhuollon palkitsemisen strategisuusajattelun lähtökohtana oli: ”tehdään niin kuin laki ja työehtosopimus meitä velvoittavat”. Tämän lähtökohdan olemassaoloa tuotettiin dominoivassa

asemassa olleilla palkitsemisen velvoitediskursseilla. Palkitsemisessa nähtiin riittäväksi, että oman organisaation palkitsemiskäytännöt selviytyivät hyvin vertailussa muihin vertailusairaaloihin nähden (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 63). Tämä ajattelun lähtökohta ei ilmennä kovin vahvaa palkitsemisen strategisuutta, jos organisaatiot tyytyvät ”tasapeliin” muiden organisaatioiden kanssa. Palkitsemista ei oltu toistaiseksi kehitetty oman organisaation lähtökohdista ja omien strategisten tavoitteiden tueksi, mikä voisi edellyttää uskallusta tehdä muihin toimijoihin nähden erilaisia ratkaisuja. Tällainen palkitsemisen strateginen lähtökohta olisikin julkisessa terveydenhuollossa uutta. Strategisuuden vahvistaminen merkitsisi samalla ajattelun kääntämistä nykyisestä kustannusten minimoimisesta hyötyjen maksimointiin. Vaikka julkisen terveydenhuollon tarkoituksena ei ole voiton tuottaminen, saattaisi ajattelutavan muutos uudistaa palkitsemisen käytäntöjä. Nykyiset palkitsemisen kielenkäytöt eivät vielä tue tätä muutosta. Näin eivät tee myöskään sairaaloiden yhtenäiset strategisen johtamisen välineet, kuten tasapainotettu tuloskortti, joka näyttää tuottavan pikemminkin samankaltaisuutta. Organisaatioiden strateginen erilaisuus saattaisi tuoda selviytymiskeinoja esimerkiksi terveydenhuollon lisääntyviin rekrytointi- ja eläköitymisongelmiin.

Palkitsemisen diskurssit kilpailevat lopulta muiden johtamiskurssien kanssa tilasta organisaatioiden ja johtamisen todellisuutta rakentavassa kentässä. Tällä hetkellä strategisuus näyttäytyy tässä kilpailussa hallitsevalta ja kyseenalaistamattomalta teemalta. Sen vuoksi näyttää ajankohtaiselta pohtia sitä, pitäisikö palkitsemista kytkeä kiinteämmin strategisuuteen. Diskursseihin liittyvän jatkuvan dynaamisuusominaisuuden vuoksi ei kuitenkaan voi tietää, mitkä teemat nousevat seuraavaksi dominoivaan asemaan johtamisen keskustelussa ja mihin suuntaa ne puolestaan vievät palkitsemista.

5.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN TARKASTELUA JA AVAUKSIA JATKOTUTKIMUKSELLE

Laadullisen tutkimuksen on sanottu olevan sellaista luovaa oivaltamista, ettei sitä ole mahdollista raportoida avoimesti tai arvioida yleisillä kriteereillä. Tästä huolimatta on pystyttävä arvioimaan laadullisen tutkimuksen tekoa perustellusti, jotta sen tuloksilla olisi määrällisten tutkimusten tapaan uskottavuutta. (Raunio 1999, 325.) Koska laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä liikkuminen edestakaisin esimerkiksi aineiston analyysin ja tehtyjen tulkintojen välillä, olen joutunut tutkijana ottamaan jo siinä vaiheessa jatkuvasti kantaa tekemiini ratkaisuihin ja perustelemaan niitä, ja siten luotettavuuden arviointi on ollut tutkimuksessani läpi koko työn kulkeva säie (Eskola & Suoranta 1998, 209). Tämän lisäksi on hyvä pysähtyä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta kokonaisuutena tutkimustyön loppuvaiheessa.

Sosiaalinen konstruktionismi on tutkimuksen lähtökohtana saanut kritiikkiä siitä, että se ei kerro, mikä on totuus tai mikä on hyvää tai huonoa, minkä vuoksi sen on väitetty olevan niin tieteellisessä kuin poliittisessä mielessä hyödytöntä. Tieteen

näkökulmasta sen sanotaan kuvaavaan vain yhtä mahdollista totuutta monien totuuksien joukosta. Poliittisella hyödyttömyydellä taas viitataan siihen, että se ei kerro, mikä on hyvää ja mikä pahaa. Sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvalla diskurssianalyttisellä tutkimuksella tutkijat haluavat muuttaa maailmaamme jollakin tapaa paremmaksi kuten todennäköisesti suurin osa tutkijoista. Diskurssianalyysin kontribuutio perustuu nykyisten vallitsevien merkityssysteemien ravisteluun ja sitä kautta uusien tapojen avaamiseen ymmärtää todellisuutta. (Jørgensen & Phillips 2002, 175–178). Pidän tätä ajattelun lähtökohtaa tutkimukseni kontribuution perustana. Palkitsemisen diskursseihin sisältyvien itsestäänselvyyksien, yleisesti hyväksytyjen käsitysten ja ennako-oletusten saattaminen julkisen keskustelun kohteiksi avaa tietä ajattelun kehittämislle ja muutoksen mahdollisuudelle ja uudistumiselle.

Diskursiivisessa tutkimuksessa on positivistiseen tutkimukseen nähden varsin erilainen suhde totuuteen. Tutkimuksessa ei esimerkiksi epäillä, kuinka aidosti ja totuudenmukaisesti tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat vastanneet tutkijan kysymyksiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa ei ole tarpeellista osoittaa, pyrkivätkö esimerkiksi haastateltavat henkilöt muuntelemaan ”totuutta” haastattelutilanteessa itsensä eduksi. Diskursiivisessa tutkimuksessa olennaista on se, millaisia tulkintoja haastateltava rakentaa ja millaisia asiantiloja hänen puheessaan realisoituu. Haastateltavien erilaisia tulkintoja pidetään yhtä aitoina ja merkityksellisenä. (Jokinen & Juhila 1991, 57.) Tällainen tulkinnan tapa on erilainen kuin positivistisen tutkimuksen, joka etsii yhtä todennettua totuutta asiasta. Diskursiivisessa tutkimuksessani yhden totuuden sijaan toin esille erilaisia palkitsemisen diskurssin variaatioita, jotka kaikki hyväksyin totuusarvoltaan tasavertaisina. Tarkoitukseni ei siis ollut pyrkiä kiteyttämään palkitsemisen olemusta yhdeksi tiiviisti ja tarkkarajaiseksi määrittelyksi. Tutkimukseni rikkautta osoittaa diskurssien variaatiot ja niissä rakentuva palkitsemistodellisuuden monimuotoisuus. (Rapley 2007, 128.) Vastaavasti diskursiivisessa tutkimuksessa ei arvioida, ovatko esitetyt tulkinnat tosia vai epätosia. Oleellista on se, ovatko väitteet ja tulkinnat mahdollisia eli perusteltavissa suhteessa aineistoon, jota arvioin tutkimukseni osalta seuraavaksi.

Perusteltavuutta on pidetty diskurssianalyttisen tutkimuksen yhtenä keskeisenä kriteerinä. Sitä voi osoittaa mahdollistamalla lukijalle tutkimustulosten tulkinnan seuraaminen, suhteuttamalla omat tulkintansa muihin vastaaviin tulkintoihin ja pitämällä empiirinen aineisto koko hallittuna. Ensinnäkin olen esittänyt palkitsemisen diskurssien tulkintani tueksi kohtuullisen runsaasti näytteitä molemmista empiirisistä aineistoistani. Samalla olen joutunut tasapainoilemaan sen kanssa, etteivät runsaat aineistonäytteet ja haastatteluotteet tee raportin analyysi- ja tulososiosta vaikealukuista. Olen päätenyt laittamaan ensisijalle perusteltavuuden osoittamisen jopa raskaslukuisuuden kustannuksella, sillä katson empiiriset katkelmat merkittäväksi keinoksi tulkintojeni seuraamiselle. Toiseksi omien tulkintojen suhteuttaminen muihin tarkoittaa vähintäänkin sitä, että tutkijana pystyn oikeuttamaan omat tulkintani toisen erilaisen tulkinnan rinnalla. Tämän periaatteen

toteuttaminen ei tutkimuksessani ollut mahdollista, sillä palkitsemisesta ei ole tiettävästi tehty diskursiivista tulkintaa aiemmin, joten en voinut suhteuttaa omia tulkintojani muihin. Kolmanneksi perusteltavuuden toteutuminen asettaa rajoitteita diskurssianalyttisen tutkimuksen aineiston koolle, vaikka diskurssianalyttisen tutkimuksen onnistumisen ei sanota olevan kiinni varsinaisesti aineiston koosta. Tällä tarkoitetaan sitä, että hyvin pienetkin aineistot ovat voivat olla hyviä aineistoja. (Eskola & Suoranta 2001, 197.) Strategiategstiaineistoni muodostui viiden yliopistosairaalan neljänlaisista strategiadokumenteista. Haastatteluaineisto muodostettiin puolestaan 21 haastattelussa. Pidän empiirisiä aineistojani diskurssianalyttiseen tutkimukseen kooltaan sopivina ja riittävinä, mikä mahdollisti niiden tiheän syväluennan. Strategiategsti- ja haastatteluaineistoa kokonaisuutena voi pitää diskurssianalyttiseen tutkimukseen nähden jopa varsin kookkaana. Tätä laajempi aineisto olisi saattanut jo vaarantaa sen tulkinnan syvyyttä ja siten myös luotettavuutta ja perusteltavuutta. (Jokinen & Juhila 1991, 64–67, Eskola & Suoranta 1998, 197–198; Rapley 2007, 128–129.)

Luotettavuuden yhteydessä määrällisessä tutkimuksessa on keskusteltu perinteisesti tutkimustulosten yleistettävyydestä, joka on laadullisessa tutkimuksessa käännetty tulosten siirrettävyydeksi (Taylor 2001, 323). Tilastollisen yleistettävyyden sijaan diskurssianalyttisessä tutkimuksessa voi puhua vähintäänkin teoreettisesta yleistämisen mahdollisuudesta (Siltaja & Vehkaperä 2011, 217). Tutkimukseni tuottamana käsitteellinen tieto lisää ymmärrystä palkitsemisesta terveydenhuollossa ja sitä voi soveltaa terveydenhuollon henkilöstön palkitsemiskäytäntöjä johdattaessa ja kehitettäessä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella esitän, että palkitsemisen diskurssit ja niiden rakentama ymmärrys palkitsemistodellisuudesta antaa analyttisiä välineitä pohtia organisaation palkitsemista yliopistosairaaloiden ulkopuolella vähintään muissa julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa. Terveydenhuollon institutionalisoituneissa johtamisen käytännöissä vaikuttaisi olevan varsin paljon yhteneväisiä piirteitä laajemmin kuin erikoissairaanhoidossa kuin perusterveydenhuollossa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu siis eri lähtökohtiin kuin määrällisen tutkimuksen. Laadullisen tutkimuksen tekijöitä on usein kritisoitu niiden luotettavuuskriteerien epäselvyydestä. Tätä on lisännyt käytettyjen käsitteiden ja kielen erilaisuus kokonaisuudessaan. Maailman sosiaalisesti rakentunutta luonnetta kuvaa osuvasti se, että tutkimuksen luotettavuus on tiedeyhteisöjen sosiaalisesti rakentama sopimus siitä, mikä on milloinkin tieteellisesti relevanttia. Tämä kysymys on niin ikään ajallisesti ja paikallisesti muuntuva näkemys. (Eskola & Suoranta 1998, 209–211.) Käsitteet rakentuvat eri aikakausina, eri tavalla orientoituneessa tutkimuksessa ja erilaisissa tutkimuskonteksteissa. Yhdyn tämänhetkiseen käsitykseen siitä, ettei määrällisen tutkimuksen kriteerien suoraa soveltamista laadulliseen tutkimukseen voi pitää mielekkäänä. Määrällisen tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin kriteerit perustuvat erilaisiin lähtökohtiin kuin laadullinen tutkimus. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 133–134.) Tästä syystä laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinneissa on pyritty soveltamaan

määrällisen tutkimuksen käsitteitä soveltuvin osin tai kehittämään käsitteille uusia sisältöjä tai muodostamaan laadulliselle tutkimukselle täysin omat luotettavuuden arvioinnin käsitteet (Eskola & Suoranta 1998, 212). Käsitteen uudesta sisällöstä on esimerkkinä validiteetin käsite, jonka Taylor (2001, 321) on korvannut laadullisessa tutkimuksessa hyvien käytäntöjen käsitteellä (good practice).

Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa on ollut havaittavissa, että luotettavuudesta on paikoin puhuttu laadullisen tutkimuksen perinteisistä kriteereistä käsin (esim. Kaljunen 2011), mutta diskurssianalyttiselle tutkimukselle on muodostettu sille ominaisia kriteereitä (Taylor 2001, 320). Näitä ovat esittäneet esimerkiksi Potter ja Wetherell (1987), Taylor (2001) sekä Phillips ja Hardy (2002). Päädyin hyödyntämään Potterin, Wetherellin ja Taylorin malleja luotettavuuden tarkastelussa sillä perusteella, että ne ovat lähimpänä oman diskurssianalyttisen tutkimukseni luonnetta ja lähestymistapaa. Kriteerien päähuomio kohdistuu tutkimuksen aineiston ja raportin luotettavuuden arviointiin (Eskola & Suoranta 1998, 222). Oleellisinta kriteerien osalta näyttäisi olevan se, että luotettavuutta arvioidaan laadulliseen tutkimukseen soveltuvilla kriteereillä, eikä niinkään se, millä termillä kriteeriä kutsutaan.

Potter ja Wetherell (1987, 169–172) ovat määrittäneet diskurssianalyttisen tutkimuksen luotettavuutta neljällä kriteerillä kutsuen niitä koherenssiksi (coherence), osallistujien orientaatioksi (participants' orientation), uusiksi ongelmiksi (new problems) ja hedelmällisyydeksi (fruitfulness). Taylor puolestaan (2001, 321–323) on käyttänyt kriteereistä käsitteitä hedelmällisyys (fruitfulness), tulkinnan laatu (quality of interpretation), aukikirjoittamisen laatu tai yksityiskohtaisuus (quality or detail of transcription) ja hyödyllisyys (usefulness). **Koherenssi eli eheys** tarkoittaa sen näkymistä tutkimuksessa, kuinka analyttiset ratkaisut luovat diskurssin yhtenäisyyttä ja kuinka diskursiiviset rakenteet tuottavat vaikutuksia ja toimintoja. Tämä toteutui tutkimuksessani kunkin diskurssin yksityiskohtaisena kuvauksena kolmella eri analyttisellä tasolla. Kuvasin diskursseja tekstitasolla, kuten käytettyjen sanojen luonnetta ja esitin niiden tuottamia elementtejä organisaation toimintaan. Esimerkiksi hallinnollisen diskurssin kohdalla hierarkiaa kuvaavat sanat tuottivat palkitsemisdiskurssia hierarkkisesti rakentuneena johtamisen toimintona. Näiden diskurssien rakenteiden ja funktioiden näkyväksi saattaminen edellytti tulososiossa diskurssien ja analyysin yksityiskohtaista kuvaamista ja havainnollistamista empiirisiin esimerkeihin.

Aukikirjoittamisen laatua pidetään erityisen tärkeänä luotettavuuden kriteerinä etenkin käytettäessä haastattelua empiirisen aineiston muodostamisessa. Tutkimuksen luonteen mukainen yksityiskohtainen aukikirjoittaminen estää diskursiivisten merkitysten häviämistä ja haastattelutilanteeseen liittyvien ominaisuuksien merkitysten hämärtymistä. Usein mahdollisimman tarkka ja yksityiskohtainen haastattelutilanteen kuvaus ja kirjaus antavat parhaat mahdollisuudet rakentaa luotettavuutta tutkimuksessa tehdyille tulkinnoille. (Taylor 2001, 322–323; Eriksson & Kovalainen 2008, 241.) Haastatteluaineistoni osalta olen pyrkinyt kuvaamaan haastattelutilanteita mahdollisimman havainnollisesti aineiston

muodostamisen kuvauksen yhteydessä. Tällä olen halunnut välittää lukijoille tutkimukseni haastattelutilanteiden ilmapiiriä ja laatua. Lisäksi haastattelut on litteroitu kokonaisuutena auki sanasta sanaan sanottuna, myös esimerkiksi kesken jääneet lauseet. Sen sijaan keskusteluanalyysille tyypillisiä puheen painotuksen vaihteluita, naurahduksia tai hiljaisia hetkiä en nähnyt tarpeelliseksi merkitä litterointiin. Tulososan sisältämät haastatteluoitteet rakentavat haastattelutilanteen luonteen kuvausta lukijalle, mutta myös osoittavat niiden aukikirjoittamisen tarkkuutta, jotta esimerkiksi palkitsemisen merkitysten tuottamisen tilanteisuus ja paikallisuus ovat näkyvissä.

Aukikirjoittamisen laadun arvioinnin tarkastelu kohdistui osittain tutkimuksen osallistujiin mutta vähintäänkin heidän kanssaan käytyyn vuorovaikutukseen ja suhteeseen. Potterin ja Wetherellin mukaan (1987, 170–171) osallistujien orientaatioon liittyvä luotettavuuden kriteeri tulee lähellä samaan teemaa, mutta tässä itse osallistujien ilmaisut nousevat keskeiseen rooliin. Haastattelutilanteeseen sisältyi sellaisia lainalaisuuksia ja puheen käänteitä, jotka ovat analyttisessä mielessä merkittäviä erilaisten tulkintojen rakentamiselle (Potter 2004, 617). Osallistujien orientaation tunnistaminen on luotettavuuden näkökulmasta tärkeää, jotta tutkijan tekemät tulkinnat olisivat mahdollisimman yhteneviä. Onkin ehdotettu, että tehtyjä tulkintoja esitetään itse haastatelluilla henkilöillä ja kysytään heidän tulkintaa tulkinnasta. Haastattelunäytteiden avulla tuon esille tilanteiden sävyä ja haastatelluilla ollutta vapautta tuottaa ilmaisujaan omalla kielellään ja kielenkäytännöllään. En ole esittänyt analyysin perusteella tekemiäni tulkintoja haastatelluilla henkilöillä, mutta pyrin haastattelun aikana tarkentamaan ymmärrystäni haastateltavan ilmauksista lisäkysymyksillä erityisesti, jos puheessa oli havaittavissa vastakkaisia ja erilaisia palkitsemisen merkityksiä. Muilta osin osallistujien orientaation huomiointini perustui laadukkaaseen ja avoimeen haastattelutapaan.

Taylorin (2001, 321–322) kriteeri **tulkinnan laadukkuudesta** korostaa tutkijan ominaisuuksia luotettavan tulkinnan rakentamisessa. Taylor on kuvannut, että tutkija voi vakuuttaa ymmärtävänsä kohdetta osoittamalla olevansa sisällä (insider) tutkimuksen aiheessa ja ilmiössä, jota taas määrällisen tutkimuksen näkökulmasta voitaisiin pitää objektiivisuutta ja laatua horjuttavana tekijänä. Tutkimuksessani palkitsemisilmiön kontekstina ollut terveydenhuolto on minulle henkilökohtaisesti tuttu ja kokemuksellinen ympäristö. Saatoin samaistua niin strategiatekstien tuottamisen kontekstiin kuin haastateltujen henkilöiden työn sisältöön. Sen vuoksi voi olettaa, että tämä tuntemus olisi edesauttanut kontekstisidonnaista palkitsemisen tulkintaa. Diskurssianalyysin ja konstruktiiivisen tutkimusperinteen sitomana en olettanut tutkineeni empiirisiä kohteitani objektiiviseen tapaan totuutta havainnoiden. Tutkijana osallistuin itselleni tutussa ympäristössä palkitsemisen diskursiivisiin prosesseihin tuottaessani yhdessä haastateltavien johtajien ja asiantuntijoiden kanssa palkitsemisen todellisuutta. Olen pyrkinyt esittämään diskurssien tuottamisprosessit mahdollisimman havainnollisesti ja tarkasti, jotta lukija pysyisi seuraamaan diskursiivisia ja tulkinnallisia prosesseja ja siten joko

vakuuttamaan tutkimukseni laadusta tai saamaan ainekset sen kritiikille. Pidän Taylor näkemystä tulkinnan laadukkuudesta "insider" -näkökulmasta suppeana. Pidän edellä esittämäni tulkintojen perusteltavuutta myös tulkinnan laadukkuuden osoittamisena.

Käsittelen seuraavaksi yhdessä Potterin ja Wetherellin sekä Taylorin kolmea tutkimuksen luotettavuuden kriteeriä: **hedelmällisyyttä, uusia ongelmia ja hyödyllisyyttä**, koska katson niiden kietoutuvan läheisesti toisiinsa. Hedelmällisyydellä tarkoitetaan tutkimuksen kykyä tarjota uutta tietoa, näkökulmia ja perusteita (Potter & Wetherell 1987, 171–172; Taylor 2001, 321), ja sitä on kutsuttu myös tutkimuksen tuloksellisuudeksi (Eskola & Suoranta 1998, 223). Hedelmällisyyden pohdinnan kautta nousevat myös ideani jatkotutkimukselle. Hedelmällisen tutkimuksen ajatellaan olevan onnistunutta ja se tarjoaakin usein uusia ongelmia ratkottavaksi. Tätä puolestaan voi pitää tutkimuksen hyödyllisyyden osoituksena. Tutkimuksen hyödyllisyyttä voidaan arvioida tutkimuksen kykyä astua ulos tieteellisestä keskustelusta ja saattaa syntynyt tieto hyödyksi käytännön toimijoille ja poliittisille vaikuttajille (Eriksson & Kovalainen 2008, 241). Hedelmällisyyden näkökulmasta voidaan todeta kriittisesti, että oma tutkimukseni on ollut uusintamassa strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksen perinteisiä käytäntöjä ja johtamisen hierarkkisia rakenteita, sillä tutkimukseni kohdistui sen tyypillisiin ja keskeisiin tekijöihin, kuten strategiaan dokumentteihin ja johtajiin. Tällöin strategiset asiakirjat ja johtajat asemoituvat jälleen dominoivaan asemaan palkitsemisessa ja henkilöstö puolestaan toteuttavaan ja marginaaliseen positioon. Tästä syystä esitänkin, että jatkossa olisi hedelmällistä tutkia diskursiivisin keinoin palkitsemista terveydenhuollon useita eri ammattiryhmiä edustavan henkilöstön avulla. Konstruktionistisen käsityksen mukaan johdon käsitys palkitsemisesta ei ole koko organisaation totuus siitä. Palkitsemisen voi nähdä rakentuvan esimerkiksi henkilöstön tulkitessa organisaatioiden strategioita, keskustellessa niistä tai vaikkapa antaessa kiitosta toisillensa arjen vuorovaikutustilanteissa. (vrt. Laine 2010, 182.) Tällä uudella tutkimusorientaatiolla voitaisiin tavoittaa henkilöstöä osallistavaa palkitsemisen näkökulmaa. Joskin tutkimukseni puolustuksena totean, että tutkimuksessani haastateltavat johtajat ja asiantuntijat puhuivat väistämättä kahdenlaisesta organisaationaalisesta positiosta; sekä johtajan (vrt. työnantaja) että henkilöstön (vrt. työntekijä). Tästä johtuen väitän, ettei henkilöstön ääni jäänyt haastatteluaineistossa täysin kuulumattomaksi tässäkään tutkimuksessa.

Metodisesti tutkimukseni hedelmällisyyttä voi kuvata niin, että sen lisäksi, että sovelsin diskurssianalyysia tiettävästi kokonaan uuteen johtamisen näkökulmaan, se mahdollisti vallitsevien palkitsemisen kielenkäytäntöjen esille tuomisen. Niiden avulla saatoin osoittaa, millaiset asiat korostuivat ja määrittivät terveydenhuollon henkilöstön palkitsemisessa tärkeäksi ja dominoivaksi. Mielenkiintoista oli hallinnollisten ja legalististen näkökulmien korostumisen näkyväksi saattaminen palkitsemisen diskursseina. Tutkimukseni nostaa esiin terveydenhuollon palkitsemiskäytäntöjen taustalla olevia sosiaalisesti ylläpidettyjä, totuttuja käytäntöjä

ja toiminnan lähtöoletuksia, joihin sisältyi palkitsemista rajaavia ja estäviä ominaisuuksia. Näiden rajaavien ominaisuuksien syvempi auki purkaminen ja uudelleen pohtiminen saattaisi avata rajojen sijaan mahdollisuuksia. Lisäksi dominoivia diskursseja haastaneet palkitsemisen sosiaalisia ulottuvuuksia sisältäneet puhe- ja toimintakäytännöt ansaitisivat tämän tutkimuksen perusteella tulla vahvemmin huomioiduksi terveydenhuollon palkitsemisessa. Terveydenhuollon käytännön kentälle se viestii, että erilaisten palkitsemisen aineettomien muotojen käyttöä kannattaa pohtia kokonaisvaltaisesti uudelleen. Tutkimuksellisesti se nostaa uutena kiinnostavana kysymyksenä ajatuksen palkitsemisen tutkimista vuorovaikutuksena. Diskursiivinen tutkimusperinne voi tuottaa sen tutkimiseen useita varteenotettavia tutkimusasetelmia.

Uusia tutkimuskohteita on löydettävissä myös palkitsemisen strategisuudesta, joka osoittautui vielä varsin haasteelliseksi ja sisällöllisesti määrittämättömäksi. Tässä tutkimuksessa strategisuus oli vain yksi näkökulma moniulotteiseen palkitsemiseen. Palkitsemista kannattaisi tutkia keskittymällä vain sen strategisuuden näkökulmaan. Tekemäni huomiot palkitsemisesta strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettisessa viitekehyksessä herättävät uusia lähtökohta palkitsemisajattelulle. Teoreettisessa viitekehyksessä esitän, että palkitsemista on vaikea sijoittaa toimintolähtöiseen johtamisen kehykseen yhdeksi johtamistoiminnoksi. Esittäisin, että se voitaisiin tarkastella kaikkea johtamista läpäisevänä näkökulmana. Uudenlaista ymmärrystä palkitsemisesta voisikin tuottaa, jos sitä lähestyttäisiin tutkimuksellisesti johtamisen ulottuvuutena. Toisen tutkimushaasteen nostan palkitsemisen strategisuudesta ja sen kielestä. Tätä aihetta voisi lähestyä kysymällä, millaisia merkityksiä henkilöstö rakentaa palkitsemisen strategisuudelle organisaatiossaan? Kysymystä voisi lähestyä perinteisen ylhäältä alas suuntautuneen tutkimustavan sijasta henkilöstöstä käsin tutkimalla, miten henkilöstö rakentaa toimintansa strategisuutta? Tämän kysymyksen avulla saattaisi avautua uusi tapa lähestyä henkilöstöstä käsin rakentuvaa ymmärrystä, miten yhdistää palkitseminen ja strategisuus.

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt tuomaan vaihtoehtoista näkökulmaa ja erilaista lähestymistapaa määrällisesti painottuneeseen palkitsemisen tutkimukseen ja ehdottanut diskursiivista lähestymistapaa sekä palkitsemisen että strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimukseen. Valtavirrasta poikkeavalla lähestymistavallani ei ole ollut tarkoituksena aiempien tutkimusotteiden syrjäyttäminen tai palkitsemisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen uudelleen määrittäminen. Pyrkimykseni on ollut avartaa tapaamme hahmottaa kyseisiä ilmiötä ja nostaa keskusteluun vähemmän esillä olleita näkökulmia (Janssens & Steyaert 2009, 144–147). Avoimuus erilaisille tutkimusperinteille ja tulkintavariaatioille edistävät kohteen ymmärrystä ja vievät sitä eteenpäin niin käytännöllisessä kuin tieteellisessä mielessä. Kielenkäyttöön kohdistuva moniulotteinen tutkimus voi avata uudenlaista ymmärrystä kompleksiseen ja moniulotteiseen palkitsemiseen terveydenhuollon kiinnostavassa ympäristössä. Jokista ja Juhilaa lainaten (1991, 76) en ole voinut tuottaa tutkimuksellani parempia tai valmiita diskursseja käytännön

toimijoiden omaksuttaviksi, vaan ainoastaan tarjota ajattelun aineksia uusien käytäntöjen kehittelyyn.

Lähteet

KIRJALLISUUS

- Aaltonen, Petri, Ikävalko, Heini, Mantere, Saku, Teikari, Veikko, Ventä, Mari & Währn, Heidi (2002): Tiellä strategiasta toimintaan. Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Strada-projekti. Helsinki.
- Ahonen, Ari (2001): Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt. Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A, Turku.
- Alasuutari, Pertti (2005): Yhteiskuntatutkimuksen etiikasta. Teoksessa Tutkimus menetelmien pyörteissä: Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Räsänen, Pekka, Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.) PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Allen, Mathew R. & Wright, Patrick (2007): Strategic management and HRM. Teoksessa The Oxford Handbook of Human Resource Management. Boxall, Peter, Purcell, John & Wright, Patrick (toim.) Oxford University Press, United States, New York.
- Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (1996): Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies. Teoksessa Handbook of Organization Studies. Clegg, Stewart, Hardy, Cynthia & Nord, Walter (toim.) Sage Publications Ltd, London.
- Alvesson, Mats & Kärreman, Dan (2000a): Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, Vol.53, No. 9, 1125-1149.
- Alvesson, Mats & Kärreman, Dan (2000b): Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 36, No. 2, 136-158.
- Ansoff, Rick (2007): Special Memorial Article: H. Igor Ansoff and Strategic Management – Reflections by the Philosopher’s Stone. Teoksessa Strategic Management. Ansoff Igor. Classic edition. Palgrave MacMillan, United States.
- Armstrong, Michael & Duncan, Brown (2006): Strategic reward. How organizations add value through reward. Kogan Page Limited, United Kingdom.
- Armstrong, Michael & Helen, Murlis (2004): Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. 5th edition. Kogan Page Limited, United Kingdom.
- Armstrong, Michael (2007): A Handbook of Employee Reward Management and Practice. 2th edition. Kogan Page Limited, United Kingdom.
- Allen, Mathew R. & Wright, Patrick (2007): Strategic management and HRM. Teoksessa The Oxford Handbook of Human Resource Management. Boxall, Peter, Purcell, John & Wright, Patrick (toim.) Oxford University Press, Oxford.

- Azizi, Farshad, Behzadian, Majid & Afshari, Ahmad J. (2012): Application of Balanced Scorecard Approach to Healthcare Organizations. *European Journal of Scientific Research*, Vol. 74, No. 1, 79-89.
- Bach, Stephen & Kessler, Ian (2007): HRM and the New Public Management. *Teoksessa The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Wright, Patrick, Purcell, John & Boxall, Peter (toim.) Oxford University Press, Oxford.
- Balogun, Julia & Johnson, Gerry (2005): From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, Vol. 26, No. 11, 1573-1601.
- Barley, Stephen R. & Kunda, Gideon (1992): Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 3, 363-399.
- Barry, David & Elmes, Michael (1997): Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, Vol.22, No. 2, 429-452.
- Beaten, Xavier (2007): Stakeholder Perspective on Pay. *Teoksessa Shaping Pay in Europe. A Stakeholder Approach*. Antoni, Conny Herbert, Beaten, Xavier, Emans, Ben J. M. & Kira, Mari (toim.) P.I.E. Peter Lang S.A, Brussels.
- Becker, Brian E. & Huselid, Mark A. (2006): Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, 898-925.
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1994): *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma*. Gaudeamus, Helsinki.
- Bloisi, Wendy (2007): *An Introduction to Human Resource Management*. McGraw-Hill Education, United Kingdom.
- Boettger, Richard D. & Greer, Charles R. (1994): On the Wisdom of Rewarding A While Hoping for B. *Organization Science*, Vol. 5, No. 4, 569-582.
- Boselie, Paul, Paauwe, Jaap & Jansen, Paul (2001): Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 7, 1107-1125.
- Boselie, Paul, Dietz, Graham & Boon, Corine (2005) Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No. 3, 67-94.
- Bowen, Davie E. & Ostroff, Cheri (2004): Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, 203-221.
- Boxall, Peter (1993): The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, No 3, 646-664.
- Boxall, Peter (1996): The strategic HRM debate and the resourcebased view of the firm. *Human Resource Management Journal*, Vol. 6, No. 3, 59-75.
- Boxall, Peter & Purcell, John (2000): Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, No. 2, 183-203.
- Bracker, Jeffrey (1980): The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, 219-224.

- Buchan, James (2000): Health sector reform and human resources: lessons from the United Kingdom. *Health policy and planning*, Vol. 15, No. 3, 319-325.
- Buchan, James (2004): What difference does ("good") HRM make? *Human Resources for Health*, Vol. 2, No. 6.
- 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, No. 1, 65-74.
- Burr, Vivien (1995): *An Introduction to Social Constructionism*. Routledge, London.
- Burrell, Gibson & Morgan, Gareth (1979): *Sociological paradigms and organizational analysis*. Gower Publishing Company Limited, England.
- Chen, Chun-Che (2003): *Linking The Balanced Scorecard to Human Resource Management*. Academic dissertation. Victoria University, Faculty of business and law, School of accounting and finance, Australia.
- Colakoglu, Saba, Hong, Ying & Lepak David P. (2010): Models of Strategic Human Resource Management. *Teoksessa The SAGE Handbook of Human Resource Management*. Wilkinson, Adrian, Redman, Tom, Snell, Scott (toim.) SAGE Publications Ltd, London.
- Colbert, Barry A. (2004): The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, 341-358.
- Cooper, David J., Hinings, Bob, Greenwood, Royston & Brown, John L. (1996): Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms. *Organization studies*, Vol. 17, No. 4, 623-648.
- Corby, Susan, White, Geoff, Millward, Louise, Meerabeau, Elizabeth & Drucker, Jan (2002): Finding a cure? Pay in England's National Health Service. *Employee Relations*, Vol. 25, No. 5, 502-512.
- Cox, Annette (2000): The importance of employee participation in determining pay system effectiveness. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, No. 4, 357-375.
- Cox, Annette (2005): The outcomes of variable pay system: tales of multiple costs and unforeseen consequences. *The International Journal of Human resource Management*, Vol. 16, No. 8, 1475-1497.
- Deetz, Stanley (1996): Describing Differences in Approaches to Organization Science: Re-thinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization science*, Vol. 7, No. 2, 191-207.
- De Gieter, Sara, Cooman, Rein De, Pepermans, Roland, Caers, Ralf, Du Bois, Cindy & Jegers, Marc (2006): Identifying nurses' rewards: a qualitative categorization study in Belgium. *Human Resources for Health*, Vol.15, July.
- Delery, John E. (1998): Issues of fit on strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3, 289-309.
- Delery, John E. & Doty, D. Harold (1996): Modes of theorizing strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 802-835.
- Drucker, Janet & White, Geoff (2000): Introduction: The context of reward management. *Teoksessa Reward Management: A Critical Text*. White, Geoff., & Drucker, Janet (toim.) Routledge Studies in Employment Relations, London.

- Dulebohn, James H. & Werling, Stephen E. (2007): Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review*, Vol. 17. No. 2, 191-207.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008): *Qualitative methods in business research*. Sage Publications Ltd, London.
- Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (1998): Strategic Management of the Local Society – a Constructionist Perspective on the Production and Evaluation of Strategy Documents. *Hallinnon Tutkimus*, Vol.17, No. 4, 290-301.
- Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (2001): Strategy rhetoric in city management. How the presumptions of classic strategic management live on? *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17, No. 2, 201–223.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Fairclough, Norman (1992): *Discourse and Social Change*. Polity Press, England.
- Fairclough, Norman (1997): *Miten media puhuu?* Vastapaino, Tampere.
- Fairclough, Norman (2003): *Analysing discourse. Textual analysis for social research*. Routledge, New York.
- Foucault, Michel (1989): *The Archaeology of Knowledge*. Routledge, London.
- Francis, Helen (2006): A critical discourse perspective on manager's experiences of HRM. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 1, No. 2, 65-82.
- Francis, Helen & Sinclair, John (2003): A Processual Analysis of HRM-based Change. *Organization*, Vol. 10, No. 4, 685-706.
- Gao, Tian & Gurd, Bruce (2006): Lives in the balance: managing with the scorecard in not-for-profit healthcare settings. Conference paper, Australia and New Zealand Third Sector Research, Eighth Biennial Conference, Navigating New Waters 26.-28. November 2006.
- Gergen, Kenneth J. (1999): *An Invitation to Social Construction*. Sage Publications Ltd, London.
- Gergen, Kenneth J. (2009): *An Invitation to Social Construction*. Second edition. Sage Publications Ltd, London.
- Gergen, Kenneth J. & Thatchenkery, Tojo J. (2004): Organization Science as Social Construction: Postmodern Potentials. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, No. 2, 228–249.
- Gerhart, Barry, Milkovich, George T. & Murray, Brian (1992): Pay, performance and Participation. *Teoksessa Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*. Lewin, David, Mitchell, Olivia S. & Sherer, Peter D. (toim.) *Industrial Relations Research Association Series*, United States of America.
- Gledhill, Christopher (2009): Colligation and the cohesive function of present and past tense in the scientific research article. *Teoksessa Banks David (toim.) Les Temps et les Textes de spécialité*. L'Harmattan, Paris. [Verkkodokumentti] Saatavissa: http://www.academia.edu/1995443/Colligation_and_the_cohesive_function_of_present_and_past_tense_in_the_scientific_research_article (Luettu 5.9.2013)
- Grandy, Gina & Mills, Albert J. (2004): Strategy as Simulacra? A Radical Reflexive Look at the Discipline and Practice of Strategy. *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 7, 1153-1170.

- Grant, David, Hardy, Cynthia, Oswick, Cliff & Putham, Linda (2004): Introduction: Organizational Discourse: Exploring the Field. Teoksessa *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. Grant, David, Hardy, Cynthia, Oswick, Cliff & Putham, Linda (toim.) Sage Publications Ltd, London.
- Gratton, Lynda & Truss, Catherine (2003): The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 3, 74-86.
- Greer, Charles R. (2001): *Strategic human resource management*. Second edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Guest, David (1987): Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, 503-521.
- Guest, David (1997): Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, 263-276.
- Hakonen, Anu (2006): Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan. Tutkimus palkitsemisen reflektioteorian toimivuudesta. *Lisensiaattityö*, Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Espoo.
- Hakonen, Anu (2012): Ei ainoastaan rahaa – Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta. Aalto University publication series, Doctoral dissertations 37, Tuotantotalouden laitos, Unigrafia Oy, Helsinki.
- Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa (2011): Kunnasta houkutteleva työpaikka? Kaks – Kunnallissalan Kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut No. 65, Sastamala.
- Hakonen, Anu, Salimäki, Aino & Hulkko, Kiisa (2005a): Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus. Työpoliittinen tutkimus 280, Työministeriö, Helsinki.
- Hakonen, Niilo (2009): Palkitsemisen lähtökohdat. Teoksessa *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) Talentum, Hämeenlinna.
- Hakonen, Niilo, Hakonen, Anu, Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna (2005b): Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY, Helsinki.
- Hakonen, Niilo & Leino, Jouko (toim.) (2007): *Kohta strategista palkitsemista*. Henry ry, Helsinki.
- Hamilton, Peter M. (1997): Rhetorical Discourse of Local Pay. *Organization*, Vol. 4, No. 2, 229-254.
- Hardy, Cynthia, Palmer, Ian & Phillips, Nelson (2000): Discourse as a Strategic Resource. *Human Relations*, Vol. 53, No. 9, 1227-1248.
- Hendry, John (2000): Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 7, 955-978.
- Hendry, John & Pettigrew, Andrew (1990): Human resource management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, No. 1, 17-43.
- Heneman, Robert, Greenberger, David & Fox, Julie (2002): Pay increase satisfaction. A re-conceptualization of pay raise satisfaction based on changes in work and pay practices. *Human resource management review*, Vol. 12, No. 1, 63-74.

- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Snyderman Bloch, Barbara (1993): *The Motivation to Work*. Tenth edition. Transaction Publishers, United States of America.
- Hujala, Anneli (2008): Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopiston julkaisuja E, Yhteiskuntatieteet No. 149, Terveystieteiden ja -talouden laitos, Kuopio.
- Hulkko, Kiisa & Vartiainen, Matti (2007): *Pay Systems and Outcomes in Finland. Teoksessa Shaping Pay in Europe. A Stakeholder Approach.* Antoni, Conny Herbert, Beaten, Xavier, Emans, J. M. Ben & Kira, Mari (toim.) P.I.E. Peter Lang S.A, Brussels.
- Huotari, Päivi (2009): Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Acta Universitatis Tamperensis 1382, Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos, Tampere.
- Huotari, Päivi, Selivuo, Hanna, Koski, Antti & Pakarinen, Terttu (2005): Tuloksellisuuden arviointi, henkilöstöjohtaminen ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa.* Niiranen, Vuokko, Stenvall, Jari & Lumijärvi, Ismo (toim.) PS-kustannus, Jyväskylä.
- Huselid, Mark. A. (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 635–672.
- Inamdar, Noorein, Kaplan, Robert S. & Bower, Marvin (2002): Applying The Balanced Scorecard in Healthcare Provider Organizations. *Journal of Healthcare Management*, Vol. 47, No 3, 179-195.
- Janssens, Maddy & Steyaert, Chris (2009): HRM and Performance: A Plea for Reflexivity in HRM Studies. *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 1, 143-155.
- Jarzbkowski, Paula, Balogun, Julia & Seidl, David (2007): Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, Vol. 60, No. 1, 5–27.
- Jokinen, Arja (1999): Diskurssianalyysin suhde sukulastraditioihin. Teoksessa *Diskurssianalyysin aakkoset.* Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (toim.) Vastapaino, Tampere.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (1991): Diskursseja rakentamassa. Näkökulma sosiaalisten käytäntöjen tutkimiseen. *Sosiaalipolitiikan laitos, Tutkimuksia sarja A*, No. 2, Tampereen yliopisto, Tampere.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (1993): Valtasuhteiden analysoiminen. Teoksessa *Diskurssianalyysin aakkoset.* Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (toim.) Vastapaino, Tampere.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (1999): Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa *Diskurssianalyysi liikkeessä.* Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero (toim.) Vastapaino, Jyväskylä.
- Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1993). Diskursiivinen maailma: teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa *Diskurssianalyysin aakkoset.* Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (toim.) Vastapaino, Tampere.
- Jokinen, Arja, Huttunen, Laura & Kulmala, Anna (2004): Johdanto: neuvottelu marginaalien kulttuurisesta paikasta. Teoksessa *Puhua vastaan ja vaieta.* Neuvottelu kulttuurisista marginaaleista. Jokinen, Arja, Huttunen, Laura & Kulmala, Anna (toim.) Tampere.

- Juhila, Kirsi (1999): Kulttuurin jatkuvasti rakentuvat kehät. Tilanteisesta kulttuuriseen kontekstiin. Teoksessa *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (toim.) Vastapaino, Jyväskylä.
- Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1999): Reflektio ja vaikuttavuus. Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (toim.) Vastapaino, Jyväskylä.
- Juuti, Pauli (2001): Johtamispuhe. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Juuti, Pauli & Luoma, Mikko (2009): Strateginen johtaminen. Otava, Keuruu.
- Jylhäsaari, Jussi (2009): Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatioissa. Tietoista uudistamista vai realiteetteihin sopeutumista? *Acta Wasaensia* No. 212 Vaasa.
- Järvinen, Vappu & Salojärvi, Sari (2007): Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. Kyselytutkimus 2007-raportti, Johtamistaidon opisto, Helsinki.
- Jørgensen, Marianne & Phillips, Louise J. (2002). *Discourse Analysis as Theory and Method*. Sage Publications Ltd, London.
- Kaljunen, Leena (2011): Johtamisopit kuntaorganisaatioissa – diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* No. 422, Lappeenranta.
- Kamoche, Ken (1996): Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 2, 213-233.
- Kanungo, Rabindra N. & Hartwick, Jon (1987): An Alternative to the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy of Work Rewards, Vol. 13, No. 4, 751-766.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.
- Kaufman, Bruce E. (2001): The theory and practice of strategic HRM and participative management. Antecedents in early industrial relations. *Human Resource management Review*, Vol. 11, No. 4, 505-533.
- Kauhanen, Juhani & Viitala, Riitta (2011): Kohti moninaisempaa palkitsemista. Teoksessa *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista*. Viitala, Riitta, Suutari, Vesa & Järnlström, Maria (toim.) Vaasan yliopiston julkaisuja, Selvityksiä ja raportteja No. 171, Vaasa.
- Keegan, Anne & Boselie, Paul (2006): The Lack of Impact of Dissensus Inspired Analysis on Developments in the Field of Human Resource Management. *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 7, 1491-1511.
- Keenoy, Tom (1990): Review Article Human resource management. Rhetoric, reality and contradiction. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 3, 363-384.
- Kejonen, Martti (2006): "Kohtaavathan suoratkkin avaruudessa" Tapaustutkimus teollisen työpaikan henkilöstöryhmien puhetaivoista. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja No. 78, Joensuu.
- Kerr, Steven (1995): On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 1, 7-14.
- Kessler, Ian (2001): Reward Systems Choices. Teoksessa *Human Resource Management. A Critical Text*. Storey, John (toim.) Second edition. International Thomson Business Press, United Kingdom, London.

- Kinnunen, Juha, Kivinen, Tuula, Lammintakanen, Johanna & Taskinen, Helena (2008): Henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitys kehittämisessä. Teoksessa Tutkijapuheenvuoroja Terveydenhuollosta. Ashorn, Ulla & Lehto, Juhani (toim.) Stakes, Helsinki.
- Kivinen, Tuula (2008): Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopiston julkaisuja E, Yhteiskuntatieteet No. 158, Kuopio.
- Knights, David & Morgan, Glenn (1991): Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: A Critique. *Organisations Studies*, Vol. 12, No. 2, 251-273.
- Kokkinen, Lauri & Viitanen, Elina (2011): Lääkärijohtajat eivät luota yritysmaailman malleihin julkisessa terveydenhuollossa. *Suomen Lääkärilehti*, Vol. 66, No. 32, 2261-2263.
- Kornberger, Martin, Clegg, Stewart R. & Carter, Chris (2006): "Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice". *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 22, No. 1, 3–30.
- Kotila, Olli (2005): Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-62, Helsinki.
- Kurtzman, Ellen T., O'Leary, Dennis, Sheingold, Brenda H., Devers, Kelly J., Dawson, Ellen M. & Johnson, Jean E. (2011): Performance-Based Payment Incentives Increase Burden And Blame For Hospital Nurses. *Health Affairs*, Vol. 30, No. 2, 211–218.
- Kuusela, Pekka & Kejonen, Martti (2008): Interaktionismi ja diskursiiviset kehukset organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa *Organisaatiot muutoksessa*. Kuusela, Pekka & Kuittinen, Matti (toim.) UNIPress, Kuopio.
- Laine, Pikka-Maaria (2010): Toimijuus strategiikäytännöissä: Diskurssi- ja käytänteoreettisia avauksia. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja A:1, Turku.
- Laine, Pikka-Maaria & Vaara, Eero (2007): Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, Vol. 60, No. 1, 29–58.
- Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari (2010): Poliittikka ja strategia sosiaali- ja terveysjohtamisessa. Teoksessa *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) WSOYpro Oy, Helsinki.
- Larsen Henrik, Holt & Brewsten, Chris (2000): Human resource management in Northern Europe. Trends, Dilemmas and Strategy. Teoksessa *Human resource management in Northern Europe. Trends, Dilemmas and Strategy*. Larsen Henrik, Holt & Brewsten, Chris (toim.) Blackwell Publishers Ltd, United Kingdom.
- Laulainen, Sanna (2010) "Jos mittää et anna niin mittää et saa" – Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Publications of the University of Eastern Finland, Dissertations in Social Sciences and Business Studies No. 9, Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.
- Lawler, Edward E. III (1990): *Strategic Pay. Aligning Organizational Strategies and Pay systems*. Jossey-Bass Publishers, United States of America.
- Lawler, Edward E. III (1995): *The New Pay: A Strategic Approach*. *Compensation and Benefits Review*, Vol. 27, Jul/Aug No. 4, 14-22.
- Lawler, Edward E. III (2005): From Human Resource Management to Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, Vol. 44, No. 2, 165–169.
- Legge, Karen (1995): HRM: rhetoric, reality and hidden agendas. Teoksessa *Human resource management. A Critical Text*. Storey, John (toim.) First edition. Routledge, London.

- Legge, Karen (1998): Human resource management: a critical analysis. Teoksessa *New perspectives on Human resource management*. Storey, John (toim.) Routledge, London.
- Lehtimäki, Hanna (2000): Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos, *Acta Universitatis Tamperensis* No. 746, Tampere.
- Lehto, Juhani (2003): Uusi julkissektorin hallinta ja kilpailuttaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa *Kilpailuttaminen sosiaali- ja terveyspolitiikan näkökulmasta*. Ollila, Eeva, Ilva, Minna & Koivusalo, Meri (toim.) Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen raportteja No. 276, Stakes, Helsinki.
- Lehtonen, Mikko (2000): Merkitysten maailma. Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia. Kolmas painos. Vastapaino, Tampere.
- Lengnick-Hall, Mark, Lengnick-Hall, Cynthia, Andrade, Leticia & Drake, Brian (2009): Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review*, Vol. 19, No. 2, 64-85.
- Lethbridge, Jane (2004): Public sector reform and demand for human resources for health (HRH). *Human Resources for Health*, Vol 2, November.
- Linkola, Pertti (2007): Elinikäinen palkitseminen. Näkökulmia inhimillisen pääoman strategiaan. Työpoliittinen tutkimus No. 330, Työministeriö, Helsinki.
- Lumijärvi, Ismo (2005): Laatujohtaminen ja tasapainotettu mittaristo terveydenhuollossa. Teoksessa *Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä*. Vuori, Jari (toim.) WSOY, Helsinki.
- Luoma, Kirsi, Troberg, Eliisa, Kaajas, Sani & Nordlund, Hanna (2004): Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi, Helsinki.
- Luoma, Mikko (2000): Investigating the link between strategy and HRD. *Personnel Review*, Vol. 29, No. 6, 769–790.
- Luoma, Mikko (2006). Lyhyt historia, värikäs nykyisyys ja lupaava tulevaisuus – katsaus henkilöstöjohtamiseen osana liiketoiminnan kokonaisuutta. Teoksessa *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Juuti, Pauli (toim.) Otava, Keuruu.
- Luoma, Mikko (2009): Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa *Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum, Hämeenlinna.
- Luoma, Mikko & Juuti Pauli (2009): Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otava, Keuruu.
- Lyles, Marjorie A. (1990): A research agenda for strategic management in the 1990s. *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No. 4, 363-375.
- Lähteenmäki, Satu & Vanhala, Sinikka (1998): HRM and company performance: the use of measurement and the influence of economic cycles. *Human Resource Management Journal*, Vol. 8, No. 2, 51-65.
- Mahoney, Thomas A. (1992): Multiple pay contingencies: strategic design of compensation. Teoksessa *Human Resource Strategies*. Salaman, Graeme (toim.) SAGE Publications Ltd, London.
- Malik, Nadeem & Rehman, Shafiq-ur (2009): Emergence of Strategic Human Resource Management Historical Perspective. *Academic Leadership Journal*, Vol. 7, No. 1, 76-82.
- Manning, Karen (2010): Strategic human resource management and the Australian public sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences* No. 30E, 150-161.

- Mantere, Saku, Tienari, Janne, Vaara, Eero & Välikangas, Liisa (2008): Strategia ajatteluna ja puheena: kehys strategiselle uudistumiselle. Teoksessa *Organisaatiot muutoksessa*. Kuusela, Pekka & Kuittinen, Matti (toim.) UNIpress, Kuopio.
- Mantere, Saku & Vaara, Eero (2008): On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, Vol. 19, No. 2, 341–358.
- Matikainen, Janne (1999): Diskursiivisen organisaatiotutkimuksen lähtökohtia. *Hallinnon Tutkimus*, Vol. 18, No. 3, 221–231.
- McClurg Newton, Lucy. 2001. Team Rewards: How Far Have We Come? *Human Resource Management*, Vol. 40, No. 1, 73–86.
- McDermott, Richard & O'Dell, Carla (2001): Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, 76-85.
- McGregor, Eugene B (1988): The Public Sector Human Resource Puzzle: Strategic Management of a Strategic Resource. *Public Administration review*, Vol. 48, No. 6, 941-950.
- Mickel, Amy E. & Barron, Lisa A. (2008): Getting “More Bang for the Buck”: Symbolic Value of Monetary Rewards in Organizations. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 17, No. 4, 329-338.
- Miles, Raymond E. (1975): *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*. McGraw-Hill Book Company, United States of America.
- Miles, Raymond E. & Snow, Charles C. (1978): *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill, Tokyo.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1998): *Strategy safari: A guided tour through the wild strategic management*. The Free press, New York.
- Mintzberg, Henry (2000): *The rise and fall of strategic planning*. Second edition. Pearson Education Limited, Britania.
- Mir, Raza & Watson, Andrew (2000): Strategic Management and the Philosophy of Science: The Case for a Constructivist Methodology. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 9, 941–953.
- Moisio, Elina, Sweins, Christina & Salimäki, Aino (2006): Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. *Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Työsuojelurahaston selvityksiä No. 1*.
- Morgan, Philip (2000): Paradigms lost and paradigms regained? Recent developments and new directions for HRM/OB in the UK and USA. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.11, No. 4, 853-866.
- Määttä, Juhani (2010): *Hybridiorganisaatioiden ja niiden konsernijohtamisen muotoutuminen*. Tutkimus Jyväskylän, Oulun, Tampereen ja Turun hierarkkisten ja markkinasuuntautuneiden toimintatapojen ja niiden konsernijohtamisen muutoksista 1993–2006. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Möttönen, Sakari (2012): Onko kuntastrategioilla merkitystä? Kuntien tavoitteenmääräisten strategiatyön kriittinen tarkastelu. Teoksessa *Kohti aurinkoista tulevaisuutta. Suurten kaupunkien strategiat*. Helin, Heikki & Möttönen, Sakari (toim.) Tutkimuskatsauksia No. 2, Helsingin kaupungin tietokeskus, Helsinki.
- Niiranen, Kirsi (2007): *Palkitsemisen merkitys yksilölle*. Pro gradu –tutkielma, Kuopion yliopisto, Kuopio.

- Paauwe, Jaap & Boselie, Paul (2002): Challenging (Strategic) Human Resource Management Theory: Integration of Resource-Based Approaches and New Institutionalism. ERIM Report Series Research in Management, No. 40, Netherlands.
- Paauwe, Jaap (2009): HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, Vol.46, No. 1, 129–142.
- Parviainen, Petri, Lillrank, Paul & Ilvonen, Karita (2005): Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut, valvonta. Talentum, Helsinki.
- Pekkarinen, Terttu (2007): Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu/Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Peltonen, Tuomo (2001): ”Strateginen henkilöstöjohtaminen” organisaation määrittelykamppailussa. Analyysi henkilöstöjohtajien puheesta. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 20, No. 3, 55-75.
- Perry, James L. (1996): Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research & Theory*, Vol. 6, No. 1, 5-22.
- Phillips, Nelson & Hardy, Cynthia (2002): Discourse analysis. Investigating Processes of Social Construction. Sage Publications Ltd, London.
- Phillips, Nelson, Sewell, Graham & Jaynes, Steve (2008): Applying Critical Discourse Analysis in Strategic Management Research. *Organizational Research Methods*. Vol. 11, No. 4, 770–789.
- Piironen, Merja (2007): Terveysthuollon työntekijöiden ja johtajien näkemyksiä palkitsemisjärjestelmästä ja sen oikeudenmukaisuudesta. Pro gradu -tutkielma. Kuopion yliopisto, Kuopio.
- Pirttilä, Ilkka (2006): Diskurssianalyysin mahdollisuudet tutkittaessa organisaatioiden kehittämistä ja sosiaalista pääomaa. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 25, No. 4, 33–47.
- Potter, Jonathan & Wetherell, Margaret (1987): Discourse and social psychology. Beyond attitudes and Behaviour. SAGE Publications Ltd, London.
- Potter, Jonathan (2004): Discourse Analysis. Teoksessa *Handbook of Data Analysis*. Hardy, Melissa & Bryman, Alan (toim.) SAGE Publication Ltd, London.
- Purcell, John (2001): The Meaning of Strategy in Human Resource Management. Teoksessa *Human Resource Management. A Critical Text*. Storey, John (toim.) Second edition. International Thomson Business Press, United Kingdom, London.
- Purcell, John & Hutchinson, Sue (2007): Frontline managers as agents in the HRM - performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, No. 1, 3–20.
- Puutio, Risto (2002): Merkitysmysteeri – organisaatiot ja kehittämisen kieli. ODECO, Jyväskylä.
- Rantamäki, Tomi (2004): Palkitsemisen armoilla – vai avulla? *Työn Tuuli*, No. 2, 59-63.
- Rapley, Tim (2007): *Doing Conversation, Discourse and Document Analysis*. SAGE Publications Ltd, London.
- Raunio, Kyösti (1999): Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Gaudeamus, Tampere.
- Rigoli, Felix & Dussault, Gilles (2003): The interface between health sector reform and human resources in health. *Human Resources for Health*, Vol.1, No. 9.

- Rissanen, Sari & Hujala, Anneli (2011): Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) WSOYpro Oy, Helsinki.
- Risher, Howard (1999): Are Public Employers Ready for a "New Pay" Program? *Public Personnel Management*, Vol. 28, No. 3, 323-344.
- Rynes, Sara L., Gerhart, Barry, Minette, Kathleen A. (2004): The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, 381-394.
- Said, Edward (1986): Foucault and the Imagination of Power. Teoksessa Foucault: A Critical Reader. Hoy Couzens, David (toim.) Blackwell Publishers Ltd, Oxford.
- Salimäki, Aino, Sweins, Christina, Heiskanen, Jouko & Laamanen, Tomi (2009): Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa. Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen. Helsingin teknillinen yliopisto, Raportteja No. 3, Espoo.
- Schmidl, Tiina & Vanhala, Sinikka (2010): Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-115, Helsinki.
- Schuster, Jay R. & Zingheim, Patricia K. (1992): *The New Pay. Linking Employee and Organizational Performance*. Lexington Books, New York.
- Seeck, Hannele (2008): *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus, Helsinki.
- Seitovirta, Jaana (2012): *Palkitseminen yliopistollisessa sairaalassa – sairaanhoitajien haastattelututkimus*. Pro gradu -tutkielma, Itä-Suomen yliopisto, Kuopio.
- Siltaoja, Marjo & Vehkaperä, Meri (2011): Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Johtamistaidon opisto, Helsinki.
- Simonen, Outi (2004): *Tasapainotettu tuloskortti (BSC) hoitotyön johtamisen viitekehyksenä – käytössä olevat mittarit ja niiden yhteys strategioihin*. Pro gradu -tutkielma, HYKS Jorvin sairaalan julkaisuja, Sarja A 03, Helsinki.
- Sinko, Pekka & Vihriälä, Vesa (2007): *Rekrytointiongelmat, työvoiman tarjonta ja liikkuvuus: kokonaisarvio*. Teoksessa *Rekrytointiongelmat, työvoiman tarjonta ja liikkuvuus*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja No.5, 9–121.
- Sisson, Keith (1995): *Human resource management and the personnel function*. Teoksessa *Human resource management: a critical text*. Storey, John (toim.) Routledge, London.
- Smith, Howard L., Fried, Bruce J., van Amerongen, Derek & Laughlin, John D. (2008): *Compensation Practices, Planning and Challenges*. Teoksessa *Human Resources in Healthcare. Managing for Success*. Fried, Bruce J. & Fottler, Myron D. (toim.) Third edition. Health Administration Press, Chicago, Association of University Programs in Health Administration, Arlintong.
- Sorsa, Virpi, Pälli, Pekka, Vaara, Eero & Peltola, Katja (2010): *Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena kuntaorganisaatiossa. Kielestä, kommunikaatiosta ja vallasta*. Forskringsrapporter från Svenska handelshögskolan No.70, Edita Prima Ltd, Helsinki.

- Staeble, Wolfgang H. (1990): Human Resource Management and Corporate Strategy. Teoksessa Human Resource Management: An International Comparison. Pieper, Rüdiger (toim.) Walter de Gruyter & Co, Berlin.
- Stenvall, Jari, Majoinen, Kaija, Syväjärvi, Antti, Vakkala, Hanna & Selin, Antti (2007): "Mees romppeines siihen". Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiassa. Acta No. 191, Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Storey, John (1989): Introduction: from personnel management to human resource management. Teoksessa New Perspective on Human Resource Management. Storey, John. (toim.) Routledge, London.
- Storey, John (1992): Human resource management in the public sector. Teoksessa Human resource strategies. Salaman, Graeme (toim.) SAGE Publications Ltd, London.
- Storey, John (1995): Human resource management: still marching on, or marching out? Teoksessa Human resource management: a critical text. Storey, John (toim.) Routledge, London.
- Storey, John (2007): Human resource management today: an assessment. Teoksessa Human Resource Management: A Critical Text. Storey, John (toim.) Third edition. Thomson Learning, London.
- Strandman, Kristiina (2009): "Se vain ilmestyi" - Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, No. 49, Lapin yliopisto, Rovaniemi.
- Suoninen, Eero (1993): Kielen käytön vaihtelevuuden analysoiminen. Teoksessa Diskurssianalyysin aakkoset. Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (toim.) Vastapaino, Tampere.
- Sädevirta, Jukka (2004): Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Tykes raportteja No. 35, Helsinki.
- Taskinen, Helena (2005): Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopion yliopiston julkaisuja E, Yhteiskuntatieteet No. 126, Kuopio.
- Taylor, Stephanie (2001): Evaluating and Applying Discourse Analytic Research. Teoksessa Discourse as Data: A Guide for Analysis. Wetherell, Margaret, Taylor, Stephanie & Yates, Simeon J. (toim.) SAGE Publications Ltd, London.
- Taylor, Stephen (2000): Debates in Reward Management. Teoksessa Strategic Reward Management. Thorpe, Richard & Homan, Gill (toim.) Prentice Hall, England.
- Thierry, Henk (1998): Compensating Work. Teoksessa Handbook of work and organizational psychology: organizational psychology. Drenth, Pieter J. D., Thierry, Henk & den Wolff, Charles J. Second edition. Vol. 4. Psychology Press Ltd, United Kingdom.
- Thierry, Henk (2001): The Reflection Theory on Compensation. Teoksessa Work motivation in the context of a globalizing economy. Erez, Miriam, Kleinbeck, Uwe & Thierry, Henk (toim.) Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Thomas, Howard & Pruett, Mark (1993): Introduction to the special issue: Perspectives on theory building in strategic management. Journal of Management Studies, Vol. 30, No. 1, 3-10.

- Tienari, Janne & Meriläinen, Susan (2009): Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. WSOY, Helsinki.
- Tienari, Janne, Vaara, Eero & Kaihua, Katja (1999): Talouden diskurssien uusintamisen jäljillä – Eli miten yritysjärjestelyä käsitellään suomalaisessa lehdistössä. *Hallinnon Tutkimus*, Vol. 18, No. 3, 232-250.
- Tompkins, Jonathan (2002): Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues. *Public personnel management*, Vol. 31, No. 1, 95–110.
- Torppa, Kaarina (2007): Managerialismi suomalaisen julkisen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Tutkimus yksityissektorin johtamisoppien soveltamisesta neljässä yliopistollisessa sairaanhoitopiirissä ja arvio managerialismin soveltuvuudesta julkisen erikoissairaanhoidon uudistamiseen. *Acta Universitatis Ouluensis D Medica* 951, Lääketieteellinen tiedekunta, Hoitotieteen ja terveyshallinnon taitos, Oulun Yliopisto/Oulun Yliopistollinen Sairaala, Oulu.
- Townley, Barbara (1994): Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work. SAGE Publications Ltd, London.
- Townsend, Keith & Wilkinson, Adrian (2010): Managing under pressure: HRM in hospitals. *Human resource management journal*, Vol. 20, No. 4, 332-338.
- Truss, Catherine (2003): Strategic HRM: enablers and constraints in the NHS. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 16, No. 1, 48-60.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Tuomiranta, Mirja, Poutanen, Raija, Silvennoinen-Nuora, Leena & Hemminki, Heimo (2007): Terveystieteiden strategiat eivät ohjaa käytännön työtä. *Suomen Lääkärilehti*, Vol 62, No. 51–52, 4775–4779.
- Vaara, Eero & Laine, Pikka-Maaria (2006): Kriittinen diskurssianalyysi metodologiana strategiatutkimuksessa. Teoksessa *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Rolin, Kristina, Kakkuri-Knuutila, Marja-Liisa & Henttonen, Elina (toim.) Gaudeamus, Helsinki.
- Vaara, Eero & Tienari, Janne (2002): Justification, Legitimization and Naturalization of Mergers and Acquisitions: A Critical Discourse Analysis of Media Texts. *Organization*, Vol. 9, No. 2, 275–304.
- Vakkala, Hanna (2012): Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. *Acta-väitöskirja* No. 238, Kuntaliitto, Helsinki.
- Vanhala, Sinikka & Kotila, Olli (2006): Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, No. 2, 65–78.
- Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani (2005): Palkitseminen globaalissa Suomessa. Teoksessa *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani (toim.) WSOY, Helsinki.
- Vartola, Juha (2004): Näkökulmia byrokraatiaan. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Veld, Monique, Paauwe, Jaap & Boselie, Paul (2010): HRM and strategic climates in hospitals: does the message come across at the ward level? *Human Resource Management Journal*, Vol. 20, No. 4, 339–356.

- Viitala, Riitta (2007): Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Viitala, Riitta & Koivunen, Niina (2011): Näkymiä johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijayhteisössä. Teoksessa Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja No. 171, Vaasa.
- Viitanen, Elina, Kokkinen, Lauri, Konu, Anne, Simonen, Outi, Virtanen, Juha V. & Lehto, Juhani (2007): Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan alan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisuja No. 59, Vammala.
- Viitanen, Elina & Lehto, Juhani (2005): Lähijohtaminen ja -johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperiperinteen muokkaajana. Teoksessa Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisöissä. Vuori, Jari (toim.) WSOY, Helsinki.
- Virtanen, Juha (2010): Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissaira-alassa keskihoitoon ja ylimpään hoitoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Turun kauppakorkeakoulu sarja A-2, Turku.
- Virtanen, Petri & Kauppinen, Ilpo (2008): Henkilöstövoimavarajohtamisen strategien päämäärien välittyminen organisaatioissa. Hallinnon tutkimus, Vol. 27, No. 2, 38-51.
- von Bonsdorff, Monika (2009): Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees. Jyväskylä studies in business and economics No. 8, Jyväskylä.
- von Bonsdorff, Monika & Moilanen, Raili (2005): Rewarding ageing employees—means used in the public sector. International Congress Series, Vol. 1280, June, 409–414.
- Vuori, Jari (2005): Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisöissä. Teoksessa Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisöissä. Vuori, Jari (toim.) WSOY, Porvoo.
- Vuori, Jari & Siltala, Juha (2005): Työorientaatiot, hyvinvointi ja johtamistehtävät. Teoksessa Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisöissä. Vuori, Jari (toim.) WSOY, Helsinki.
- Vuorinen, Riitta (2008): Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Acta electronica Universitatis Tamperensis No. 776, Hoitotieteiden laitos, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Tampere.
- Watson, Tony (1995): Rhetoric, Discourse and Argument in Organizational Sense Making: A Reflexive Tale. Organization Studies, Vol.16, No. 5, 805-821.
- Wechsler, Barton & Backoff, Robert W. (1987): The Dynamics of Strategy in Public Organizations. Journal of the American Planning Association, Vol. 53, No. 1, 34-43.
- Weibel, Antoinette, Rost, Katja & Osterloh, Margit (2009): Pay for Performance in the Public Sector – Benefits and (Hidden) Costs. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 20, No. 2, 387-412.
- Werner, Steve & Ward, Stephanie G. (2004): Recent compensation research: An eclectic review. Human Resource Management Review, Vol. 14, No. 2, 201-227.

- Wetherell, Margaret (2001): *Debates in Discourse Research. Teoksessa Discourse Theory and Practice. A Reader.* Wetherell, Margaret, Taylor, Stephanie & Yates, Simeon J. (toim.) Sage Publications Ltd, London.
- Wetherell, Margaret & Potter, Jonathan (1988): *Discourse analysis and interpretative repertoires. Teoksessa Analysing Everyday Explanation. A Casebook of Methods.* Antaki, Charles (toim.) Sage Publications Ltd, London.
- Whittington, Richard (1993): *What is strategy – and does it matter?* Routledge, London.
- Whittington, Richard (2008): *Completing the Practice Turn in Strategy Research.* *Organization Studies*, Vol. 27, No. 5, 613–634.
- Williams, Albert E. & Neal, L. L. (1993): *Motivational assessment in organizations. An application of importance-performance analysis.* *Journal of Park and Recreation Administration*, Vol. 11, No. 2, 60-71.
- Wilkinson, Adrian, Redman, Tom, Scott A., Snell & Bacon, Nicolas (2010): *Field of Human Resource Management. Teoksessa The SAGE Handbook of Human Resource Management.* Wilkinson, Adrian, Redman, Tom, Scott A., Snell & Bacon, Nicolas (toim.) SAGE Publications Ltd, London.
- Wright, Patrick M. & McMahan, Gary C. (1992): *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management.* *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, 295–320.
- Ylikorkala, Anna, Hakonen, Anu & Hulkko, Kiisa (2005): *Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen: kokemuksia tulospalkkauksesta ja sen kehittämisestä terveydenhuollon yksiköissä vuosina 2000–2003. Työministeriön raportteja No. 41, Helsinki.*
- Zanoni, Patrizia & Janssens, Maddy (2004): *Discourses Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses.* *Organization Studies*, Vol. 25, No. 1, 55-74.
- Zelman, William, Pink, George & Matthias, Catherine (2003): *Use of the Balanced Scorecard in Health Care.* *Journal of Health Care Finance*, Vol. 29, No. 4, 1-16.

Liitteet

LIITE 1. LUETTELO TUTKIMUKSEN STRATEGIATEKSTI-AINEISTONA OLLEISTA YLIOPISTOSAIRAALOIDEN DOKUMENTEISTA

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

1. Strategia vuosille 2007–2012
2. Toimintakertomus 2008
3. Henkilöstökertomus 2008

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri

1. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin strategia vuosille 2007–2015
2. Vuosikertomus 2008
3. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöstrategia vuosille 2003–2006 (ei uudempaa aineiston keruuhetkellä)
4. Henkilöstökertomus 2008

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri

1. Strategia 2010–2015 (ei erillistä henkilöstöstrategiadokumenttia)
2. Tilinpäätös 2008 (sisältää henkilöstökertomuksen 2008)

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri

1. Strategia 2009–2013
2. Vuosikertomus 2008
3. Henkilöstöstrategia 2010–2013
4. Henkilöstökertomus 2008

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä

1. HUS strategia vuoteen 2015
2. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2008
3. Henkilöstöstrategia vuoteen 2015
4. Henkilöstökertomus 2008

LIITE 2. TEEMAHAASTATTELURUNKO TOISEN EMPIIRISEN AINEISTON KERUUSSA

1. Haastateltavan taustatiedot

- nykyinen työtehtävä (mihin sijoitat itsesi strateginen, keski- ja lähijohto -asteikolla)
- työuran kesto yhteensä ja nykyisessä tehtävässä

2. Palkitsemisen määrittely ja toteutus

- mitä palkitseminen on?
- mikä on palkitsemisen tarkoitus / tavoite?
- mihin palkitsemisen käytännöt perustuvat?
- mistä palkitaan?
- miten palkitseminen käytännössä tapahtuu?
- kuka / ketkä palkitsevat, kuka / ketkä vastaavat palkitsemisesta?
- miten työpaikalla puhutaan palkitsemisesta?
- miten mahdollista palkitseminen on?
- miten haluaisit itse tulla palkituksi?

3. Palkitsemisen ulottuvuudet

- miten alla oleva kuva sopii organisaatiosi palkitsemiskäsitykseen?
- miten palkitsemisen ulottuvuudet ovat osana organisaatiosi palkitsemista?



4. Palkitsemisen johtaminen

- miten palkitseminen liittyy omaan johtamistyöhösi?
- miten palkitseminen kuuluu osaksi henkilöstön johtamista?
- mikä ohjaa omaa palkitsemistyötäsi?
- miten palkitsemista johdetaan?
- miten haluat / haluaisit palkita työntekijöitä?

5. Palkitseminen ja strategia

- millainen yhteys palkitsemisella on organisaation strategiaan?
- mikä merkitys palkitsemisellä on strategian toteutumiselle?
- miten palkitseminen vaikuttaa organisaation toimintaan ja strategiaan tavoitteisiin?
- millaista strateginen palkitseminen voisi olla?

ANITTA RUUSKA
*Palkitsemisdiskurssit
terveydenhuollon strategisessa
henkilöstövoimavarojen
johtamisessa*

Palkitsemisella on merkittäviä ja moniulotteisia vaikutuksia henkilöstön toimintaan työyhteisöissä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli avartaa palkitsemisen ymmärrystä terveydenhuollossa. Tutkimuksessa kuvattiin, millaisina diskursseina palkitseminen ilmenee terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Palkitsemiseen liittyi paljon sitä rajoittavia normeja, perinteisiä käytäntöjä ja periaatteita mutta myös mahdollisuuksia. Palkitsemisen kehittäminen haastaa terveydenhuollon johtajia strategisuuteen ja vuorovaikutteiseen henkilöstön johtamiseen.



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND
Dissertations in Social Sciences and Business Studies

ISBN 978-952-61-1258-9

ISSN 1798-5749