

PALKITSEMINEN KEIKKATYÖSSÄ

Riitta Kärkkäinen, TtT, MPH, opettaja, Satakunnan Ammattikorkeakoulu
<https://orcid.org/0000-0003-1872-4851>

Jaana Seitovirta TtT, lehtori, Metropolia Ammattikorkeakoulu <https://orcid.org/0000-0001-5050-1952>

Anne Kärki TtT, yliopettaja, Satakunnan Ammattikorkeakoulu <https://orcid.org/0000-0001-9080-8481>

1 JOHDANTO

Artikkelissa tarkastellaan palkitsemista ja sen yhdenvertaisuutta keikkatyössä. Keikkatyöntekijät osaltaan lisäävät työyhteisöjen moninaisuutta. Moninaisissa työyhteisöissä tulee erityisesti kiinnittää huomiota työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun niin kuin yhdenvertaisuuteen liittyvä lainsäädäntö edellyttää (ks. Oikeusministeriö, n.d.). Tutkimuksia keikkatyöntekijöiden palkitsemisesta ja sen yhdenvertaisuudesta suomalaisessa työn kontekstissa on niukasti. Tämä tutkimus on osa ESR-rahoitteista Kestävä keikkatyö -hanketta, jossa Metropolia amk koordinoi hanketta kumppaneinaan Satakunnan amk, Oulun yliopisto ja Tampereen yliopisto. Hankkeessa kehitetään keikkatyöntekijöiden työturvallisuutta, työterveyttä ja työhyvinvointia. (Metropolia, 2020.)

Keikkatyöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työskentelyä vuokratyösuhteessa tai muissa epätyypillisissä työsuhteissa kuten osa-aikaisissa tai määräaikaisissa työsuhteissa ja nollatuntisopimuksella. Kestävän keikkatyön nähdään sisältävän työturvallisuus- ja työterveysäädösten noudattamisen sekä työhyvinvointia ja tuottavuutta tukevat ratkaisut. Keikkatyön muodot ja määrä ovat kasvussa työvoiman saatavuuden haastaessa laajasti yrityskenttää. Tällä hetkellä suurin tarve lienee terveysalalla, jossa työvoiman vetovoimaa ja pitovoimaa julkisuudessa eniten tuodaan esille. Tilastokeskuksen tilastojen mukaan epätyypilliset työajat ovat yleisimpiä nuorilla ja vanhoilla vuokratyössä (Sutela, 2022). Lisäksi voidaan havaita, että määräaikaiset, osa-aikaiset työsuhteet tai vuokratyösuhteet ovat naisilla yleisempiä. Nollatuntisopimukset ovat yleisimpiä alle 25-vuotiailla ja yli 65-vuotiailla, nuoremmilla tätä selittää opiskelutilanne ja yli 65-vuotiaat taas kokivat olevansa ensisijaisesti eläkkeellä kuin työllisinä. (Sutela, 2022.)

2 PALKITSEMINEN OSANA KESTÄVÄN KEIKKATYÖN JOHTAMISTA

2.1 Kokonaispalkitseminen johtamisen välineenä

Palkitseminen on osa organisaatioiden henkilöstöstrategiaa ja johtamisen väline halutunlaisen työvoiman pitämiseksi ja houkuttelemiseksi. Organisaation itse määrittelemän palkitsemisen kokonaisuudessa esitellään, millaisista asioista organisaatiossa halutaan palkita ja minkälaisia palkitsemistapoja organisaatio voi tarjota. Palkitseminen voidaan määrittellä yhdeksi tehokkaimmista johtamisen välineistä. (Peluso, ym., 2017; Ylikorkala, ym., 2018, s.13, 15.) Palkitsemisen avulla organisaatio pystyy viestimään henkilöstölleen määrittelemistään arvoista ja tavoitteista, parantamaan suorituskykyä ja tehostamaan yksilön sisäistä motivaatiota sekä myös erottautumaan kilpailijoistaan alansa työntekijämarkkinoilla (Ylikorkala ym., 2018, s.13). Palkitsemisella on mahdollista tukea myös asetettuja - kestävä kehityksen agendan (Kestäväkehitys.fi) mukaisia – vastuullisuustavoitteita. Organisaation palkitsemismalleilla voidaan myös konkretisoida valittua arvomaailmaa. Mandatumin vuonna 2022 teettämässä tutkimuksessa 40 % yrityksistä oli jo ottanut vastuullisuusmittarit osaksi palkitsemista (Mandatum, 2022).

Palkitsemisen vaikutukset riippuvat palkitsemisen tarkoituksesta, kokonaispalkitsemisen rakenteesta ja miten palkitsemista toteutetaan käytännössä (Nylander & Hakonen, 2015, s.14). Täytyy siis olla sovittuna mistä asioista organisaatio haluaa palkita ja mikä ohjaa lopputuloksen kannalta oikeaan suuntaan. Näin ne myös heijastavat ja tukevat organisaation toimintaa sekä tavoitteita. Työnantaja voi korostaa sellaisia palkitsemistapoja, joita työntekijät itse pitävät palkitsevina ja luoda sen avulla toimivaa ja kustannustehokasta palkitsemista, sillä palkitsemisen vaikutukset syntyvät myös työntekijän tulkinnasta palkitsemisen palkitsevuudesta (Nylander & Hakonen, 2015, s.15; Seitovirta, 2018). Tästä syystä henkilöstön voi myös ottaa mukaan suunnittelemaan palkitsemisen kokonaisuutta (Martela, 2019). Palkitsemalla ja antamalla eri tavoin tunnustusta voidaan vaikuttaa työn laatuun ja tuottavuuteen sekä kustannusten kasvun vähenemiseen (Eddy ym., 2021).

Päivittäisjohtamisen on viestittävä samaa kuin organisaation käytössä oleva palkitsemisen kokonaisuus. Palkitsemistapojen käyttäminen, soveltaminen ja työsuorituksen arviointi ovatkin tärkeä osa myös esihenkilön tehtävää. Palkitsemisen kokonaisuudessa työntekijöiden kuuntelu, palkitsemisen oikeudenmukaisuus, avoimuus, johdonmukaisuus ja selkeys ovat oleellisia asioita. (Ylikorkala ym., 2018, s. 56–57.) Palkitsemisen perusteet, kriteerit ja arviointi tulee olla henkilöstölle helposti ymmärrettäviä (Seitovirta, 2018) ja ne tulee työntekijöille kertoa niin, että he tietävät miten ja mistä syystä organisaatiossa työntekijöitä palkitaan. Ellei palkitsemista tuoda esille organisaation arvoissa, ei erilaisia palkitsemistapoja välttämättä tunnisteta (Ylikorkala ym., 2018, s. 58). Palkkauksen, kuten myös palkitsemisen suhteen työnantajan on noudatettava työehtosopimuksessa sovittuja

vähimmäisehtoja ja kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti (Hakonen, 2017; Ylikorkala ym., 2018, s. 56–57).

2.2 Erilaisia palkitsemistapoja

Palkitsemisen kokonaisuus pitää sisällään rahalliset korvaukset, taloudelliset edut ja useita mahdollisia palkitsemistapoja sisältävän aineettoman palkitsemisen (Hakonen, 2017; Ylikorkala ym., 2018, s. 40). Palkitsemiseksi mielletään usein pelkästään rahalliset palkkiot keinona lisätä työhön sitoutumista, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Rahallisella palkitsemisella tarkoitetaan mm. peruspalkkaa, henkilökohtaista lisää ja tulospalkkiota (Hakonen, 2017; Ylikorkala ym. 2018, 40). Toisaalta työntekijät kokevat erilaiset kerta- ja pikapalkkiot sekä rahalliset edut - kuten henkilöstörahasot - motivoivampana kuin työnantajat itse arvioivat (Mandatum, 2022). Palkitsemista on myös erilaiset henkilökohtaiset palkanlisät ammatinhallinnasta, työstä suoriutumisesta ja muista mahdollisista paikallisesti määritellyistä tekijöistä. Mahdollinen tulospalkkio voi olla osa palkitsemisen kokonaisuutta. Taloudellisilla eduilla tarkoitetaan erilaisia henkilöstöetuja kuten liikunta- tai kulttuuriedut, kuntosalin käyttäminen, ruokailuetu tai esimerkiksi maksuton parkkipaikka (Ylikorkala ym. 2018, 40). Yksi aineellinen palkitsemisen ratkaisu on ottaa yleisimminkin käyttöön erilaiset nopeat rahalliset kertapalkkiot ja monipuoliset aineettomat palkitsemistavat täydentämään kokonaispalkitsemista (Ylikorkala ym., 2018, 55–56).

Aineetonta palkitsemista ovat mm. työuraan liittyvä palkitseminen, työsuhteen pysyvyys, työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, sekä palaute ja arvostus. Myös mahdollisuus osallistua työvuorosunnitteluun ja työajan järjestelyihin on yksi aineeton palkitsemismuoto. Erilaisilla työajan järjestelyillä voidaan tukea työntekijän työssä jaksamista. (Hakonen, 2017; Seitovirta, 2018; Viitala & Jylhä, 2019, s. 276.) Työn palkitsevuuden on katsottu muodostuvan esimerkiksi vaikuttamismahdollisuuksista, välittävästä ja visionäärisestä johtamisesta sekä oman työn tuunaamisesta (Berlin, 2020). Työsuhdepalveluja tarjoavan Baronan (2022) teettämässä tutkimuksessa työnhakijat pitivät tärkeänä asiana työnantajan panostusta työyhteisöön, työtehtävän sisältöä sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Työn ja vapaa-ajan tasapainon tukemiseksi palkitsemistapana voi esimerkiksi olla mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin, mahdollisuus joustavaan tai liukuvaan työaikaan tai työaikapankki (Seitovirta, 2018).

Palkitseminen on siis hyvä organisaatiossa nähdä kokonaispalkitsemisena yksittäisten palkkioiden sijaan. Palkitsemisella työntekijän on mahdollista kokea saavansa arvostusta ja huomioita onnistumisestaan työssään (Hakonen, Nylander & Sweins, 2015, s. 239; Seitovirta, 2018). Työnantajan on oleellista ymmärtää palkitsemistapojen taustalla olevia merkityksiä työntekijöille, sillä yksilöille eri asiat voivat olla palkitsevia (Seitovirta, 2018). Epäonnistuneella palkitsemisella kustannukset kasvavat ilman hyötyjä ja todennäköisesti epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ja työntekijöiden vaihtuvuus kasvavat. Tästä syystä

organisaation selkeästi ja ymmärrettävästi viestimä kokonaispalkitseminen voivat myös vähentää palkitsemiseen liittyvien epäkohtien kokemuksia. (Ylikorkala ym., 2018, 56–57.)

3 METODOLOGIA

Tutkimusote on laadullinen ja kuvaileva (Kyngäs, 2020a, 3–11). Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja lisätä ymmärrystä keikkatyöntekijöiden palkitsemisen tavoista ja niiden yhdenvertaisuudesta keikkatyöntekijöiden, henkilöstöpalveluyritysten ja keikkatyötä käyttävien yritysten näkökulmasta. Palkitsemista tarkastellaan kokonaispalkitsemisen käsitteen kautta kattaen sekä aineellisia että aineettomia palkitsemisen tapoja.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia palkitsemisen tapoja keikkatyössä esiintyy?
2. Miten yhdenvertaisuus toteutuu keikkatyöntekijöiden palkitsemisessa?

Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään kehitettäessä palkitsemismalleja henkilöstöpalveluyrityksissä ja keikkatyötä käyttävissä yrityksissä ja edistettäessä näin keikkatyöntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä ja sitä kautta työhyvinvointia ja yritysten tuottavuutta.

3.1 Kohderyhmä ja aineiston keruu

Tutkimukseen osallistui keikkatyöntekijöitä, henkilöstöpalveluyrityksen johdon edustajia ja keikkatyöntekijöitä käyttävien yritysten johdon edustajia (n=14) eri aloilta läntisen Suomen alueelta. Osallistujista suurin osa oli naisia. Aineisto kerättiin huhtikuussa 2022 työpajassa, joka järjestettiin osana Kestävä keikkatyö -hankkeen kehittäjäfoorumia. Tiedonkeruutapana oli osallistava yksin-yhdessä-kaikki ryhmätyömenetelmä. Osallistujia tiedotettiin ennen työpajaa aineistonkeruusta, anonymiteetistä ja tulosten julkaisemisesta sekä tietosuojasta, ja he antoivat suostumuksensa tutkimukseen.

Työpajatyöskentelyä alustettiin asiantuntijaluennoilla moninaisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvosta työyhteisössä sekä palkitsemisesta. Osallistajat työskentelivät neljässä 3–5 henkilön ryhmässä. Ryhmissä osallistajat miettivät ensin itsenäisesti omakohtaisia kokemuksiaan ja käsityksiään yhdenvertaisuudesta keikkatyössä ja kirjoittivat ajatuksiaan paperilapuille. Ryhmän fasilitaattori ohjeisti osallistujia miettimään niin myönteisiä kuin kielteisiäkin kokemuksiaan, mutta ei ohjannut liikaa työskentelyä vaan antoi tilaa osallistujien omalle työskentelylle. Sen jälkeen ryhmän jäsenet jakoivat

keskenään kokemuksiaan ja käsityksiään yhdenvertaisuudesta ja ryhmittelivät laput aihepiireittäin yhdelle isolle paperiarkille. Ryhmä myös yhdessä ideoi ratkaisuehdotuksia mahdollisiin kehittämiskohteisiin. Toisena teemana ryhmissä käsiteltiin samalla työskentelytavalla palkitsemista. Työpajaan oli varattu aikaa 45 min. Lopuksi ryhmän fasilitaattori esitteli ryhmän tuotoksesta yhteenvedon kaikille osallistujille.

3.2 Aineiston analyysi

Kirjallinen työpaja-aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä (Kyngäs, 2020b, 13–21). Esimerkki aineiston analyysistä on kuvattu taulukossa 1. Kaikkien ryhmien tuottama aineisto luettiin läpi ja ryhmiteltiin pelkistettyjen ilmausten perusteella alaluokkiin. Alaluokat yhdistettiin yläluokiksi. Yläluokista muodostui pääluokat ja lopulta yhdistävä luokka “Keikkatyön palkitsemisen tavat ja niiden yhdenvertaisuus”.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston luokittelusta analysoitaessa valinnanvapautta aineettoman palkitsemisen tapana.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Vapaus valita työvuorot	Vapaus valita työvuoronsa ja työpaikkansa	Valinnanvapaus	Aineettomat palkitsemisen tavat keikkatyössä
Vapaus valita työpaikka			
Paine ottaa vastaan kaikki tarjotut työvuorot, jotta saa jatkossakin työtarjouksia	Rajalliset mahdollisuudet valita omat työvuoronsa		
Syällisyyden tunne, kun kieltäytyy tarjotusta työvuorosta. Esihenkilön suhtautumisella on suuri merkitys			

4 TULOKSET

Keikkatyöntekijöiden palkitseminen toteutui sekä aineellisesti että aineettomasti. Aineellisia palkitsemisen tapoja olivat palkat, palkkiot ja työsuhte-etuudet. Aineettomia palkitsemisen tapoja olivat valinnanvapaus, yhdenvertaisuus ja osallisuus työyhteisössä, perehdytys, kuulluksi ja arvostetuksi tuleminen, palautteen antaminen ja saaminen, työn jatkuvuuden ja

riittävyden varmuus sekä kouluttautumis- ja urakehitysmahdollisuudet. Yhdenvertaisuus ja tasapuolisuus ei aina kuitenkaan toteutunut näissä palkitsemisen tavoissa.

Aineellisia palkitsemisen tapoja tarkasteltaessa samapalkkaisuus vakituisten työntekijöiden kanssa näyttäytyi palkitsevana, koskien myös palkankorotuksia. Keikkatyöntekijät olivat selvillä tiimin yhteisistä tulostavoitteista. Kun tavoitteet saavutettiin, keikkatyöntekijät palkittiin yhdessä vakituisten työntekijöiden kanssa, kuten tässä ravintola-alan edustajan kuvauksessa *“Tavoitteet selville, kannustus esim. myydään jallut! palkitseminen tiimin yhteisistä saavutuksista”*. Palvelurahat (“tipit”) jaettiin myös keikkatyöntekijöille. Esihenkilön pienetkin huomionosoitukset ilahduttivat, esimerkiksi suklaapatukka työtodistuksen kanssa samassa kirjekuoressa, tai ilmainen työpaikkalounas. Vaikka aineellinen palkitseminen koettiin usein yhdenvertaiseksi ja tasapuoliseksi, oli myös toisenlaisia kokemuksia.

Tasapuolisia palkitsemisen tapoja ei aina ollut helppo löytää. Eriarvoisuuden kokemus kumpusi muun muassa samoista palkkiotavoitteista keikkatyöntekijöille ja vakituisille työntekijöille. Keikkatyöntekijät tekivät vähemmän työtunteja kuin vakituiset työntekijät, jolloin heidän oli mahdoton päästä tulostavoitteisiin ja siten saada palkkioita niiden saavuttamisesta. Joissakin käyttäjäyrityksissä palkitsemista toteutettiin sukupuolen mukaan: miehille alkoholia ja naisille kauppaketjun lahjakortti. Työsuhde-etuna saatavat työvaatteet eivät aina kuuluneet keikkatyöntekijälle. Osallistujat toivat esiin toiveensa sitoutuneiden keikkatyöntekijöiden palkitsemisesta ja rahallisen korvauksen maksamisesta lyhyellä varoitusajalla tarjottujen työvuorojen vastaanottamisesta. Osallistujien mielestä työsuhde-etuuksien tulee olla samoja niin keikkatyöntekijöille kuin vakituisillekin työntekijöille.

Aineettomia palkitsemisen tapoja edusti valinnanvapaus päättää, missä työpaikassa töitä tekee ja milloin, *“Koin eduksi menneessä työpaikassa osa-aikaisen sopimuksen versus kokoaikainen sopimus. Kokoaikaisena joustettiin hyvin vähän työvuoroissa, kun taas 0:lla sopimuksella sain valita, milloin suostun töihin”*. Keikkatyöntekijä sai valita, sitoutuuko tiettyyn työpaikkaan pidemmäksi aikaa vai ei. Valinnanvapaus mahdollisti vakituista työsuhdetta paremmin työn ja yksityiselämän tasapainon ylläpysymisen. Keikkatyö tarjosi joustoa ja vaihtelua. Valinnanvapaus ei kuitenkaan aina toteutunut käytännössä. Keikkatyöntekijät saattoivat kokea painetta ottaa tarjotut työvuorot vastaan aina kun niitä tarjottiin, pelosta että jos kieltäytyy, ei enää saa vuoroja. Esihenkilön suhtautumista pidettiin tässä suhteessa tärkeänä.

Yhdenvertaisuus ja osallisuus työyhteisössä toteutuivat, kun keikkatyöntekijä muiden työntekijöiden lailla osallistui työpaikkakokouksiin, joissa jaettiin tietoa ajankohtaisista asioista työpaikalla, Keikkatyöntekijöitä myös saatettiin pyytää mukaan työyhteisön yhteisiin tilaisuuksiin, esimerkiksi työhyvinvointitapahtumiin jopa työsuhteen päättymisen jälkeen.

Me-henki viesti yhteisöllisyydestä, *“Minut on otettu työyhteisössä hyvin vastaan ja kohdeltu tasavertaisest”*. Keikkatyöntekijöiden työturvallisuudesta ja terveydestä huolehdittiin työpaikoilla samalla tavalla kuin muidenkin työntekijöiden varmistamalla turvalliset työolot ja työvälineet. Keikkatyöntekijöille mahdollistettiin työn tauotus niin kuin muillekin työntekijöille. Yhdenvertaisuutta ilmensi yhteinen kieli kommunikoinnin välineenä ja ihmisten välistä erilaisuutta arvostettiin, *“Monikielisessä tilaisuudessa puhutaan kaikkien ymmärtämää kieltä”*.

Yhdenvertaisuus ja osallisuus työyhteisössä ei kuitenkaan aina toteutunut. Keikkatyöntekijät eivät voineet osallistua työyhteisön tilaisuuksiin tai tapahtumiin, koska he juuri mahdollistivat vakituisen henkilöstön osallistumisen, *“Tuu töihin me lähdetään bilettään”*. Työpaikkakokouksiinkin keikkatyöntekijät eivät aina osallistuneet. Osallistujat toivat esiin myös yhdenvertaisen mahdollisuuden työnohjaukseen. Kokemus keikkatyöntekijänä olemisesta saattoi olla kylmä: keikkatyöntekijät voivat kokea, että heiltä halutaan vain työpanos, eikä heistä välitetä persoonana, *“Hoida homma ja poistu”*. Keikkatyöntekijät eivät voineet joissakin työpaikoissa pitää taukoja samalla tavalla kuin vakituiset työntekijät, eikä kirjaamiseen eikä toimistotehtäviin ollut varattu työaika. Raskaimmat työvuorot ja tehtävät jakautuivat usein keikkatyöntekijöille, *“Huonoimmat työvuorot, pitkät työvuorot, ei taukoja koska uusi”*. Keikkatyöntekijät saattoivat myös kokea, että heiltä odotettiin suurempaa työpanosta kuin vakituisilta työntekijöiltä.

Syrjintä saattoi ilmetä sukupuoleen kohdistuvana. Naispuolinen keikkatyöntekijä koki miesvaltaisella alalla miespuolisen työntekijän olevan häntä toivotumpi ja työtehtävien jakautuvan sukupuolen mukaan, *“Arviointien paperityöt suunnataan minulle”*. Syrjivää kohtelua saatettiin kokea myös työuran vaiheesta johtuen. Uudet, aloittelevat keikkatyöntekijät olivat saaneet vähemmän työvuoroja kuin kokeneemmat. Henkilöstöpalveluyritykset eivät osallistujien kokemuksissa jakaneet aina työvuoroja tasapuolisesti myöskään yhtä kokeneille vuokratyöntekijöille. Myös perheelliset saattoivat kokea syrjintää perhevapaiden torjumisen muodossa. Toisaalta perheettömät keikkatyöntekijät saattoivat kokea syrjinnäksi lomien jakautumisen perheellisten ehdoilla. Näin nuoret, lapsettomat keikkatyötä tekevät naiset olivat syrjinnän kohteena. Aineiston perusteella myöskään lomaoikeudet eivät olleet samat kuin vakituisilla työntekijöillä.

Perehdytyksen nähtiin osaltaan sitouttavan keikkatyöntekijän työpaikkaan ja siinä hyödynnettiin kokeneita keikkatyöntekijöitä. Perehdyttäminen kattoi perustehtävän vastuut, sekä työpaikan tavat ja odotukset, jotka tuotiin myös keikkatyöntekijöiden tietoon. Työpaikan arvot haluttiin jalkauttaa myös keikkatyöhön. Perehdyttäminen ei kuitenkaan aina ollut riittävää, *“Eräässä työpaikassa oli todella huolimaton perehdytys ja sain noottia työkavereilta koska en osannut osaa työtehtävistä mutta en saanut mahdollisuutta opiskella”*. Perehdytyksen puutteena oli, että keikkatyöntekijälle ei aina kerrottu työsuhde-eduista. Kuulluksi ja arvostetuksi tuleminen oli palkitseva tekijä keikkatyössä. Keikkatyöntekijä koki,

että häneen luotettiin ja häntä arvostettiin, kun häntä kuultiin palkitsemistoiveissa ja vapaajaksotoiveissa ja kun esihenkilö kysyi hänen mielipidettään johonkin asiaan. Kiitosten saaminen muilta ja se että pyydettiin uudelleen keikalle, koettiin arvostuksen osoitukseksi. Keikkatyöntekijät eivät kuitenkaan aina kokeneet itseään arvostetuiksi. Henkilöstöpalveluyrityksissä ei aina arvostettu keikkatyöntekijän tekemää työtä eikä työpaikalla suhtauduttu hyvin keikkatyöntekijään, "*Keikkatyöläiset ”pohjasakkaa”*", mikä vaikeutti työyhteisöön yhdenvertaisesti osallistumista.

Palautteen antaminen ja saaminen esihenkilöltä, työkavereilta ja asiakkailta tuli näkyväksi palkitsemisen yhteydessä. Henkilökohtaisen positiivisen palautteen saaminen tehdystä työstä oli palkitsevaa, "*Olen saanut työnantajalta hyvää palautetta/palautetta aktiivisesti*". samoin tieto koko tiimille yhteisesti annetusta hyvästä palautteesta. Stipendit ja tunnustukset olivat osaltaan arvostuksen osoituksia ja kertoivat tehdystä työstä. Osallistujat kuvasivat myös keikkatyöntekijän mahdollisuuden itse antaa palautetta.

Työn jatkuvuuden ja riittävyuden varmuus näyttäytyi palkitsevana tekijänä keikkatyössä "*Mahdollisuus pitkäaikaiseen työsuhteeseen*", ja "*Työpaikan vakinaistaminen -täydet tunnit*". Työsuhteen jatkumisen ymmärrettiin olevan kiinni myös keikkatyöntekijästä itsestään: hyvin tehty työ toi uusia keikkoja. Työn epävarmuus oli kuitenkin läsnä keikkatyöntekijän arjessa. Liian vähäinen tuntimäärä ei riittänyt toimeentuloon. Toisaalta sitoutuminen keikkatyöhön esti muun kokoaikaisen työn tekemisen. Työvuorojärjestelyjä painotettiin vastauksissa. Työn epävarmuus osaltaan lisäsi työssä suoriutumisen painetta ja painetta ottaa vastaan kaikki tarjotut keikat.

Kouluttautumis- ja urakehitysmahdollisuudet olivat tapa palkita keikkatyöntekijöitä ja koulutuksen koettiin hyödyntävän niin työntekijää kuin työnantajaakin, "*Palkitsemiskäsité uusiksi esim koulutus-urakehitys! -koulutuksen arvo on molemmille*". Koulutuksen kautta keikkatyöntekijät lisäsivät osaamistaan. Kouluttautumalla myös uralla etenemismahdollisuudet paranivat. Keikkatyöntekijöillä ei kuitenkaan aina ollut mahdollisuutta osallistua koulutuksiin.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus tuotti uutta tietoa keikkatyön aineellisista ja aineettomista palkitsemisen tavoista ja niiden yhdenvertaisuudesta kokonaispalkitsemisen käsitteen kautta. Aineettomat palkitsemisen tavat painottuivat lukumääräisesti tuloksissa. Huomionarvoista keikkatyöntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta on, että palkitseminen ei aina toteutunut yhdenvertaisesti keikkatyöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden välillä, eikä

vuokratyöntekijöiden kesken. Tuloksia voidaan tarkastella kriittisesti. Laajempi heterogeenisempi kohderyhmä olisi voinut rikastaa aineistoa ja tuottaa lisää näkökulmia palkitsemiseen. Työpajaa ennen pidetyt alustukset saattoivat ohjata ryhmissä keskustelua rajoittaen sitä, samoin työpajaan käytettävissä oleva aika saattoi rajoittaa tuottamista. Tuloksia puolestaan vahvistaa kohderyhmän kokemus ja tieto tutkittavasta asiasta.

Organisaatioissa tulee kiinnittää erityistä huomiota yhdenvertaisuuteen keikkatyöntekijöiden ja muiden työntekijöiden palkitsemisessa ml. rahalliset korvaukset, taloudelliset edut ja erilaiset aineettomat palkitsemisen tavat (ks. Hakonen, 2017; Ylikorkala ym., 2018, s. 40). Aineettomista palkitsemisen tavoista yhdenvertainen osallisuus työyhteisöissä voi keikkatyön satunnaisen luonteen vuoksi olla haastavaa, mikä linkittyy myös työvuorojen ja työtehtävien oikeudenmukaiseen jakamiseen: olisiko organisaation arvojen mukaista (ks. Ylikorkala ym., 2018, s.13), että vakituinen työntekijä mahdollistaisi keikkatyöntekijän pääsyn työyhteisön työhyvinvointitapahtumaan. Tämä voisi viestiä keikkatyöntekijälle organisaation arvostusta, mistä Hakonen ym., (2015, s. 239) sekä Seitovirta (2018) raportoivat. Tuloksissa painottuivat keikkatyöntekijöiden jopa lainvastainen, syrjivä kohtelu suhteessa työn tauottamiseen, työmäärään ja työajan käyttöön (ks. Oikeusministeriö, n.d.), mihin keikkatyöntekijät suostuivat varmistaakseen keikkatyösuhteensa jatkuvuuden. Keikkatyöntekijöiden ja heidän esihenkilöidensä perehdyttäminen keikkatyöntekijöiden oikeuksiin ja velvollisuuksiin näyttää tarpeelliselta.

Työn ja yksityiselämän tasapainon ylläpysyminen keikkatyössä saa tukea Seitovirran (2018) tutkimuksesta. Organisaatioiden tulee tarkastella palkitsemismallejaan sukupuolten välisen tasa-arvon sekä eri elämänvaiheessa olevien työntekijöiden tasapuolisen kohtelun näkökulmista. Kouluttautumis- ja urakehitysmahdollisuudet tulisi myös ottaa mahdollisuuksien mukaan huomioon. Tutkimus toi näkyväksi koetun vaikeuden löytää tasapuolisia palkitsemisen tapoja. Tämä voi viitata siihen, että organisaatioissa ei välttämättä tunnisteta palkitsemisen eri tapoja (ks. Ylikorkala ym., 2018, s. 58).

Tulokset auttavat henkilöstöpalveluyrityksiä ja keikkatyötä käyttäviä yrityksiä kehittämään palkitsemismallejaan entistä kestävämmiksi. Keikkatyöntekijöiltä itseltään kannattaa kysyä mitkä asiat päivittäisessä työssä ovat heitä palkitsevia ja hyödyntää tätä tietoa johtamisessa ylläpitämään sitoutumista, motivoitumista, työtyytyväisyyttä. Lyhyemmän aikavälin lisäksi palkitseminen tulee aina nähdä myös pidemmän aikavälin investointina, varsinkin aloilla, joilla on tällä hetkellä haasteita työvoiman saatavuudessa. Oikeastaan palkitseminen koskettaa työelämää yleisemminkin – kuka tahansa meistä kaipaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Laajempaan ilmiönä palkitsemisessa voidaan nähdä olevan kyse juuri työn vaatavuudesta suhteessa riittävään ja oikeudenmukaiseen palkkaan, johtamiseen ja työn tekemisen tukemiseen ja ohjaamiseen myös palkitsemisen keinoin.

LÄHTEET

- Barona (2022). *Työelämä tutkimus*. <https://barona.fi/tyoelaman-tutkimus>
- Berlin, S. (2020). Työn palkitsevuus löytyy toiveikkuuden, näkemyksellisyyden, läheisyyden ja resilienssin kautta. *Työn Tuuli* 1/2020, 71–78. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf
- Eddy, J.R., Kovick, L., & Caboral-Stevens, M. (2021). Meaningful recognition: A synergy between the individual and the organization. *Nursing Management* 52(1), 14–21.
- Hakonen, A., Nylander M. & Sweins C (2015). Psykologiset motivaatioteoriat - milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS- kustannus, 135–158.
- Hakonen, N. (2017). Kunta- ja hyvinvointialue työntekijät. *Kokonaispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista*. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen/kokonaispalkitseminen>
- Kestävähely.fi. *Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda2030*. <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>
- Kyngäs, H. (2020a). Qualitative research and content analysis. Teoksessa H. Kyngäs, K. Mikkonen, M. Kääriäinen (eds.) *The application of content analysis in nursing science research*. Springer, Cham, 3–11.
- Kyngäs, H. (2020b). Inductive content analysis. Teoksessa H. Kyngäs, K. Mikkonen, M. Kääriäinen (eds.) *The application of content analysis in nursing science research*. Springer, Cham, 13–21.
- Mandatum. (2022). *Palkitsemistutkimus 2022*. https://images.email.mandatumlife.fi/Web/MandatumLife/%7B0c28e0a4-0717-40cf-bf92-666b541f7dbf%7D_Mandatum_palkitsemistutkimus_2022.pdf
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organizational Design*, 8(1), 23. doi:10.1186/s41469-019-0062-9
- Metropolia. (2020). *Kestävä keikkatyö*. <https://www.metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hankkeet/kestava-keikkatyo>
- Nylander, M. & Hakonen, A. (2015). Palkitsemisen eetokset ja malli toimivuudesta. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS- kustannus, 21–40.
- Oikeusministeriö. (n.d.). *Yhdenvertaisuuteen liittyvä lainsäädäntö*. <https://yhdenvertaisuus.fi/lainsaadanto>

Peluso, A. M., Innocenti, L. & Pilati, M. (2017). Pay is not every- thing – Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. *Evidence-based HRM*, 5 (3), 311–327.

Seitovirta, J. (2018). *Sairaanhoitajien palkitseminen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa* [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2944-0>

Sutela, H. (2022). Kiinteä työaika yleisempi miehillä, epätyypilliset työajat nuorilla ja vanhoilla. Tieto&Trendit, Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2022/kiinteaa-tyoaika-yleisempi-miehilla-epatyypilliset-tyoajat-nuorilla-ja-vanhoilla/>

Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos.). Edita.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. (2018). *Kokonaispalkitsemisen johtaminen: Ohjaa tai ajaudu*. Helsinki: Alma Talent.