

Jenny Pohjola

OLKOON SE SIT KIITOS – HENKILÖSTÖN PALKITSEMINEN
YKSITYISESSÄ LÄÄKÄRIKESKUKSESSA

Terveyden edistämisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2019



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

OLKOON SE SIT KIITOS! - HENKILÖSTÖN PALKITSEMINEN YKSITYISESSÄ LÄÄKÄRIKESKUKSESSA

Pohjola, Jenny
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Terveystieteiden koulutusohjelma (ylempi AMK)
Marraskuu 2019
Sivumäärä: 75
Liitteitä: 6

Asiasanat: Palkitseminen, kannustus, kannustimet, motivaatio, motivointi

Kehittämistyön tarkoituksena oli laatia yksityiselle lääkärikeskukselle ehdotus henkilöstön palkitsemismallista. Kehittämistyön tavoitteena oli parantaa henkilökunnan työmotivaatiota ja työsuoritteita. Tutkimustehtävänä oli kuvata henkilöstön ja työnantajan edustajien näkemyksiä tämän hetken palkitsemisesta ja heidän näkemyksiään tulevaisuuden uudesta palkitsemismallista.

Kehittämismenetelmänä käytettiin Delfoi-menetelmää joka perustui kolmeen eri kierrokseen. Kierroksien aineistonkeruutavat olivat teemahaastattelu, Likert-pohjainen kysely ja tulosten esittely sekä argumentointi. Kaikkia (N=17) sekä henkilöstöä että lähijohtoa haastateltiin palkitsemisen määrittelystä ja sen toteutuksesta sekä palkitsemisen ulottuvuuksista. Lisäksi lähijohtoa (N=5) haastateltiin palkitsemisen johtamisesta ja sen yhteydestä strategiaan. Kysely perustui teemahaastattelusta saatuihin vastuksiin. Kysely esitettiin kaikille (N=24) ja se käsitteli organisaation tapaa palkita ja sitä, miten haluttaisiin palkita ja tulla palkituksi. Lähijohdolle (N=6) esitettiin oma kysely joka käsitteli palkitsemisen strategiaa ja palkitsemiseen annettuja mahdollisuuksia toteuttaa sitä. Tulokset esiteltiin ja niitä oli mahdollista argumentoida henkilöstölle ja lähijohdolle tarkoitettussa tilaisuudessa. Teemahaastatteluaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Kehittämistyö tuotti tietoa siitä mistä pitäisi palkita ja mitä palkitseminen voisi olla. Palkitseminen nähtiin organisaatiossa aineettomana ja aineellisena palkitsemisena. Aineetonta palkitsemista oli esimiehen kiitos ja muu sanallinen palaute. Organisaation aineellisesta palkitsemisesta ei tullut konsensusta. Organisaation lähijohto haluaisi palkita työntekijöitä olemalla enemmän läsnä. Lähijohto toivoi voivansa palkita niin, että palkitsemisen perusteet tiedettäisiin koko yksikössä. Aineettoman palkitsemisen toivottiin tulevaisuudessakin olevan kiitos ja aineelliseksi palkitsemiseksi toivottiin palkankorotusta. Palkitseminen koettiin mahdolliseksi ja epävarmaksi.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää miettimällä palkitsemisen epävarmuuden kokemista ja sitä ettei osattu nimetä selkeää palkitsemismuotoa, ei tiedetty palkitsemisen käytänteitä tai perusteita eikä sitä miten palkitseminen tapahtuu. Tulokset tarjoavat pohjan palkitsemisen kehittämiseksi organisaatiossa.

OH WELL, LET IT BE THANK YOU THEN! – REWARDING THE PERSONNEL AT PRIVATE MEDICAL CENTRE

Pohjola, Jenny
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Health Promotion, Master's Degree
November 2019
Number of pages: 75
Appendices: 6

Keywords: rewarding, encouragement, incentives, motivation, motivating

The aim of this development work was to create a proposal for a reward model at a private medical centre. The goal was to improve the work motivation and the work performance of the personnel. The research assignment was to describe the viewpoints of the personnel and the employer's representatives on current rewarding and their opinions on the future new reward system.

The development method used was the Delphi method that was based on three different rounds. The data collection methods of the rounds included theme interview, Likert-based survey and presenting the results as well as argumentation. Both the personnel and the local management (N=17) were interviewed on the definition of rewarding, its implementation and the extent of rewarding. In addition, local management (N=5) was interviewed on the leading of rewarding and its connection to strategy. The survey was based on the answers given at theme interviews. The survey was presented to everyone (N=24) and it dealt with the organization's way to reward, and how one wished to reward and be rewarded. The local management (N=6) was presented a survey of their own that handled the strategy of rewarding and the possibilities given for its implementation. The results were presented and subject to argumentation at an event organized for the personnel and local management. The theme interview data was analyzed by data-based content analysis.

Development work produced data concerning what should be rewarded and what the actual rewarding could be. In the organization, rewarding was seen as immaterial and material rewarding. Immaterial rewarding included superior's thanks and other verbal feedback. There was no consensus on the material rewarding by the organization. The local management of the organization wanted to reward the employees by being present more often. In addition, the local management wished to reward in a manner where the criteria for rewarding were known in the whole unit. Immaterial rewarding was wished to be thank you in the future as well and the material rewarding would be salary increase. Rewarding was experienced as possible and uncertain.

Research results can be utilized by considering the experience of rewarding uncertainty or the fact that a clear rewarding manner could not be named, the rewarding practices or criteria were not known, neither how the rewarding occurs. The results provide a basis for the development of rewarding in the organization.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS.....	8
3 PALKITSEMINEN TERVEYDENHUOLLOSSA	12
3.1 Palkitsemista tukevia johtamismalleja	12
3.2 Palkitseminen osana henkilöstövoimavarojen johtamista.....	13
3.3 Henkilöstön palkitseminen.....	14
3.4 Henkilöstön palkitseminen terveydenhuollossa.....	19
3.5 Palkitsemisjärjestelmä ja henkilöstö	20
4 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA TERVEYDENHUOLLON HENKILÖSTÖN PALKITSEMISESTA.....	23
4.1 Tiedonhaun kuvaus	23
4.2 Aineiston esittely.....	25
4.3 Terveydenhuollon henkilöstön palkitsemiseen liittyvät tulokset.....	26
5 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE.....	28
6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	28
6.1 Delfoi menetelmä kehittämismenetelmänä	28
6.2 Kehittämistyön toteuttaminen	30
6.3 Ensimmäinen Delfoi kierros – teemahaastatteluaineisto ja aineiston analysointi	31
6.4 Toinen Delfoi kierros – kysely ja aineiston analysointi.....	33
6.5 Kolmas Delfoi-kierros- argumentointi.....	33
7 TULOKSET	34
7.1 Ensimmäisen Delfoi-kierroksen tulos	34
7.1.1 Ensimmäisen Delfoi-kierroksen yhteenveto	45
7.2 Toisen Delfoi-kierroksen tulos.....	48
7.2.1 Lähijohdon vastaukset.....	48
7.2.2 Henkilöstön ja lähijohdon vastaukset	53
7.2.3 Yhteenveto tuloksista.....	60
7.3 Kolmannen Delfoi-kierroksen tulos.....	62
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	65
8.1 Yhteenveto kehittämistyön tuloksista	65
8.2 Tulosten pohdinta.....	66

8.3 Tulosten luotettavuus ja eettisyys	69
8.4 Tulosten jalkauttaminen ja kehittämishaasteet jatkossa.....	71
LÄHTEET.....	72
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Jokaisessa yrityksessä on jonkinlainen palkitsemispolitiikka tai - strategia johon palkitsemisen kokonaisuus osana kuuluu. Tieto siitä millainen yrityksen palkkapolitiikka on antaa henkilöstölle kuvan yrityksen tavoitteista ja palkitsemistavoista sekä niiden perusteista. Palkkapolitiikassa on määriteltynä myös palkitsemisen keskeiset periaatteet ja toimintatavat. (Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivut, 2019.)

Työnvetovoimaisuus on tulevaisuudessa yksi terveydenhuoltoalan haasteista. Kilpailua tulee erityisesti riittävästä ja osaavasta hoitohenkilöstöstä. On odotettavissa, että lähitulevaisuudessa sosiaali- ja terveysala ei kokonaisuutena kärsi työvoimapulasta, mutta kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa ammateittain eikä alueittain. Pitkän aikavälin skenaariossa katsotaan työvoiman tarjontaan vaikuttavan negatiivisesti alan houkuttelevuus. Alan vetovoiman ja työelämän laadun katsotaan korreloivan poistumarvioihin. Merkittävän osan sairaanhoitajista on todettu pohtivan alan vaihtoa, vaikkakin työskentelee toiveammattissaan. (Koponen, 2015, 20.)

Terveydenhuollon alalla on edelleen vahvasti kutsumusammatin kaiku. Alan ammatilliseen historiaan ja hoitajakoulutuksen aloittamiseen katsotaan vaikuttaneen sotilaiden sairaanhoito ja lääketieteen kehittyminen. Ennen hoitokoulutuksen aloittamista alaa ei eritelty ammatillisesti palvelijoista tai piioista. (Karlsson 2008, 34.) Jani Halme kirjoittaa (4.4.2019) YLE:n kolumnissaan siitä miten sanonta ”Sisar hento valkoinen” on pölyyntynyt ja pöhkö sananparsii. Kuinka tähän sanontaan edelleen kiteytyy virheellistä mielikuvaa hoitajista. Ja siitä, kuinka joku muka olisi saanut synnyinlahjana kutsumuksen hoitotyöhön! Kutsumus antaa leiman, jonka myötä hoitajat ovat velvoitettuja tekemään paljon ja vähällä korvauksella. Halme jatkaa, kuinka edelleen on valalla mielikuva ja vinoutunut käsitys hoitajista, jonka mukaan hoitajien tulee edelleen olla empaattisia, nöyriä, palvelualltiita ja vähään tyytyväisiä (Ylen www-sivut, 2019.) Palkkaan vaikuttaa merkittävästi myös alan naisvaltaisuus. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2016 yksityisen sektorin miespalkansaajien mediaanita-

so oli 3620 euroa ja vastaava naispalkansaajan 2821 euroa. (Tilastokeskuksen www-sivut, 2018.)

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on laatia yksityiselle lääkärikeskukselle ehdotus henkilöstön palkitsemismallista. Kehittämistyön tavoitteena on parantaa henkilökunnan työmotivaatiota ja työsuoritteita. Tämän kehittämistyön tehtävänä on kuvata henkilöstön ja työnantajan edustajien näkemyksiä tämänhetkisestä palkitsemisesta ja heidän näkemyksiään tulevaisuuden uudesta palkitsemismallista. Kehittämismenetelmänä käytetään Delfoi-menetelmää. Se perustuu kolmeen eri kierrokseen jotka ovat teemahaastattelu, kysely ja tulosten esittely sekä argumentointi. Palkitsemismalli toimisi vastavuoroisesti työnantajan ja työntekijän välillä. Välillisinä vaikutuksina olisi työpaikkaan sitoutuminen, työhyvinvointi, yksilön hyvinvointi ja yrityksen kasvu ja kannattavuus.

2 KEHITTÄMISTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Kehittämistyön kohteena oleva yksityinen lääkärikeskus kuuluu yhteen Suomen suurimmista yksityisistä terveys- ja sosiaalipalveluiden tuottajista. Organisaation strategiassa tavoitteena on kannattava kasvu ja sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen entisestään investoimalla palveluverkkoon ja täydentäviin yritysostoihin.

Lääkärikeskus tarjoaa yleis-, työterveys- ja erikoislääkäripalveluja sekä fysioterapia-, laboratorio ja röntgenpalveluja. Erikoislääkäripalveluihin kuuluu fysioterapia, gynekologia, kardiologia, keuhkosairaudet – ja allergologia, korva-, nenä- ja kurkkutaudit, ortopedia, pediatria, psykiatria, radiologia, sisätaudit ja urologia. Kaikki vastaanotot toimivat ajanvarauksella ja ajan voi varata joko verkkoajanvarauksesta tai puhelimitse. Päivittäin lääkärikeskuksessa työskentelee 50-70 eri terveydenhuollon ammattilaista.

Lääkärikeskus on jaettu työterveyshuollon- ja vastaanottojen linjaan. Samoin laboratorio ja röntgen on jaettu omiin linjoihinsa. Näillä linjoilla on omat kustannuspaikat. Työterveyshuollon lähiesimies on palvelupäällikkö, jonka alaisia ovat työterveyshuollon hoitajat. Työterveyshuollossa on lisäksi nimetty vastuulääkäri. Vastaanottojen palvelupäällikkö on lähiesimies vastaanottojen, laboratorion ja röntgenin henkilöstölle. Molempien palvelupäälliköiden alaisuudessa työskentelee kymmenkunta työntekijää. Yksikönjohtaja on vastaanottojen vastuulääkäri ja johtaa myös koko yksikköä. Yksiköllä on toimipiste myös toisella paikkakunnalla, jossa toimivat samat linjat ja samalla tavoin organisoitu johto, kuin tutkimusyksikössä.

Lääkärikeskus on kasvanut toimintansa aikana tasaisesti. Kuvantamisen yksikkö on laajentunut magneettikuvauksella ja viidentenä linjana on aloittanut hammaspuoli. Kuudes oma linjansa on kesällä 2019 avattu sairaala. Sairaala toimii oman palvelupäällikön alaisuudessa. Uusien toimintalinjojen myötä välinehuollon henkilöstö on siirtynyt sairaala linjaan.

Yksityisen terveystalouden palkkausjärjestelmä perustuu yleissitovaan työehtosopimukseen (Tp-tes). Työehtosopimusneuvotteluista vastaa Terveys- ja sosiaalialan neuvottelujärjestö (TSN). Ammattijärjestöistä koostuvaan TSN:ään kuuluvat Tehy (Sosiaali- ja terveysalan ammattijärjestö), Super (Suomen lähi- ja perushoitajien liitto) ja Erto (Erityisaloiden toimihenkilöliitto). Työehtosopimuksessa määritellään työtehtävien vaativuusryhmät, joiden mukaan työntekijän minimipalkka määräytyy. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia minimipalkkaa korkeamman palkan. Palkkaan vaikuttavat myös mahdolliset tehtäväkohtaiset erityistekijälisät sekä henkilökohtainen palkanosa. (Tehy ry:n www-sivut 2016). Kunnallisella puolella noudatetaan kunnallista työehtosopimusta (Kv-Tes), joka on samoin yleissitova ja pitää sisällään samat palkkatekijät. Palkkapolitiikkaa on kunnallisella puolelle kehitetty ura- ja palkitsemisemalilla (Aura-malli). Mallin tavoitteena on mahdollistaa työntekijöiden eteneminen urallaan kliinisessä hoitotyössä sekä kannustaa elinikäiseen oppimiseen ja tämän osaamisen hyödyntämiseen. (Sairaanhoitajaliiton www-sivut 2019).

Lääkärikeskuksen lääkärit toimivat pääasiallisesti ammatinharjoittajina, samoin fysioterapeutit ja työpsykologit. Nämä ammattiryhmät eivät ole mukana kehittämistyön kyselyissä, koska heidän palkkapolitiikkansa ei noudata palkkauksen osin terveystalouden työehtosopimusta. Suomen Lääkäriliitto on antanut palkkausta koskevan suosituksen työterveyshuollossa toimiville lääkäreille. Lääkäriliiton mukaan vapaat ammatinharjoittajat suunnittelevat ja arvioivat itse, miten vastaanotto toiminnan tulos muodostuu. (Lääkäriliiton www-sivut, 2019.)

Lääkärikeskuksessa toimii laillistettuja terveydenhuollon ammattilaisia, joiden tehtävät ja ammattinimikkeet ovat bioanalytikko, lähihoitaja, röntgenhoitaja, sairaanhoitaja, terveydenhoitaja, työterveyshoitaja ja välinehuoltaja. Henkilöstöä ohjaa ammattihenkilölaki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994, 2§). Henkilöstön tehtävänkuvat liittyvät reseptioon, kuvantamiseen, terveyden-, sairaan- ja työterveyshoitajan vastaanottoon, välinehuoltoon ja laboratorioon.

Reseptio henkilöstö on nimetty palveluneuvojiksi. He ovat ammattinimikkeiltään lähihoitajia. He ohjaavat asiantuntijuudellaan asiakkaan käynnin lääkärikeskuksessa kulkemaan oikein ja saumattomasti. Työ vaatii suuren tietomäärän tuntemusta kuten

vakuutusyhteistyötä, Kela-laskutuksen osaamista sekä työterveyshuollonsopimussältöjen tuntemusta. Reseptiossa työskentelevien pitää hallita yksikön sisäiset sekä koko konsernin muiden yksiköiden käytännöt ja palvelut. Reseption henkilöstölle on laadittu omat päivittäiset työvuoro-ohjeet, joita he toteuttavat. Reseption henkilöstö ottaa tarvittaessa laboratorionpäivystysnäytteitä, johon heidät on yksikön sisällä perehdytetty. Reseption henkilöstöä luonnehditaan koko lääkärikeskuksen käyntikortiksi.

Kuvantamisen henkilöstön ammattinimike on röntgenhoitaja. Nimetty hoitaja vastaa yksikön röntgenin toiminnasta, johon kuuluvat natiivikuvat ja ultraäänitutkimukset. Röntgenhoitaja osallistuu röntgenin laatutyöskentelyyn työohjeen mukaisesti. Magneettiyksikössä on samoin vastuuhoitaja. Kuvantamisen hoitajat huolehtivat siitä, että asiakas on saanut valmisteluohjeet ja ohjaa asiakkaan tutkimuksiin. He tekevät kuvantamisen tarvittavat esivalmistelut. Radiologin avustus kuuluu kuvantamisen hoitajille. Röntgenhoitajat huolehtivat radiologisen hoitotyön jatkuvuudesta kuvantamisen asiakasprosessissa.

Terveydenhoitajan ja sairaanhoitajan vastaanotot ottavat vastaan työterveys- sekä yksityisasiakkaita. Hoitajat tekevät itsenäisesti kliinisen fysiologian tutkimuksia, haavahoitoja, terveystarkastuksia ja näytteenottoa. Hoitajat avustavat lääkäreiden erilaisissa toimenpiteissä. Hoitajille on nimetty erilaisia vastuualueita, kuten hygienia ja lääkehoito. Työnkuvassa korostuu asiantuntijuus ja eri alueiden laaja-alainen osaaminen sekä moniammatillinen yhteistyö.

Työterveyshoitajilla on omat nimetyt asiakasyritykset hoidettavanaan. Yritykset voivat olla paikallisia tai valtakunnallisia. Työ on ennaltaehkäisevää toimintaa sekä sairausvastaanottoa. Työterveyshoitajan työ on hyvin itsenäistä ja hoitajalta vaaditaan ammattitaitoa ja asiantuntijuutta. Työterveyshoitajilla moniammatillinen työ korostuu. Työterveyshoitajan työ vaatii jatkuvaa koulutusta ja tietojen ylläpitämistä. Työterveyshoitaja tekee terveystarkastuksia, sairausvastaanottoa, sairauspoissaolojen seurantaa, työkyvyn hallintaa ja seurantaa. Työterveyshoitaja työskentelee työterveyslääkärin kanssa. Hoitaja tekee yhteistyötä työfysioterapeutin ja työpsykologin kanssa. Työhön kuuluu työpaikkakäyntejä ja erilaisten raporttien kirjaamista sekä yhteydenpitoa asiakasyrityksiin. Työterveyshoitajilla on nimettyjä vastuualueita.

Välinehuoltajat vastaavat koko yksikön välinehuollon toiminnasta. He huolehtivat vastaanottohuoneiden varustelut ja katsovat, että vastaanoton aikana on riittävä määrä välineitä. Välinehuollon tehtäviin kuuluu laitteiston huoltojen tilaaminen ja säännönmukaiset laitetestaukset. Välinehuoltajat suunnittelevat hyvin itsenäisesti työpäivänsä kulun ja huolehtivat tehtävistään itsenäisesti. Välinehuollon toiminnat ja työtehtävät ovat muutoksen alla sairaalatoiminnan käynnistyessä.

Laboratoriotyötä tekevät bioanalyttikko, lähihoitaja ja sairaanhoitaja. Nimetty hoitaja vastaa laboratorion toiminnasta. Laboratoriotyöhön kuuluu näytteenottoa, näytteiden käsittelyä ja analysointia sekä näytteiden eteenpäin lähettämistä. Hoitajilla on nimettyjä vastuualueita ja tehtäviä. Laboratoriossa tehdään jatkuvaa laaduntarkkailua. Laboratoriotyöskentely vaatii systemaattista työskentelytapaa ja hyvää asiakaspalvelualltiutta

Organisaatio odottaa työntekijöiltään terveydenhuollon ammattitutkintoa, itsenäistä työtettä, asiakaslähtöisyyttä, aktiivista työtettä, positiivista asennetta, erinomaisia vuorovaikutustaitoja, hyvää IT-osaamista ja tuloksekasta yhteistyötä asiakasyritysten kanssa.

Organisaatiossa palkitseminen on vuosien varrella muuttunut. Tulospalkkiosta on luovuttu ja otettu käyttöön uusia palkitsemistapoja. Tutkimuksen avulla avattiin keskustelua aiheeseen ja tuotettiin mahdollisia palkitsemisen kehittämisehdotuksia.

3 PALKITSEMINEN TERVEYDENHUOLLOSSA

3.1 Palkitsemista tukevia johtamismalleja

Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla useat eri ammattiryhmien edustajat työskentelevät monialaisissa tiimeissä ja verkostoissa. Näissä muodostetaan ja jaetaan yhteisiä tavoitteita, vastuuta, päätöksiä ja valtaa. Monialainen työskentely ja yhteistyö edellyttää yhtäläisiä osallistumismahdollisuuksia. Tiimit ja verkostot eivät vain määrittele ratkaisuja ongelmiin vaan ottavat myös vastuun tavoitteiden tukemisesta ja saavuttamisesta. Johtamisella voidaan mahdollistaa uusien toimintatapojen luomista ja toiminnan kehittämistä henkilöstöä osallistamalla. Näitä tukevia tunnistettuja tekijöitä ovat mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen, aktiivisuus ja mahdollisuus osallistua organisaation päätöksentekoon. Henkilöstön huomioiminen, osallistuminen ja osaamisen hyödyntäminen jää aikaisempien tutkimuksien mukaan usein huomioimatta. (Lammintakanen, Rissanen, Peronmaa-Hanska, Joensuu & Ruottu, 2016, 5, 9.)

Dialoginen johtaminen on vastavuoroinen prosessi esimiehen ja työntekijän välillä. Dialogisella johtamistavalla vaikutetaan myönteisesti luovuutta ja innovatiivisuutta edistäviin tekijöihin. Uudistava johtaminen kulkee käsi kädessä dialogisen kanssa ja painottaa johtajan ja johdettavien välistä kommunikaatioita ja vuorovaikutussuhdetta. Tämä vaikuttaa työntekijöiden avoimuuteen ja rohkeuteen sanoa kriittisiäkin asioita. Avoimuuteen kannustava ja siitä palkitseva johtamistapa korostuu dialogisessa johtamisessa. Tällöin eri toimijoiden välillä vallitsee keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuus. Näillä tekijöillä on havaittu olevan vaikutusta myös asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. Esimieheltä odotetaan valmiuksia tukea työntekijöiden osaamisen ja luovuustaitojen kehittymistä, motivaatioita ja yhteistoimintaa. (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012, 22.)

Vuorovaikutus luo yhteisen arvopohjan organisaatiolle. Tasa-arvoinen keskustelukulttuuri, halu ja taito kuunnella mahdollistavat innovaatiotoiminnan, tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaisen kehittämisen. Dialogi auttaa löytämään uusia ajatuksia ja toimii näin myös oppimisstrategiana. Oppiminen ja innovointi saattaa jäädä vain puheeksi sillä esimiehet ovat portinvartijoita kehittämisen, muutoksen ja uudistamisen suhteen. (Syvänen ym. 2012, 26-28.)

Peter Drucker (1954) jota pidetään tavoitejohtamisen (Management by Objectives, MBO) määrittäjänä kuvaa tavoitteellisen johtamisen piirteitä seuraavasti: ”Tavoitejohtaminen on kytkettävä palkitsemiseen, joka on suoraan riippuvainen tavoitteiden saavuttamisesta. Palkitsemisjärjestelmän on oltava joustava ja mahdollistettava erikoispalkkiot sekä se, että henkilö voi ansaita niin hyvin nykytehtävässään, ettei häntä palkitsemisen takia tarvitse ylentää, ellei siihen ole muita syitä” (Kulla 2008, 46). Tavoitejohtaminen tulisi näkyä henkilöstön arjessa.

3.2 Palkitseminen osana henkilöstövoimavarojen johtamista

Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 kirjoitetaan siitä, kuinka organisaatiokulttuureissa on henkilöstön odotuksia vastaavalla taloudellisella ja aineettomalla palkitsemisella aina voitu saada aikaan aivan uskomattomia saavutuksia. Tämä edellyttää organisaatiolta toimintaolosuhteiden, kilpailutilanteen ja oman henkilöstön odotuksien tuntemista. Dialogia johdon ja henkilöstön välillä vahvistamalla voidaan lisätä tuottavuutta ja molemmanpuoleista tyytyväisyyttä. Tässä suhteessa ei vuosien saatossa nähdä juuri muutosta tapahtuneen. (Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski 2015, 138.)

Työelämä ja johtaminen ovat muuttuneet teknologian, yksilönkehityksen, sosiaaliturvan, talouden, kulttuurin ja koulutustason myötä. Näiden kautta työelämän ja johtamisen odotukset vaativat enemmän innovatiivisuutta, tehokkuutta, vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Jotta näihin päästäisiin tarvitaan toimivan johtamisen lisäksi työntekijöiltä itsensä johtamista. Hyvään johtamiseen vaikuttaa vallalla oleva ihmiskäsitys ja yhteiskunnan arvopohja. Odotusarvona on tasapaino sisäisten ja ulkoisten resurssien kesken, joka tukee fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Positiivinen ihmiskäsitys lisää luottamusta ja oppimista, tällöin myös työilmapiirillä voidaan tukea luovuutta. Edellä olevat pyrkimykset vaativat dialogisuutta ja yhteistoimintaa kaikkien kesken. Ihmisten johtamisessa korostuu; yhteiset päämäärät, visiot, toiminnan tarkoitus, muutostilanteiden hallinta, ongelmanratkaisu, henkilön ohjaus, opastus ja tuki. Näiden kautta voidaan kannustaa vaikuttaa työntekijän sisäiseen motivaatioon. Hyvällä johtamisella edistetään työssä jaksamista. Tällöin kannustaminen, uuden oppiminen, ja vuo-

rovaikutussuhteet ovat keskiössä. Tiedottaminen ja vuorovaikutussuhde lisää luottamusta johdon ja työntekijän välillä edistäen työssä jaksamista. (Syvänen ym. 2012, 12.)

3.3 Henkilöstön palkitseminen

Se mihin palkitsemisen vaikuttavuus perustuu, riippuu pitkälti eri osapuolten yhtenevästä ja riittävästä palkitsemistiedosta; mitä palkitsemisen muotoja käytetään ja ymmärrys niiden määräytymisperusteista. Palkkatietämyksellä tarkoitetaan sitä miten yksilö tuntee palkan määräytymisperusteet ja prosessit, sekä miten oma suoritus vaikuttaa palkkukseen. Palkitsemisen vaikutukset ovat vähäisiä tai sattumanvaraisia jos tietoa palkitsemisesta ei ole. Palkitseminen vaikuttaa työntekijöiden asenteeseen ja toimintaan vasta kun se tunnetaan. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman, 2018, 58).

Työtyytyväisyydellä on yhteys palkkatietämykseen. Työnantajan on vaikea hyödyntää palkkauksen myönteisiä vaikutuksia ellei henkilöstö tiedä palkkaperusteita – tapoja ja järjestelmiä. Palkkausjärjestelmät jotka perustuvat työn vaativuuteen ja suorituksen arviointiin ovat yleistyneet. (Akavan www-sivut, 2019.)

Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometrin mukaan vuonna 2018 palkkauksen oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus ovat palkansaajien tyytyväisyyteen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Julkaisun mukaan nykyisten palkkausjärjestelmien yleisiä arviointi periaatteita ovat työn vaativuus, henkilön pätevyys sekä työn tulos. Työpaikan palkitsemisstrategia ja esimiehen toiminta määrittää miten näitä elementtejä painotetaan. Työolobarometrin mukaan palkkausjärjestelmien arviointi on yksityisellä sektorilla palveluissa (70%) yleisempää kuin teollisuudessa (63%). Vuonna 2017 arvioinnit olivat yleisempiä mitä suuremmasta työpaikasta oli kyse. Julkaisussa vuoden 2017 palkansaajista 35 prosentilla palkkaan vaikutti työstä suoriutuminen ja niiden laatu. Naisista 28% sanoi, että omatyön tulokset vaikuttavat palkkaan, miehillä vastaava luku oli 43%. Sukupuolten välinen ero on pysynyt vuodesta 2014 hyvin ennallaan. Miesten ja naisten arviot palkkauksensa kannustavuudesta poikkeavat toisistaan, 54% miehistä ja 38% naisista sanoi palkkauksensa olevan melko kannus-

tava. Naisista 18% ei pitänyt sitä lainkaan kannustavana, miehillä vastaava prosentti oli seitsemän. Julkiseen sektoriin verrattuna yksityisen sektorin palkansaajat pitivät palkkaustaan useammin kannustavana. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019.)

Palkka voidaan määritellä palkitsemiseksi, se on työntekijälle työnantajan maksama korvaus tehdystä työstä. Palkkaa voidaan täydentää palkkiojärjestelmällä tai sitä täydentävällä palkkaustavalla. Palkkaa täydentävät osat voivat olla sidottuja lyhyen (esim. myynti, tulos tai voittopalkkio) tai pitkän aikavälin (esim. osakepalkkio) tavoitteisiin, toiminnan kehittämiseen (esim. aloitepalkkio), onnistumiseen (esim. erityis, kertapalkkio tai pikatunnustus) tai taloudelliseen menestykseen (esim. voitonjako/bonus). Palkkaa täydentävät osat maksetaan kuukausipalkan päälle. Myös henkilöstöllä voi olla heidän omistama ja hallinnoima henkilöstörahasto, jossa on yrityksen tulospalkkiona saatuja varoja. Henkilöstörahastoa säätelee henkilöstörahastolaki. Aineellinen palkitseminen on rahallista tai rahanarvoista. Rahanarvoiset edut tarkoittavat esimerkiksi liikuntasetelit. Aineeton palkitseminen on esimerkiksi työympäristöön, työaikaan ja työn sisältöön liittyvää sekä palaute ja arvostus tehdystä työstä. Palkitsemisen kokonaisuus on määritelty ja rajattu kokonaisuus aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. (Hakonen & Nylander 2015, 21-38.)

Hakonen & Nylander ovat kirjoittaneet suomalaisista palkitsemistapojen valinnasta ja niiden soveltamisesta. Heidän mukaansa palkitsemisen kokonaisuus on sisäänkirjoitettu organisaatioiden yrityskulttuuriin sekä liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaan. (Hakonen & Nylander 2015, 23.)



Kuva 1. Palkitsemisen kokonaisuus (muokattu Hakonen & Nylander 2015, 23)

Suomalaisen asiansanasto- ja ontologiapalvelun (Finto) mukaan palkitsemisen yläkäsite on kannustus. Assosiatiiviset käsitteet ovat kannustimet, motivaatio ja motivointi. (Finto www-sivut, 2019.)

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) määrittelee palkitsemisen yrityksen palkkapolitiikaksi, jolla tarkoitetaan palkkaukseen perustuvia periaatteita ja toimenpiteitä. Kunkin yrityksen palkkopolitiikka ohjaa palkkaukseen liittyviä ratkaisuja ja määrittelee sen hoitamiseen liittyvät vastuut. Se kertoo myös työntekijöille, miten he voivat vaikuttaa omaan palkkaansa ja sen kehittymiseen. (Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivut, 2019).

Henkilöstön ymmärrys ”mistä pitäisi palkita” perusteista luo tyytyväisyyttä ja oikeudenmukaisuutta (Pohjaranta 2012, 27). Lisäksi palkitseminen on johtamisen väline, jonka tarkoitus on houkutella oikeita ihmisiä organisaatioon, sitouttaa ja ohjata tekemään asioita laadukkaasti organisaation menestymiseksi. Palkitsemisen kokonaisuus koostuu usein monista eri elementeistä. Organisaation palkitsemisen kokonaisuuden ymmärtävät henkilöt ovat keskimääräistä tyytyväisempiä palkitsemisjärjestelmiin. (Rötkin, 2018, 120-121.)

Innovaation mahdollistaa kyky, taito ja halu hyödyntää aikaisempia kokemuksia ja tietämystä uusien näkökulmien löytämiseksi ja yhdistelemiseksi. Luovuuden perustana on yksilön sisäinen motivaatio, jota voidaan vahvistaa myönteisillä, kannustavilla ja palkitsevilla ulkoisilla tai sisäisillä tekijöillä. Ulkoisia tekijöitä voi olla työolot, asioiden pysyvyys, toimintapolitiikka ja hallinto, johtaminen, ihmissuhteet, palkkaus ja asema. Sisäisiä taas työ itsessään, tulokset, tunnustus, hyväksyntä ja palaute, vastuu, kasvu ja kehitys. Nämä seikat johtajien tulisi ymmärtää, jotta työntekijä motivoituu ponnistelemaan päämäärää kohti. Näin myös työmotivaatio ja työn imu lisääntyy. Työntekijöiden yksilölliset piirteet ja vuorovaikutus vaikuttavat luovuuteen. Luovuuden ja innovatiivisuuden lähtökohtina ovat osaamisvaatimusten tunnistaminen, nykyisen osaamisen arviointi ja kehittämistarpeiden määrittely. Osaaminen on yhdistelmä tietoa, taitoa, asenteita, kokemuksia ja käyttäytymistä, nämä mahdollistavat menestyksellisen suorittamisen. Oppiminen ja osaaminen edistävät luovuutta ja näin myös innovatiivisuutta. (Syvänen ym. 2012, 16.)

Palkitsemisella katsotaan olevan merkittävä painoarvo henkilöstön motivaattorina hyviin tai jopa odotukset ylittäviin työsuorituksiin. Palkitseminen nähdään sekä aineettomana (ei rahallisena), että aineellisena (rahallisena). Tavoitteena on parantaa henkilökunnan työmotivaatiota ja työsuoritteita. Palkitsemismalli toimisi vastavuoroisesti työnantajan ja työntekijän välillä. Välillisinä vaikutuksina olisi työpaikkaan sitoutuminen, työhyvinvointi, yksilön hyvinvointi ja yrityksen kasvu ja kannattavuus. (Piiroinen 2007, 13.)

Laura Rötökinnin kirja, Terveisiä pomolle on siteerannut vakuutusyhtiö Turvan toimitusjohtajaa Minna Metsälää: ”motivaatiota ei voi kannulla kaataa”, tällä Rötökinnin mukaan kuvataan osuvasti motivaation haastavuutta, sillä sitä ei voi opetella tai opettaa. Rötökinn kirjoittaa myös sisäisestä ja ulkoisesta motivaatioista, siitä kuinka työelämässä ei ole oikein ymmärretty näiden jakoa vaan työntekijöitä on ”yllytetty” tekemään työtehtäviä kepein ja porkkanoin. Onko työtehtävän suorittaminen vilpittöntä ja aitoa vai pintapuolista pakkopullaa? Ulkoisen motivaation avulla työntekijä saadaan mahdollisesti ponnistelemaan hetkellisesti, kun taas sisäisen motivaation kautta on mahdollista saavuttaa kunnianhimoisia ja innostuneita työntekijöitä. (Rötökinn 2015, 75-78.)

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa ”Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat” todetaan tutkimustulosten valossa sisäisen motivaation olevan optimaalinen tila työntekijälle, että työnantajalle. Tällöin työntekijä on tuottavimmillaan ja se korreloi suoraan tuottavuuteen. Tässä nähdään johtamisen tehtävänä sisäisen motivaation vaalimisen merkitys, joka koostuu omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyyden kokemisesta. Omaehtoisuudella tarkoitetaan autonomiaa, esimiehen rohkeutta antaa työntekijälle vapautta ja luottamusta yksilön kykyyn toimia. Kyvykkyys nähdään tunteena aikaansaamisesta ja oppimisesta jota palautejärjestelmä ja osaamisen kehittäminen tukevat. Samoin yhteisöllisyyden katsotaan koettavan tunteena siitä, että työntekijä on osa välittävää yhteisöä. Johtamisen tehtävänä sisäisen motivaation tukemisessa on tehtävän työn merkityksen kirkastaminen ja työyhteisön sitouttaminen yhteiseen päämäärään. (Martela & Jarenko, 2014, 6.)

Suorituksen johtamisella Rötkin tarkoittaa organisaation henkilöstön ohjausta sisäistämään työtehtäviään, jotta organisaatio saavuttaisi tavoitteensa ja tässä suorituksen johtaminen auttaa henkilöä toimimaan sen mukaisesti. Tällöin henkilöstö ymmärtää organisaation tavoitteen ja osaa silloin toimia tämän päämäärään hyväksi. Suoritusta johdetaan palautteen antamisella, annetaan ja saadaan tietoa onnistumisista, pärjäämisestä ja suoriutumisesta. Henkilöstön onnistuminen antaa palautteen myös esimiehille, silloin hekin ovat onnistuneet, näin hyvä kiertää ja jokainen saa nauttia onnistumisen elämyksestä. (Rötkin, 2014, 99.)

Suorituksen johtamisen rinnalla työelämässä puhutaan nykypäivänä paljolti itsensä johtamisesta. Työntekijöiden itseohjautuvuus asettaa esimiestyön entistä tärkeämpään rooliin. Katariina Malmbergin kirjoitus ”Entistä tärkeämpi pomo” Helsingin Sanomissa ura & työ osiossa perustuu työpsykologivalmentajien Hanna Poskiparran ja Tuuli Virannan tekemiin haastatteluihin. Malmbergin kirjoituksessa korostuu juuri itsensä johtamisen merkitys tämän päivän työelämässä ja toimintakulttuurien muutos. Työterveyslaitoksen asiantuntija Krista Pahkin kommentoi Poskiparran ja Virannan haastattelujen tuloksia. Hän ei pidä tuloksia yllättävänä, esimiehen rooli on osallistavaa ja keskustelevaa, kukin tietää oman roolinsa ja osaa toimia yhteisten raamien sisällä kohti yhteistä päämäärää. Esimiesten tulee tuntea työntekijänsä, jotta osaa

tukea ja antaa palautetta yksilöllisesti pysähtyen, keskittyen ja läsnä ollen. (Malmberg, 2018, B17.)

Palautteen saa siitä, miten olemme jossakin asiassa onnistuneet ja se onkin oikeastaan toisen osapuolen näkemys ja kokemus, mielipide asiasta. Aina nämä näkemykset eivät kohtaa ja saattaa syntyä ristiriitaa palautteen saajan ja antajan kesken. Annamme toinen toisillemme palautetta lähes päivittäin, tätä huomaamatta. Myös eleet, ilmeet spontaanit reaktiot kertovat mitä mieltä jostakin asiasta olemme. Palautteen tarkoitus on tukea onnistumista. Palautetta voidaan antaa esimies-alaisuudessa molempiin suuntiin sekä kollegalta kollegalle. (Rötkin, 2014, 110-113.) Miten ja missä tilanteessa palaute annetaan tai saadaan on myös suuria eroavaisuuksia, joku haluaa kahdenkeskisen palautteen ja toinen keuhut koko firman edessä! Malmbergin kirjoituksessa onkin pomon roolissa merkittävää olla motivoitunut tuntemaan työntekijänsä. Toinen tarvitsee enemmän tukea ja palautetta kuin toinen. (Malmberg 2018, B17.)

3.4 Henkilöstön palkitseminen terveydenhuollossa

Jaana Seitovirta (2018) osoitti tutkimuksellaan sairaanhoitajien palkitsemisesta hoitotyössä julkisen erikoissairaanhoidon, perus- sekä yksityisenterveydenhuollon sektoreilla sairaanhoitajien palkitsemisen olevan laaja ja monimuotoinen kokonaisuus. Seitovirran johtopäätöksissä ja suosituksissa esitettiin sairaanhoitajien palkitsemisen kokemusten ja käsityksien olevan samankaltaisia terveydenhuollon eri sektoreilla. Näillä sektoreilla yleisimpiä palkitsemistapoja oli Seitovirran mukaan työpaikkakoulutus, työkokemuslisä ja mahdollisuus kehittyä ammatillisesti. Seitovirran johtopäätöksien mukaan sairaanhoitajilla oli myönteisiä kokemuksia aineellisesta ja aineetomasta palkitsemisesta, tosin palkitseminen aiheutti myös kielteisiä tunteita ja palkitsemattomuus aiheutti pettymystä ja tyytymättömyyttä. Palkitsemisen katsottiin ohjaavan sairaanhoitajan työtä ja lisäävän ammatillista tyytyväisyyttä. Useat aineetomat palkitsemistavat palkitsivat sairaanhoitajia aineellisten palkkioiden lisäksi. Seitovirta nostaa suosituksiin organisaatiot ja haastaa niitä nostamaan palkitsemistavat näkyviksi kokonaispalkitsemisessa sekä kokonaispalkitsemisen ymmärryksen ja merkityksen lähijohtajien päivittäisjohtamisessa. (Seitovirta 2018, 43.)

Terveydenhuoltoalan yksityisen puolen työehtosopimukset pääsääntöisesti mukailevat kuntapuolen sopimuksia. Paikallisesta sopimisesta on paljon ja laajalti keskustelua. Innovatiivisella uudella palkitsemistavalla on nyt tilausta. Palkitseminen nähdään helposti aineellisena, joko rahana tai tavarana. Palkitseminen voi olla myös palaute hyvin tehdystä työstä, kannuste. Se on jotakin mitä annetaan kuukausipalkan lisäksi. Terveydenhuollon alalla on edelleen vahvana kutsumustyön leima ja palkkaus on työtehtäviin nähden huono. Merja Harmoisen väitöskirjassa; Arvostava johtaminen terveydenhuollossa, mainitaan haastavaksi alan henkilöstön työvoimapula tulevaisuudessa, niin Suomessa kuin koko Euroopassakin. Harmoinen kirjaa ongelmaksi huonot työn vetovoimaisuuden tekijät; matalapalkka sekä työn vaativuus ja raskaus, joiden vuoksi juuri nuoret eivät koe alaa vetovoimaiseksi. (Harmoinen 2014, 13.)

Palkitsemismallin kehittäminen voidaan nähdä sosiaalisena innovaationa. Sosiaalisessa innovaatiossa yhteisö synnyttää luovan toiminnan tuloksena uuden idean, tässä palkitsemismallin, jolle voidaan nähdä lisäarvoa yksilön ja yhteisön hyvinvoinnissa. (Koskela & Martikainen 2015.)

3.5 Palkitsemisjärjestelmä ja henkilöstö

Työmotivaatioteoriat tukevat palkitsemisen vaikutuksia työmotivaatioon ja yksilön hyvinvointiin. Työmotivaation syntyyn vaikuttaa yksilön elämäntilanteen eli koherenssin tunne. Tällä tarkoitetaan yksilön ymmärrystä, hallittavuutta ja mielekkyyttä ympäristöstä ja eteen tulevista tilanteista. Vahvan koherenssin tunteen omaavat luottavat voimavaroihinsa ja selviytymiseensä nähden haasteet tai vaatimukset myönteisesti, eikä vain taakkana. Työn tuomat vaatimukset lisäävät koherenssia yksilöille, joilla on jo vahva koherenssi ja taasen heikentävät niiden tunnetta, joiden elämäntilante on heikkoa. Vahva koherenssi lisää työtyytyväisyyttä, yksilö pyrkii kohti tavoitettaan ja päämääräänsä koki, että pystyy itse vaikuttamaan sen tavoittelun. Heikon koherenssin omaava taasen kokee asioiden vain tapahtuvan ja näin eivät koe itse voivansa vaikuttaa siihen. (Sinokki 2016, 12.)

Yksilöllä on tietysti myös vastuu omasta työkyvyn hallinnastaan, tässä voi olla yksilöstä riippuen suuria eroja. Käsitys yksilön hyvinvoinnista voi vaihdella saman alan yksilöiden kesken suuresti. Toiset kestävät paineita eri lailla kuin toiset, joillakin on hyvät selviytymismetodit. Ja vaikka työssä pärjäisi hyvin saattaa arjen hallinta olla haastavaa. Timo Hämäläisen 2014 kirjoittamassa kirjassa *Well-Being and Beyond: Broadening the Public and Policy* keskeiseksi johtopäätökseksi nousee hyvinvoinnin murros ja täten hyvinvointiongelmien muuttuminen. SITRA (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto) on tehnyt Hämäläisen kirjan pohjalta julkaisun hyvinvoinnista niukan talouskasvun ja budjettileikkausten maailmassa. Julkaisussa vaikuttaviksi tekijöiksi nousevat: elinympäristö, resurssit ja toimintamahdollisuudet, arjen aktiviteetit ja roolit, koherenssin tunne, Maslow'n tarpeet (itsensä toteuttaminen, itsekunnioitus, sosiaalinen arvostus, yhteisöllisyys, turvallisuus, fysiologiset tarpeet) ja subjektiivinen hyvinvointi. Yksilön koherenssin tunne-elämän ymmärrettävyys, hallittavuus ja merkityksellisyys koetaan nyky-yhteiskunnassa merkittäväksi hyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. (Hämäläinen 2014, 2.)

Työmotivaation syntyyn vaikuttavia teorioita on runsaasti, eikä voida todeta yhden teorian vain vaikuttavan, vaan motivaatioon vaikuttaa samanaikaisesti erityyppiset tekijät. Työmotivaatioon vaikuttaa henkilön yksilöllisyys, persoonallisuus, elämänvaihe, johtaminen, työyhteisö ja työn ominaisuus. Motivoitumiseen katsotaan vaikuttavan myös yksilön kompetenssi eli tilanteen hallinta, autonomia eli itsenäisyys sekä tarve liittymiseen muiden ihmisten kanssa. Maslow'n tarveteorian lisäksi työhön liittyviä tarpeita kuvataan Herzbergin kaksifaktoriteoriassa, McClellandin suoritusmotivaatioteoriassa ja Alderferin ERG-teoriassa. Edellä mainitut ovat tarveteorioita, jotka selittävät käyttäytymistä viettien ja tarpeiden pohjalta. Kognitiiviset eli prosessiteoriat, taasen kuvailevat erilaisia yksilöllisiä eroja tulkita ja havaita ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja niihin reagointia. (Sinokki 2016, 75, 80.)

Palkitsemisjärjestelmät saattavat tuottaa epätoivottuja lopputuloksia, jos tehtävän suorituksesta puuttuu aito kiinnostus saattaa palkkiosta huolimatta työ jäädä pinnalliseksi suoritukseksi ja palkkion poistuttua sen innoittama tekeminen lopahtaa. Martelan ja Jarengon julkaisussa palkitsemisjärjestelmien on katsottu epäoikeudenmukaisuuden kokemisen vuoksi vähentävän muiden motivaatioita ja palkittujenkaan motivaation ei ole nähty lisääntyvän. Toimivan ja hyvin suunnitellun palkitsemisjärjes-

telmän katsotaan olevan läpinäkyvä, oikeudenmukainen ja työntekijän omaehtoisuutta tukeva. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

Utriainen ja Kyngäs (2008) ovat tehneet systemaattisen kirjallisuuskatsauksen hoitajien työhyvinvoinnista. Katsauksessa on keskitytty mieluiten sairaaloissa työskenteleviin hoitajiin. Nämä jäljempänä mainitut asiakokonaisuudet ovat siirrettävissä koko terveydenhuollon ammattiryhmiin. Artikkelin on julkaistu *Hoitotiede*-lehdessä 1/2008, kirjoittajat toteavat työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta merkittäviksi asiakokonaisuuksiksi hoitajien välisen yhteisöllisyyden, potilashoidon ja tavat organisoida työtä. (Utriainen & Kyngäs 2008, 36.)

Utrianen ja Kyngäksen artikkelissa kuvataan työhyvinvointia (well-being at work) osana yksilön kokonaisyhyvinvointia (well-being). Artikkelissa todetaan hoitajien työhyvinvoinnin vaihtelevan toimintasektoreittain, erikoistumisaloittain ja tehtävätaasoittain, myös heidän subjektiivinen hyvinvointi todetaan korkeammaksi kuin väestön keskimäärin. Yhteisöllisyys nousee merkittäväksi työhyvinvoinnin edistäjäksi, sosiaaliset ja ammatilliset suhteet kaikkien terveydenhuollon ammattiryhmien välillä nähdään voimavarana. Työtyytyväisyyden sanotaan olevan korkea, jos arvoista välittää empowerment (valtuuttaminen/ voimaantuminen), osallistuminen ja avoin keskustelu sekä herkkyys työntekijöiden ideoille, lojaalisuus ja luottamus. Tällaisessa työympäristössä esimiehet ja alaiset konsultoivat toisiaan työtehtäviin ja päätöksiin liittyen, näillä nähdään positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen. (Utriainen & Kyngäs 2008, 37, 42-44.)

Yhteisöllisyys ja potilashoito nähdään sisäisinä työhyvinvointia edistävinä tekijöinä ja työn organisoinnin tavat taas ulkoisina tekijöinä. Työn organisoinnin työtyytyväisyyden kokemukseen on artikkelissa todettu vaikuttavina osatekijöinä palkka, edut ja palkkiot. Työn organisointi vaikuttaa työn- ja kodin yhteensovittaminen - työaikakäytymykset, työympäristö, joka täyttää odotukset, henkilöstön määrä – tasapainoinen työtaakka, autonomia, työn vaihtelevuus, organisaation vähäiset rajoitukset, oikeudenmukaisuus, esimiehen tuki, ammatillisuuden ja kehittymisen merkitys. (Utriainen & Kyngäs 2008, 45.) Utrianen ja Kyngäksen kirjallisuuskatsauksessa nähdään samoja määreitä kuin Ruuskan (2013) palkitsemisen ulottuvuuksissa.

4 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA TERVEYDENHUOLLON HENKILÖSTÖN PALKITSEMISESTA

Kirjallisuuskatsaus voidaan tehdä eri syistä ja se voidaan toteuttaa eri tavoin. Tavoitteena on kuitenkin hahmottaa kehittämistyön tai tutkimuksen kannalta oleellinen ja ajankohtainen tieto sekä tutkimustieto. Kirjallisuuskatsaus auttaa tutkijaa hahmottamaan kehittämistyön tai tutkimuksen aihepiirin kokonaisuutta ja siihen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Katsauksen avulla tutkija voi hyödyntää jo olemassa olevaa tutkimustietoa, löytää erilaisia tutkimusnäkökulmia ja -menetelmiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 121).

Tässä kehittämistyössä kirjallisuuskatsaus on kuvaileva ja siinä on integroiva ote. Se luokitellaan systemaattiseksi katsaustyyppiksi. Se voi sisältää empiiristä tai teoreettista kirjallisuutta tai molempia. Katsauksessa arvioidaan ja kommentoidaan aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia. Tähän kuuluu yhteenvetotaulukko ja tiedonhaun kuvaus, joka kuvaa alkuperäistutkimusten valintaa ja laatua. Tiedonhaun jälkeen laaditaan yhteenveto saaduista tuloksista. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen www-sivut 2016.)

4.1 Tiedonhaun kuvaus

Systemaattisessa tieteellisessä tiedonhaussa tutkijalla on jo etukäteen tiedossa mistä tietoa kannattaa hakea ja millaisilla kriteereillä. Tutkija valitsee ensin hakusanat, jonka jälkeen valitaan hakutietokannat. Tiedonhaku edellyttää hakutuloksille pois-sulku- ja mukaanottokriteerit. Tiedonhaku tulee olla toistettavissa. (Jyväskylän yliopiston www-sivut, 2019.)

Kansallista tietoa haettiin Satakunnan ammattikorkeakoulun (SAMK) kirjaston Finna-hakupalvelulla sekä Theseus, Medic ja Melinda tietokannoista. Tiedonhaussa käytettiin SAMK:n kirjaston informaation apua. Hakusanoiksi valittiin palkitseminen AND terveydenhuolto ja palkitseminen OR terveydenhuolto. Käytetyt tietokannat ja hakusanat on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tietokannat ja hakusanat

<i>Tietokanta</i>	<i>Hakusanat</i>	<i>Tulokset</i>	<i>Hyväksytyt otsikot</i>
Theseus	Palkitseminen AND terveydenhuolto	429	8
Medic	Palkitseminen OR terveydenhuolto	20	2
Melinda	Palkitseminen AND terveydenhuolto	14	2
Finna	Palkitseminen AND terveydenhuolto	2	1

Kansainvälisiä tutkimuksia ei haettu systemaattisesti. Katsauksella haettiin tieteellistä tietoa suomalaisesta palkitsemisesta terveydenhuollossa. Haku rajattiin vuonna 2007 tai sen jälkeen julkaistuihin tutkimuksiin, jotka olivat joko YAMK, pro gradu/väitös tai muu tieteellinen tutkimus. Julkaisu tuli olla saatavilla verkosta ja sen julkaisukielen oltava suomi. Otsikon perusteella mukaan valittiin 13 tulosta, näiden tiivistelmien lukemisen jälkeen mukaan valikoitui kolme tutkimusta jotka luettiin kokonaan läpi. Hakua ohjasi kirjallisuuskatsausta varten laadittu poissulku- ja mukaanottokriteerit, joka on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Poissulku ja mukaanottokriteerit

<i>Poissulkukriteerit</i>	<i>Mukaanottokriteerit</i>
1) AMK opinnäytetyö tai alempi tieteellinen taso	1) YAMK opinnäyte, pro gradu/väitös, tieteellinen tutkimus
2) Julkaistu yli kymmenen vuotta sitten	2) Julkaistu alle kymmenen vuotta sitten
3) Sisältö ei vastaa tarkoitusta	3) Sisältö aiheeseen sopiva
4) Ei saatavilla verkosta	4) Verkossa saatavilla
5) Julkaisukieli muu kuin suomi	5) Julkaisukieli suomi

Tietokannoista tehdyn tiedonhaun lisäksi tehtiin täydentävä manuaalinen haku. Manuaalisessa haussa etsittiin kansainvälisiä tutkimuksia pro gradu- tutkielman kirjallisuuskatsauksesta. Julkaisuvuosi ei ollut tässä kohtaa rajaava, vaan sisällön perusteella arvioitiin sen käytettävyyttä tässä työssä. Valitut tutkimukset ovat taulukossa (LIITE 6) samoin tiedoin kuin tietokantahaussa.

4.2 Aineiston esittely

Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset taulukoitiin tekijän, julkaisuvuoden, tutkimustarkoituksen, kohderyhmän, menetelmän ja päätuloksien mukaan (LIITE 6). Samoin manuaalisesti valitut tutkimukset (LIITE 6).

Katsaukseen valittuja tutkimuksia voidaan arvioida JBI-katsauksen (LIITE 5) avulla, joka on kriittisen arvioinnin kriteeristö/tarkistuslista metodologiseen laadun arviointiin. (Hoitotyön tutkimussäätiön www-sivut 2016.)

Katsauksen tutkimukset oli toteutettu Suomessa. Aineistoon valikoitui kaksi pro gradu-tutkielmaa ja yksi väitöskirja. Pro gradu-tutkielmat olivat terveyshallinnon (Piironen 2007) ja hoitotieteen (Seitovirta 2012) aloilta, väitös oli yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnasta (Ruuska 2013). Kvalitatiivisia tutkimuksia oli kaksi ja aineisto oli kerätty haastattelemalla (Ruuska 2013; Seitovirta 2012). Tutkimuksista yksi oli kvantitatiivinen kyselytutkimus (Piironen 2007). Aineistot käsittelivät terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä palkitsemisesta. Tutkimusten kohderyhminä oli terveydenhuollon työntekijät.

Piironen (2007) käytti tutkimuksessaan esitettuja kysymyslomakkeita, otoskoko oli suuri, yhteensä 3230 ja edusti perusterveydenhuoltoa, erikoissairaanhoidtoa ja yksityistä terveydenhuoltoa. Tutkimus oli kvantitatiivinen, sisäisenä mittarina oli käytetty faktorianalyysia (sisäinen validiteetti) ja tutkimusraportista oli esitetty tutkimuksen vaiheet, käsitteet, aineiston analyysi ja tutkimusmenetelmät. Reliabiliteettia oli testattu Cronbachin alfa kertoimella ja kertoimet olivat korkeita. Piironisella ei ollut yhteyttä tutkittaviin organisaatioihin, joten hänen subjektiiviset näkemykset eivät vaikuttaneet tutkimustulokseen.

Seitovirran (2012) tutkimus oli kvalitatiivinen. Seitovirta oli tehnyt kirjallisuuskatsauksen, jonka avulla hän osoitti tutkimustaan laadukkaaksi. Katsaukseen oli valikoitunut 28 tutkimusta joista 21 artikkelia terveystieteiden tietokannoista: Cinahl, Medline, Medic ja Linda. Kansainväliset artikkelit olivat vertaisarvioinnin läpikäyneitä. Seitovirta on käyttänyt kirjallisuuskatsauksen tekemisessä informaation apua. Hän teki teemahaastattelun ja ennen tätä, harjoitteli haastattelun tekoa esihaastattelemal-

la. Aineisto on käyty läpi teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Seitovirta arvioi hyvin omaa tulkintaansa tekemistään havainnoista. Hän arvioi myös omaa kokemattomuuttaan tutkijana ja pohtii tutkimuksen luotettavuutta.

Samoin Ruuskan (2013) tutkimus oli kvalitatiivinen. Hän käytti konstruktionismiin perustuvaa diskurssianalyysia. Diskurssianalyysia tukee tutkimuksen empiirinen aineisto. Ruuska ei voinut suhteuttaa omia tulkintojaan aikaisempiin tutkimuksiin, koska niitä ei ollut. Hän on perustellut luotettavuutta koherenssilla (eheydellä), auki- kirjoittamisen ja tulkinnan laadulla sekä hedelmällisyydellä. Nämä kriteerit perustuvat diskurssianalyttiseen tutkimukseen.

Kansainväliset tutkimukset oli toteutettu Yhdysvalloissa ja Belgiassa. Cronin & Behrer (1999) tutkimus oli kvalitatiivinen haastattelu- ja kyselytutkimus. De Gieter, De Cooman, Pepermans, Caers, Du Bois & Jegers (2006) tutkimus oli samoin kvalitatiivinen puolistrukturoitu haastattelututkimus. Aineistot käsittelivät hoitajien käsitteitä ja odotuksia palkitsemisesta. Kohderyhmänä oli sairaanhoitajat ja hoitotyönjohtajat.

4.3 Terveysthuollon henkilöstön palkitsemiseen liittyvät tulokset

Katsauksen tutkimuksien tulokset ovat hyvin yhdenmukaisia, laadukkaita ja vaikutusarvoltaan merkittäviä yliopistotason tutkimuksia. Tutkimuksilla on terveydenhuollon alan työntekijöille vaikuttavuusarvoa käytännössä. (Malmivaara 2008, 276).

Tutkimukset vastaavat JBI-katsaukseen (LIITE 6), tutkimusnäyttö on vahva. Tutkimuskysymyksissä ja tuloksissa nousi vahvoiksi teemoiksi oikeudenmukaisuus, tasa-vertaisuus ja työhyvinvointi. Kaikissa tuli esiin sitoutuminen työpaikkaan, sekä keskustelu palkitsemiskäytäntöjen innovoinnista koko henkilöstön kesken. Piironen (2007) ja Seitovirran (2012) tutkimuksissa todettiin, että palkitsemisen tulisi olla osa henkilöstövoimavarojen johtamista ja se tulisi löytyä myös yrityksen strategiasta. Tutkimuksissa oli käsitelty palkitsemista sekä aineellisena, että aineettomana. Eettinen näkökanta löytyi kaikista. Piironen tutkimuksessa oli vastaajina henkilöitä myös tämän tutkimuksen organisaatiosta.

Palkitsemisen epäsuhdalla on Seitovirran (2012) mukaan haitallista näyttöä työntekijän terveyteen. Tutkimuksen perusteella palkitsemisen vaikutukset tulisi huomioida osana työhyvinvointia ja työelämässä pysymistä. Samoin Seitovirta näkee palkitsemisen osana organisaation ja henkilöstön kehittämistä ja koko henkilöstöstrategiaa. Hän nostaa esiin myös sukupolvien väliset erot ja oikeudenmukaisuuden haasteet. Seitovirta osoittaa kirjallisuuskatsauksessaan palkitsemisen olevan merkityksellinen työhyvinvoinnissa ja työhön sitouttamisessa. Tutkimuksessa palkitsemattomuus näyttäytyi henkilöstössä väsähtämisenä, irtisanoutumisena ja työhaluttomuutena. (Seitovirta 2012, 18.)

Manuaalisesti valitut kansainväliset tutkimukset eivät olleet yhdenmukaisia. Molemmissa julkaisuissa kuitenkin mainittiin samoja elementtejä kuin kirjallisuuskatsauksen aineistossa on. Julkaisumaissa palkkapolitiikka on erilainen kuin kotimaassa, samoin elinkustannukset eivät ole vertailukelpoiset.

5 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on laatia yksityiselle lääkärikeskukselle ehdotus henkilöstön palkitsemismallista. Kehittämistyön tavoitteena on parantaa henkilökunnan työmotivaatiota ja työsuoritteita.

Tutkimustehtävät ovat:

- Kuvata henkilöstön ja työntäjien edustajien näkemyksiä tämänhetkisestä palkitsemisesta ja heidän näkemyksiään tulevaisuuden uudesta palkitsemismallista
- Laatia ehdotus palkitsemismallista tai tavasta

6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

6.1 Delfoi menetelmä kehittämismenetelmänä

Kehittämistyö toteutetaan Delfoi-menetelmällä. Menetelmän historia on kehittynyt antiikin Kreikassa Delfoissa, jossa Zeuksen pojalla Apollolla oli kuuluisa ennalta näkemisen kyky. Suomenkielessä on käytetty sanasta käsitteitä Delfi- ja Delphi-tekniikka. Yhdysvalloissa alettiin käyttää 1950-luvulla Delfoi-tekniikan (Delphi method) käsitettä. (Metodix www-sivut, 2016.)

Delfoi-menetelmä on kyselytutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen välimuoto. Sitä käytetään tulevaisuudentutkimuksessa. Menetelmän kehittäjä Otto Helmer (1967) pyrki luomaan menetelmän, jolla voidaan ryhmässä saavuttaa yhteinen konsensus, yksimielisyys jostakin asiasta. Se on hieman kuin kvalitatiivisen (laadullinen) ja kvantitatiivisen (määrällinen) tutkimuksen välimuoto. Delfoita voidaan käyttää arvojen, näkemysten, ideoiden ja päätöksenteon apuna. Siinä huomioidaan tutkimukseen osallistujien identiteetin suoja ja näin se muodostaa vahvan eettisen pohjan. Identi-

teetin suoja, anonymiteetti on yksi Delfoi-tutkimuksen tunnuspiirre. Toinen tunnuspiirre on tutkimuksen kaksi tai useampaa kierrosta, jotka mahdollistavat asiantuntijoiden/panelistien korjata kannanottojaan. Kierrosten avulla voidaan laajentaa tai rajata tutkimuskysymystä asiantuntijoiden perustelluilla käsityksillä. Kolmas tunnuspiirre on näiden kierrosten jälkeen saadut ja kootut käsitykset, joista muodostuu lopulta palaute tutkimuskysymyksestä. Menetelmällä saadaan monta eri näkemystä samasta asiasta ja näin toteutuu tasa-arvoisuuden ja oikeuden mukaisuuden periaate. (Metodix www-sivut, 2016.)

Delfoi-menetelmää on mahdollista käyttää monin eri tavoin. Kehittämistyön tavoitteet ja kohderyhmän asiantuntijuus vaikuttavat siihen, miten menetelmää toteutetaan. Tärkeää on määritellä kehittämistyön ongelma selkeästi. Delfoi-menetelmän avulla on mahdollista saada erilaisia näkemyksiä samasta asiasta. Delfoi-tutkimuksen on katsottu toimivan hyvin, jos aihepiiri on kompleksinen, yhteinen näkemys ei ole valitseva, asiantuntijoilla on aiheesta erilaisia ajatuksia, eivätkä he pääse keskenään konsensukseen asiasta. Pelkän konsensuksen hakeminen ei ole menetelmän tavoite, vaan sen avulla saadaan mahdollisesti esille enemmän uusia ideoita. (Myllylä 2002, 13.)

Delfoi tulevaisuuden tutkimisen välineenä on ollut myös kritiikin kohteena, sitä on kritisoitu aikaa ja rahaa vieväksi sekä tutkimus tuloksia on koettu epäoleellisiksi. Nykyisin Delfoita on viety eteenpäin ja menetelmästä voidaankin puhua tulevaisuuden kartoittajana. Asiantuntijat esittävät näkemyksiä tulevaisuuden kehityksestä, näiden pohjalta voidaan esittää mahdollisia skenaarioita, myös kriittisiä näkemyksiä. Yksimielisyyden tavoittelu ei olekaan ehdoton. (Kuusi, Bergman & Salminen, 2013, 252-253.)

Menetelmää on luonnehdittu sillanrakentajaksi ja sen, käyttö sopii akateemiseksi päämenetelmäksi yhtä hyvin, kuin työkaluksi työyhteisön kehittämiseen. Nyky-Delfoin tarkoitus on olla moniääninen dialogi, joka luo uutta ja synnyttää yhteistä ymmärrystä. (eBarometrin www-sivut, 2019.) NykYTEknologia mahdollistaa verkko-pohjaisen tutkimistavan, internet mahdollistaa asiantuntijoiden synkronisen vuoropuhelun. Internet-pohjaisessa Delfoissa asiantuntija näkee vastausjakaumat, joita asiantuntija argumentoi. Argumentointia tapahtuu siis jo ensimmäisellä kierroksella ja se

ikään kuin pitää sisällään jo toisen kierroksen. Kolmannella kierroksella kyselyä muutetaan ja tiivistetään. (Metodix-[www-sivut](#), 2019.)

Tulevaisuudentutkimuksella pystytään mahdollisesti jo varhaisessa vaiheessa tunnistamaan tulevaisuuden uhkia ja mahdollisuuksia. Se nähdään omana tieteenalana omine paradigmoineen. Tulevaisuuden tutkimus Delfoi edustaa dialogia ja yhteisöllisyyttä, sen avulla voidaan avata mahdollisuuksia ja luoda tahtotiloja. Menetelmä valittiin palkitsemisen kompleksisuuden vuoksi. Asiantuntijapaneeli muodostui henkilöstöä kattavasta joukosta sekä tulevaisuuden toimeenpanijoista, johtajista. Oletuksena oli asiantuntijoiden kiinnostus aiheeseen, joka toimi heidän motivaattorinaan osallistua tutkimukseen. (Kuusi ym 2013, 254-255.)

Tukeudun työssäni Myllylän ja Kuusen ajatuksiin. Toteutan Delfoin kolmella eri kierroksella, joista ensimmäinen on teemahaastattelu, toinen kysely ja kolmas argumentointi. Teemahaastattelu toteutetaan haastattelurungon avulla. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Toinen kierros toteutetaan neliportaisella sähköisellä kyselyllä. Kolmas kierros toteutetaan yhteisessä avoimessa tilaisuudessa jolloin vastauksia argumentoidaan.

6.2 Kehittämistyön toteuttaminen

Delfoi tutkimus alkaa tutkimusongelman rajauksella ja tavoitteiden asettamisella. Seuraavassa vaiheessa tutkija kokoaa ja rajaa asiantuntijaryhmän. Tutkija tekee haastattelun tai laatii kyselylomakkeen joka testataan ja korjataan tarpeen mukaan. Tämä jälkeen alkaa Delfoin ensimmäinen kierros jota seuraa vastausanalyysi. Analyysin perusteella laaditaan toisen Delfoi-kierroksen kyselylomake tai haastattelurunko. Toisen kyselykierroksen seuraa sen vastausten analyysi, arvioiminen ja vastausten kokoaminen. (Metodix [www-sivut](#), 2016.)

Kehittämistyöni mukaili pääpiirteittäin edellä kuvattua Delfoi-tutkimuksen etenemistä. Tutkimuksen perusjoukkona oli asiantuntijat, jotka muodostuivat henkilöstöstä ja lähijohdosta, tutkimus oli kokonaistutkimus. Ensimmäinen kierros toteutettiin syksyllä 2017 asiantuntijoiden (N=17) teemahaastattelulla. Haastattelujen tavoitteena oli

saada henkilöstön näkökulmia ja käsityksiä palkitsemisesta yleensä, sekä saada henkilöstön ja työnantajan edustajien näkemyksiä tämänhetkisestä palkitsemisesta. Haastattelut tehtiin 12.9-26.9.2017 välisenä aikana. Haastattelut kestivät keskimäärin 15-30 minuuttia ja ne toteutettiin työaikana. Haastateltavat olivat saaneet saatekirjeen ja kutsun haastatteluun sisäisessä postissa, kutsussa oli myös haastattelurunko (LIITE 1 ja 2), jotta haastateltavat saattoivat valmistautua haastatteluun. Haastattelut tapahtui rauhallisessa ja keskeytymättömässä tilassa. Kaikki (N=17) tutkimuksen saatekirjeen saaneet osallistuivat ensimmäiselle kierrokselle. Haastattelut nauhoitettiin. Haastattelussa oli hyvä tunnelma ja kaikilla oli valmius vastata kysymyksiin.

Toinen kierros toteutettiin joulukuun 2018 ja tammikuun 2019 välisenä aikana. Toinen kierros oli sähköpostin välityksellä tapahtuva neliportainen kysely Likert-asteikkoa käyttäen, liite alkuperäisestä kyselystä on työssä esimerkkinä (LIITE 4). Kyselyssä asiantuntijat arvioivat väittämiä ja saivat esittää lisänäkökohtia. Väittämät pohjautuivat ensimmäisen kierroksen vastuksiin. Lähijohdolle (N=6) esitettiin oma kysely. Kyselyyn vastasi viisi lähijohtajaa (n=5). Lähijohdon ja henkilöstön (N=24) kysymykset lähetettiin 24 asiantuntijalle ja heistä kyselyyn vastasi 19 (n=19).

Kolmas kierros toteutettiin 4.4.2019 organisaation yhteisessä palaverissa, tilaisuuteen oli esitetty avoin kutsu kaikille. Kolmannelle kierrokselle osallistui kymmenestä – kolmeentoista asiantuntijaa arvioimaan saatuja tuloksia, tällöin voitiin vielä yhdessä tulkita ja argumentoida vastauksia. Etukäteen sovittu kirjuri kirjasi argumentoinnit. Kolmannesta kierroksesta tehtiin yhteenvetoraportti.

6.3 Ensimmäinen Delfoi kierros – teemahaastatteluaineisto ja aineiston analysointi

Ensimmäinen Delfoi-kierros toteutettiin teemahaastattelulla. Teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelussa aihepiiri on tiedossa ja haastattelija on useimmiten laatinut teemat etukäteen. (Hirsijärvi & Hurme 2007, 44.) Haastattelutilanteen tavoitteena, on että teemoista pikemmin keskustellaan ja pyritään siihen, että haastateltavat voisivat tuoda asioita esille mahdollisimman vapaasti. (Hirsijärvi & Hurme 2007, 48.) Haastattelija voi haastattelutilanteessa edetä joko vapaamuotoisessa järjestyksessä tai esittää samat kysymykset sa-

moilla sanamuodoilla, samassa järjestyksessä kaikille haastateltavilleen. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 75).

Haastattelurunkona oli Anitta Ruuskan (2013) laatima teemahaastattelurunko tutkimuksesta Palkitsemisdiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. (LIITE 1 ja 2). Haastattelurungon käyttöön oli saatu lupa Ruuskalta sähköpostitse.

Haastateltavat vastasivat kaikki (N=17) kysymyksiin palkitsemisen määrittelystä ja sen toteutuksesta sekä palkitsemisen ulottuvuuksista. Lähijohto (N=5) vastasi lisäksi kysymyksiin palkitsemien johtamisesta ja sen yhteydestä strategiaan.

Haastattelunaineisto kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin sanasta sanaan. Litteroitua aineostoa oli yhteensä 64 sivua, fonttikoko oli 12. Litteroinnin ja tarkistamisen jälkeen aineisto purettiin lause lauseelta. Aineiston analyysia ohjasi aineiston pelkistäminen, tiivistäminen ja ryhmittely. Aineistosta on käytetty ne kommentit tai näkemykset, jotka vastasivat kysytyyn kysymykseen. Analyysiyksikkönä toimi sana, lause tai asiakokonaisuus. Aineisto luettiin tarkasti läpi ja etsittiin samankaltaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat asiat tai näkemykset poimittiin aineistosta ja siirrettiin teemojen alle suorina lainauksina. (Sarajärvi & Tuomi, 2019, 110.)

Aineiston analysoinnin seuraavassa vaiheessa suorat lainaukset pelkistettiin ja muodostettiin alakategorioita. Analysoinnin viimeisessä vaiheessa alakategorioista muodostettiin yläkategoriat. Yläkategorioita muodostettaessa apuna käytettiin myös haastattelurungon kuvaa palkitsemisen ulottuvuuksista, joten aineiston analyysi noudatti osin myös teorialähtöistä analyysiä. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 97.) Induktiivisen (aineistolähtöisen) aineiston analysoinnin pääpaino on tutkimuksen aineistossa, jossa teoriaa rakennetaan käyttäen aineistoa lähtökohtana. Yksittäisistä havainnoista edetään yleisempiin väitteisiin. Teorialähtöisyyttä voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin tukena. Teorialähtöisyydellä myös tuetaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. (Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto www-sivut, 2019).

Aineistoa analysoitiin myös kvantifioimalla, eli hyödyntämällä sen määrällisyyttä laskemalla sanojen, lauseiden ja asiakokonaisuuksien esiintymiseen määrää. Analy-

sointi tehtiin systemaattisena jatkumona kvalitatiiviselle analyysille. Kvantitatiivinen aineisto esitettiin tuloksissa lukumäärinä ($lkm=X$). Tuloksissa on käytetty lkm suuretta myös selkeyden vuoksi. Aineisto laskettiin Excelin funktiolla ”laske”, joka laskee lukuja sisältävät solut. Aineiston laskemisella saatiin varmuutta tutkimustuloksiin. (Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston www-sivut, 2019.)

6.4 Toinen Delfoi kierros – kysely ja aineiston analysointi

Toiselle kierrokselle laadittiin mittari ensimmäisen kierroksen tulosten pohjalta. Myös toisella kierroksella lähijohdolta (N=6) kysyttiin omat kysymykset liittyen palkitsemisen johtamiseen ja palkitsemisen yhteyttä organisaation strategiaan. Kyselyn asteikkona käytettiin neljä portaista Likert-asteikkoon perustuvaa kyselylomaketta. Asenteita mitataan usein Rensis Likertin (1932) kehittämällä asteikolla, Likert-asteikko, joka järjestää vastaajat ”samanmielisyyden” määrän mukaan. Asteikon vastausvaihtoehdot ovat ”täysin eri mieltä – jokseenkin eri mieltä – jokseenkin samaa mieltä – täysin samaa mieltä”. Muuttujan arvoilla on yksiselitteinen järjestys; toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen vähenee. Kyselylomake sisälsi myös avoimia kysymyksiä, mikä mahdollisti sen, että vastaajat saattoivat tarkentaa joitakin väittämiä. (Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston www-sivut 2018.)

Toisen Delfoi-kierroksen aineiston analysointivaiheessa asteikkoja yhdistettiin ja päästiin eroon liian pienistä luokista. Vastaajille oli ensin esitetty tarpeeksi vastausvaihtoehtoja, jotta he olivat saaneet antaa mielipiteensä hillitysti (jokseenkin samaa/eri mieltä) tai sitten ääri vastauksen (täysin samaa/eri mieltä). Asteikkojen yhdistäminen poistaa liiat luokat ja näin tiivistää ja selkeyttää tietoa raportointivaiheeseen. (Tietoarkiston www-sivut, 2019.) Esimerkki alkuperäisestä asteikosta on esitetty liitteissä (LIITE 4).

6.5 Kolmas Delfoi-kierros- argumentointi

Toisen Delfoi-kierroksen vastaukset esitettiin lähijohdolle ja henkilöstölle tarkoitettussa yhteisessä tilaisuudessa. Vastaukset esiteltiin auki kirjoitettuna sekä kuvioina. Tilaisuudessa oli mahdollista argumentoida saatuja tuloksia ja argumentit kirjattiin

ylös. Argumentoinnin pohjalta ja aikaisempien kierrosten perusteella tehtiin yhteen-
veto organisaation palkitsemisesta.

7 TULOKSET

7.1 Ensimmäisen Delfoi-kierroksen tulos

Ensimmäinen Delfoi-kierros toteutettiin teemahaastatteluna (LIITE 1 ja 2). Haastattelun tulokset on esitetty siten, että ensin on lähijohdon vastaukset (N=5) ja tämän jälkeen on esitetty haastattelun tulokset joihin vastasivat sekä henkilöstö että lähijoh-
to (N=17). Tulokset on esitetty siinä järjestyksessä kuin ne on kysytty. Tuloksen yhteydessä on ilmoitettu aineistossa esiintyneiden ilmaisujen lukumäärä (lkm=X).

Lähijohdon haastattelun tulokset

Lähijohdon haastattelu käsitteli palkitsemisen johtamista ja palkitsemisen yhteyttä organisaation strategiaan.

Palkitsemisen johtaminen

Haastateltavat (N=5) näkivät palkitsemisen liittyvän omaan johtamistyöhönsä sekä aineettomasti (lkm=8) että aineellisesti (lkm=4). Aineettomaan johtamistyöhön kuului selkeästi työympäristö (lkm=7), lisäksi aineettomana mainittiin oppiminen ja kehittyminen (lkm=1). Aineellisena johtamistyönä nähtiin palkan (lkm=2) ja jonkin edun (lkm=2) antaminen.

Haastateltavien mukaan aineeton palkitseminen johtamistyössä liittyi merkittävästi työympäristöön.

” Huomioida, että ihmisellä on jokin muu elämä, kun se työelämä.”

” Yritän toteuttaa niitä toiveita mitä alaiset esittää.”

”Henkilöstön asiat johtoryhmän kanssa.”

Haastateltavat kokivat aineellisen palkitsemisen johtamistyössä liittyvän palkkaan ja etuihin.

” Pitäis pyrkiä järjestämään näitä erilaisia tilaisuuksia, kannustettu erityistilanteiden palkkioihin ”

”Kannustan virkistystoimintaan.”

Haastateltavien mukaan palkitseminen osana henkilökunnan johtamista oli pääosin aineetonta liittyen työympäristöön (lkm=7).

” Antaa vastuuta, valtaa ”

”Pystyy antaan sen palautteen ”

”Mahdollisia ideoita ei lytätä.”

Aineellinen palkitseminen osana henkilökunnan johtamista oli etujen antamista (lkm=2).

” Menkää nyt porukalla johonkin ja tehkää yhdessä jotain.”

Haastateltavien palkitsemistyötä ohjasi työympäristö (lkm=3), oppiminen ja kehittyminen (lkm=3), ei mikään (lkm=2), tasapuolisuus (lkm=1) ja oma kokemus (lkm=1).

Työympäristön sekä oppimisen ja kehittymisen katsottiin ohjaavan palkitsemistyötä.

” Organisaatiokulttuuri.”

” Toteutetaan yrityksen strategiaa ja tulosta.”

” On käyty kehityskeskustelut.”

” Miten päästään tulokseen mikä on asetettu.”

Palkitsemistyötä ei ohjannut mikään.

”Palkitsemistyötä ei ohjaa mikään.”

”Ei mul mitään sabluunaa oo.”

Palkitsemistyötä ohjasi myös sekä tasapuolisuus *”Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus”*, että oma kokemus *”Mitä mä oon ite kokenu nin ku tärkeäks”*

Haastateltavien mukaan palkitsemista johti organisaatio (lkm=4), budjetti (lkm=2) tai esimies päätti itse, miten palkitsemista johdetaan (lkm=2).

Organisaation katsottiin johtavan palkitsemista.

”Mitä konsernista tulee ohjeet ja mahdollisuudet”

”Kyllähän ne tulee tuolta tai ohjeistetaan mitä voidaan tehdä ja missä rajoissa.”

”Haetaan vuosittain näit tähtisuorittajia, ni se o yks tietenki mikä tulee tuolta konsernitasolta.”

Budjetti johti palkitsemista tai esimies sai itse päättää.

”Tavallaan tietty budjetti käytössä.”

” Suurin osa siitä jää nin ku jokaisen esimiehen päätettäväks.”

Haastateltavat halusivat palkita työntekijöitä aineettomasti (lkm=2) ja aineellisesti (lkm=5).

Aineettomana palkitsemisena mainittiin huomioiminen.

”Huomioidaan hyvästä työsuorituksesta, et, et tota noin nii tehdään sen työ näkyväks koko talossa.”

”Aikaa, että sitä tulis se olo, että on ollu tärkeä.”

Aineellisena palkitsemisena haastateltavat halusivat rahaa (lkm=2), yhdessä tekemistä (lkm=2) ja työterveyshuollon palveluja (lkm=1).

” Ihan vaan rahaa.”

”Yhteisesti käytettävä raha”

”Istua yhteiseen pöytään ja käydä lounaalla taikka teatteris.”

”Kaikki yhdessä jotain.”

Palkitseminen ja strategia

Haastateltavien mukaan palkitsemisen yhteys organisaation strategiaan oli selkeästi epäselvä (lkm=5) *”Onko sitä kirjattu mihinkään”* tai *”Selkeetä ohjetta taikka näkemystä mihin se olis kirjattu, nin ei mun eteen oo ainaka vielä tullu”* tai *”Mitä nyt itse osaa omin ajatuksin ajatella taikka luoda jonkun mielikuvan”*.

Haastateltavat näkivät organisaation strategian kannalta palkitsemisen olevan yhteydessä tavoitteeseen ja tulokseen sekä henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen (lkm=4). Se oli myös organisaation arvo ja konsernin ohje tai yksikön päätös (lkm=4).

” Henkilökunta suoriutuu tehtävistään jopa yli sen mitä heiltä odotetaan.”

” Ollaan henkilöstölle ykkösvaihtoehto työpaikkahakuhommassa.”

” Yhtenä organisaation arvona, on just se henkilöstöstä huolehtiminen.”

”Meidän intrassa kaikkien luettavissa, et mitä nin ku konsernin taholta on tullut.”

Haastateltavat näkivät palkitsemisen merkityksen strategian toteutumiselle merkittävänä (lkm=4). Strategian toteutumisen merkitystä katsottiin liittyvän myös työhyvinvointiin (lkm=3) sekä tavoitteeseen/tulokseen (lkm=2).

”Sil on suuri merkitys.”

”Onhan se merkittävä, kerta kaikkiaan.”

”Vaikutetaan työntekijän jaksamiseen”

”Jokainen tekee töitä innostuneesti ja voi hyvin.”

”Päästään sitten siihen, näihin, meidän tavoitteisiin.”

Palkitsemisen katsottiin vaikuttavan organisaation toimintaan ja strategiaan tavoitteisiin työntekijän hyvinvoinnin kautta (lkm=2) ja merkittävästi (lkm=1).

”Ihmiset jaksaa paremmin ja innostutaan.”

”Vie koko tätä meidän organisaatiota eteenpäin.”

Haastateltavien mielestä strateginen palkitseminen voisi olla aineellisesti merkittävää/riittävä (lkm=4) ja se voisi liittyä tavoitteeseen/tulokseen (lkm=4). Se voisi haastateltavien mukaan olla yhdessä sovittua, johdonmukaista ja avointa (lkm=2).

”Riittävän iso, et se on nin ku kannustava.”

”Riittävän konkreettinen ja tuntuva.”

”Asiakkuustavotteeseen pääseminen.”

”Se täytyy ol avointa, johdonmukaista, selkeätä, miten tässä yksikössä palkitaan.”

”Ollaan saavutettu se, me sovitaan kaikki, et kaikki saa.”

Henkilöstön ja lähijohdon haastattelun tulokset

Henkilöstön ja lähijohdon haastattelu käsitteli palkitsemisen määrittelyä ja toteutusta sekä palkitsemisen ulottuvuuksia.

Palkitsemisen määrittely ja toteutus

Haastateltavat (N=17) ymmärsivät palkitsemisen sekä aineettomana (lkm=18) että aineellisena palkitsemisenä (lkm=23). Aineettomaan palkitsemiseen työyhteisössä

kuului sanallinen kiitos, työntekijän huomiointi ja kannustaminen. Aineelliseen palkitsemiseen puolestaan sisältyi selkeästi jokin materiaallinen ulottuvuus, kuten rahallinen palkitseminen, yhteiset tapahtumat tai työhyvinvointiin panostaminen. Osa haastateltavista ei osannut kuvata (lkm=6) mitä palkitseminen sisältäisi kyseissä työssä tai tehtävässä tällä hetkellä.

Haastateltavien mukaan aineeton palkitseminen oli ennen kaikkea sanallista palautetta hyvin tehdystä työstä (lkm=18). Aineettomana palkitsemisena mainittiin myös työntekijän huomioiminen ja kannustaminen.

”Kiitetään hyvästä työstä ja se voi olla tosiaan sitä sanallista mun mielestä.”

”Ja sit kiitos on tietysti ihan mukava välillä.”

”Semmonen hyvä mieli tulee siitä sanallisesta palautteesta.”

”Se on sitä työyhteisön tukea toisilleen ja kehuja, plus esimiehen ajoittaista palautetta, varsinkin kiitosta.”

”Se on huomioimista hyvin tehdystä työstä ja semmosta kannustamista.”

Haastateltavien mukaan aineelliseen palkitsemiseen sisältyi selkeästi jonkinlainen rahallinen tai jokin muu konkreettinen rahassa mitattavissa oleva korvaus (lkm=23).

”Rahallinen palkitseminen tai joku, joku tavarapalkitseminen.”

”Elokuvaliput, kukkaset.”

Haastateltavien mielestä työhyvinvointiin tai yleensä työntekijän hyvinvointiin satsuminen oli palkitsemisen yksi muoto nykyisin heidän työssään. Lisäksi erilaiset yhteiset tapahtumat kuten illanistujaiset tai pikkujoulut liitettiin palkitsemiseen.

”Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on myös hyvin keskeisellä sijalla.”

”Työterveyshuolto on tavallaan myös yks osa.”

”Et sit järjestetään jotaki illanistujaisii.”

”Ja tota sit tietysti joku voi laskee noi meiän pikkujoulut ja muut o palkitsemist.”

Osa haastateltavista ei osannut nimetä selkeästi mitään palkitsemisen muotoa tai sisältöä palkitsemiselle omassa työyhteisössään (lkm=6).

”En mää ole havainnut juuri mitään, pitäis varmaan olla.”

”En mää nyt osaa tohon sanoa, no kauheen semmosta vähästä.”

Merkittävä määrä haastateltavista piti palkitsemisen tarkoituksena ja tavoitteena työntekijän kannustamista (lkm=17). Yli puolet haastateltavista olivat myös sitä mieltä, että työmotivaation ylläpitäminen tai sen lisääminen (lkm=10) on palkitsemisen tarkoitus ja tavoite.

”Kannustetaan entistä parempaan työsuoritukseen.”

”Kai sillä kannustetaan tekemään paremmin työnsä.”

”Siinä tulee sellanen olo, et kyl sit tekee mieli tehdäkin sitä hommaa.”

”Tuo lisää työmotivaatioo ja se, että tulee sitä arvostusta.”

Osa haastateltavista (lkm=7) toi esille myös taloudellisen tekijän palkitsemisen tavoitteena. Muutamien mielestä halu sitouttaa (lkm=5) työntekijä työhön tai organisaatioon nähtiin palkitsemisen tarkoituksena ja tavoitteena. Samoin työhyvinvointiin satsaaminen (nlkm=5) oli muutamien mielestä palkitsemisen tarkoitus ja tavoite.

”Nin ku parantamaan sitä työsuoritusta.”

”Työ tulee tehtyä ehkä viä paremmin tai enemmän.”

”Juu, sitouttamista, ilman muuta.”

”Me sitoutetaan työntekijä sillä palkitsemisella.”

”Myöskin se jaksaminen siellä työssä.”

”Jaksaa hyvin täs työssä ja kiva tul takasi seuraavan päivän, et viihtyy.”

Suurin osa haastateltavista näki, että palkitseminen käytännössä perustuisi organisaation tuottavuuteen (lkm=11). Taasen moni haastateltavista tosin toi esille sen, että he eivät tienneet palkitsemisen käytännön perusteita (lkm=9).

”Varmaan se laskutusaste.”

”Mitä enemmän teet rahaa taloon.”

”En mä usko et siin on mitään selkeitä logiikkaa.”

”Ei ne varmaan täl hetkel perustu oikein mihinkään.”

Osa haastateltavista arveli, että palkitsemisen käytännöt perustuisivat johonkin malliin tai taulukkoon (lkm=7). Muutama haastateltavista oli sitä mieltä, että esimies päättää palkitsemien perusteista (lkm=3).

”Tähtisuoritushommat.”

”Kai ne johonki malliin perustuu.”

”Mitä sit kukakin esimies haluaa.”

Haastateltavien mukaan nykyisessä työssä tai työtehtävästä palkitaan hyvästä suorituksesta (lkm=15).

”Meillä palkitaan hyvästä suorituksesta ja hyvästä asiakaspalautteesta.”

”Ylitse odotusten menevä suoritus.”

”Ylittää ne odotetut tavoitteet joko laadullisesti tai määrällisesti.”

Muutaman haastateltavan mukaan eritystekijä oli syy palkitsemiseen (lkm=2). Samoin asiakastyytyväisyyden muutamat katsoivat palkitsemisen syyksi (lkm=2).

”Varmaan ne erityistekijät.”

”Että asiakkaat on tyytyväisiä.”

Muutammat toivat myös esille sen, ettei tiennyt mistä palkitaan (lkm=2). Rekrytointi mainittiin palkitsemisen perusteeksi (lkm=1).

”En mä pysty sitä mitenkään, sitä oikeastaan sillai nimeämää.”

”Jos sai jotakin näitä rekrytoituu.”

Palkitsemisen katsottiin haastateltavien mukaan suurelta osin tapahtuvan materian saamisena (lkm=12).

”Sain lasikipan.”

”Esimies o antanut kukkii tai kukkamaljako yhteispalveris, et kaikki o nähny.”

”No jokku on joskus saanu kukkakimpun.”

Haastateltavien mukaan palkitsemista tapahtui myös sanallisen palautteen muodossa (lkm=6). Toisaalta taas ei tiedetty miten palkitseminen tapahtuu (lkm=6).

”No, se on se kiitos.”

”Ihan vaan sanotaan, et hyvin on menny.”

”Mut enpä oo nin ku nähny tai kuullu.”

”Salaa piilossa, niin ettei muut tiedä.”

Muutama koki palkitsemisen tapahtuvan vapaa-ajan järjestelyinä (lkm=2). Yhtenä mainintana oli palkitsemisen tapahtuminen yhdessä tekemisellä (lkm=1).

”Joustavasti saatu vapaita järjestettyä.”

”Yhteistoiminta, tämmöset tietyn porukan kesken.”

Haastateltavien mukaan palkitsemisesta vastasivat tai vastaavat lähiesimies (lkm=14).

”Mun mielest esimies.”

”Palvelupäällikön kautta ne on kaikki menny.”

”Varmaan lähiesimies.”

Haastateltavat katsoivat myös yksikön ja konsernin johdon vastaavan palkitsemisesta (lkm=9). Samoin haastateltavat kokivat työkaverin ja työyhteisön vastaavan palkitsemisesta (lkm=9). Muutama haastateltava mainitsi asiakkaiden palkitsevan (lkm=2).

”Yksikönjohtaja tai siitä ylöspäin.”

”Konserni.”

”Työtoverit kiittää, kannustaa ja palkitsee.”

”Työystävien kans ni just sillai vähän taputellaan olkapäälle.”

”Asiakkaat kiittää.”

Yli puolet haastateltavista kokivat palkitsemisen mahdolliseksi (lkm=10). Toisaalta taasen osa haastateltavista kokivat palkitsemisen epävarmaksi (lkm=6).

”No kyl se on mahdollista.”

”Mahdollista, totta kai.”

”Tuntuu mahdottomalta.”

”Olishan se mahdollista.”

Haastateltavat haluaisivat tulla palkituiksi materiaalilla (lkm=18). Haastateltavat toivoivat myös sanallista palautetta (lkm=9).

”Rahallinen tai joku tavara.”

”Kukkakimppu, elokuvalippu, ravintolaan lahjakortti.”

”Näky palkassa.”

”Raha olis mul kaikist paras.”

”Joku sanoo sen, kiitos.”

” Oman esimiehen kiitos.”

”Kiitos, on sekin.”

Osa haastateltavista toivoi yhteistä palkitsemista (lkm=5). Muutamat haastateltavat toivoivat vapaapäivällä palkitsemisen (lkm=3).

”Mennäänpäs porukalla syömään.”

”Koko tiimiä kiva palkita.”

”Palkallinen vapaa.”

Yksittäisiä toiveita oli palkitseminen työtehtävällä *”Ylennys”*, työterveyshuollolla *”Työterveyshuollon palvelut olis laajemmat”* sekä työvälineillä *”Kunnon työvälineet.”*

Palkitsemisen ulottuvuudet

Haastateltavat vastasivat kuvan (LIITE 2) palkitsemisen ulottuvuuksista sopivan organisaation aineettomaan palkitsemiskäsitykseen työympäristöstä (lkm=21). Organisaation aineettomaan palkitsemiskäsitykseen haastateltavien mukaan sopi oppiminen ja kehittyminen (lkm=14).

”Arvoja on yritetty jalkauttaa.”

”Työn sisällön, roolin kehitystä on.”

”Ilmapiiri täs talos o pääsääntösesti hyvä.”

”Sä pystyt tän työn ja vapaa-ajan tasapainon järjestään.”

”On toteutunut täällä näm, oppiminen ja kehittyminen.”

”Et se on työaika se, ku lähdet koulutuksiin.”

”Et sää pystyt ittees kehittään.”

Aineellisista palkitsemisen ulottuvuuksista haastateltavien mukaan organisaation palkitsemiskäsitykseen sopi edut (lkm=29) ja osan mukaan palkka (lkm=8).

”Virkistystoimintaa yritetään ylläpitää.”

”Eläke, no terveydenhoito, virkistystoiminta.”

”Ehkä työn joustavuus.”

”Annetaan ylimääräisiä vapapäiviä.”

”Palkka, tietysti.”

”Se palkka.”

Haastateltavat näkivät palkitsemisen ulottuvuuksien sekä sopivan, että olevan osana organisaation palkitsemista. Haastateltavat eivät osanneet eritellä niitä toisistaan, vaan näkivät tämän yhtenä ja samana kysymyksenä.

7.1.1 Ensimmäisen Delfoi-kierroksen yhteenveto

Lähijohto

Haastateltavat (N=5) katsoivat palkitsemisen liittyvän omaan johtamistyöhönsä palkitsemalla aineettomasti huomioimalla *työympäristön*. Aineeton palkitseminen osana

henkilökunnan johtamista liittyi myös merkittävästi *työympäristöön*. Palkitsemistyötä katsottiin ohjaavan *työympäristö* ja yhtäläisesti *oppiminen ja kehittyminen*. Haastateltavien muutama kommentti viittasi siihen, *ettei palkitsemistyötä ohjannut mikään*. *Tasapuolisuus* ja *oma kokemus* mainittiin palkitsemistyötä ohjaaviksi. Haastateltavat katsoivat, että palkitsemista johti pääasiassa *organisaatio*, sekä *budjetti* tai kukin *esimies sai itse päättää*, miten palkitsemista johdetaan.

Muutama mainitsi aineettomana palkitsemisena työntekijän *huomioinnin*. Haastateltavat halusivat palkita työntekijöitä enemmän aineellisesti kuin aineettomasti, esimerkiksi *antamalla rahaa* tai *yhdessä tekemisellä*. Aineelliseksi palkitsemismuodoksi mainittiin myös *työterveyshuollon palvelut*.

Palkitsemisen yhteys organisaation strategiaan oli haastateltavien mukaan *epäselvä*. Kuitenkin organisaation strategian kannalta haastateltavat katsoivat palkitsemisen liittyvän *tavoitteeseen ja tulokseen* sekä henkilöstön *saatavuuteen ja pysyvyyteen*. Palkitsemisen merkitys nähtiin *merkittävänä* strategian toteutumiseksi. Haastateltavista muutama koki palkitsemisen vaikuttavan *työntekijän hyvinvointiin* ja sitä kautta organisaation toimintaan ja strategiaan tavoitteisiin. Yksittäisen maininnan mukaan työntekijän hyvinvointi katsottiin *merkittäväksi* tekijäksi.

Haastateltavien mukaan strateginen palkitseminen voisi olla *aineellisesti merkittävää* sekä *tavoitteeseen ja tulokseen liittyvää*. Muutamit haastateltavat toivoivat sen olevan *yhdessä sovittua, johdonmukaista ja avointa*.

Henkilöstö ja lähijohto

Haastateltavat ymmärsivät aineettoman palkitsemisen *sanallisena palautteena* hyvin tehdystä työstä. Aineeton palkitseminen nähtiin myös *työntekijän huomioimisena* ja *kannustamisena*. Aineelliseen palkitsemiseen haastateltavien mukaan kuului selkeää *rahallista huomiointia* tai muu *rahassa mitattava konkreettinen korvaus*. Haastateltavat näkivät palkitsemisen myös liittyvän *työhyvinvointiin* ja *yhteisiin tapahtumiin*. Osa haastateltavista *ei osannut nimetä selkeää palkitsemisen muotoa*.

Haastateltavat pitivät työntekijän *kannustamista* palkitsemisen tarkoituksena ja tavoitteena. Myös *työmotivaation ylläpitäminen* tai sen *lisääminen*, katsottiin olevan palkitsemisen tarkoitus ja tavoite. Haastateltavista osa näki palkitsemisen tavoitteeksi *työsuorituksen parantamisen*. Muutaman haastateltavan mukaan palkitsemisen tarkoitus ja tavoite oli organisaatioon *sitouttaminen* ja *työhyvinvointiin satsaaminen*.

Osa haastateltavista koki palkitsemisen käytäntöjen *perustuvan organisaation tuottavuuteen*. Haastateltavat toivat myös esille, *etteivät he tienneet mihin* palkitsemisen käytännöt perustuivat. Jonkin verran arveltiin palkitsemisen käytäntöjen perustuvan jonkinlaiseen *malliin* tai *taulukkoon*. Ja muutama haastateltava oli sitä mieltä, että *esimies päättää itse* mihin palkitseminen perustuu.

Haastateltavat kokivat, että heitä palkitaan *hyvästä työsuorituksesta*. Haastateltavista muutama katsoi *eritystekijän* ja *asiakastyytyväisyyden* olevan syy palkitsemiselle. Muutama haastateltava toi esille sen, *ettei tiennyt mistä palkitaan*. Palkitsemisen syyksi mainittiin myös *rekrytointi*.

Haastateltavat kertoivat palkitsemisen tapahtuvan jonkin *materian saamisena*. Palkitsemista tapahtui myös *sannallisen palautteen* muodossa. Joitakin mainintoja oli siitä, *ettei tiedetty miten palkitseminen tapahtuu*. Muutama mainitsi palkitsemisen tapahtuvan myös *vapaa-ajan järjestelyinä* ja yksi maininta oli, että palkitseminen tapahtui *yhdessä tekemisellä*.

Haastateltavat kertoivat erityisesti *lähiesimiehen* vastaavan palkitsemisesta. *Yksikön* ja *konsernin* katsottiin vastaavan palkitsemisesta. Haastateltavat kokivat yhtäläisesti *työkaverin* ja *työyhteisön* vastaavan siitä. Myös *asiakkaat* mainittiin.

Haastateltavista osa koki palkitsemisen *mahdolliseksi* ja osa *epävarmaksi*. Haastateltavat toivoivat palkitsemisen olevan jotakin näistä: *materiaa*, *sanallista palautetta*, *yhteistä palkitsemista*, *ylimääräinen vapaapäivä*, *ylennys*, *laajempi työterveyshuolto* ja *kunnon työvälineet*.

Palkitsemisen ulottuvuuksista *työympäristö* sekä *oppiminen ja kehittyminen* sopi haastateltavien mukaan organisaation *aineettomaan* palkitsemiskäsitykseen. Aineel-

liseen palkitsemiskäsitykseen haastateltavien mukaan organisaatiossa kuului *edut* ja muutamien mukaan *palkka*.

7.2 Toisen Delfoi-kierroksen tulos

Toisen Delfoi-kierroksen väittämät perustuivat ensimmäisen Delfoi-kierroksen vastauksiin. Vastaukset on esitetty sekä tekstissä, että kuviossa numeerisina yksittäisinä otoksina. Vastaukset on esitetty siten, että ensin on lähijohdon vastaukset (n=5) siinä järjestyksessä kuin ne on kysytty. Lähijohdon kysymykset käsittelivät palkitsemisen strategiaa ja annettuja mahdollisuuksia toteuttaa palkitsemista. (Kuviot 1-5).

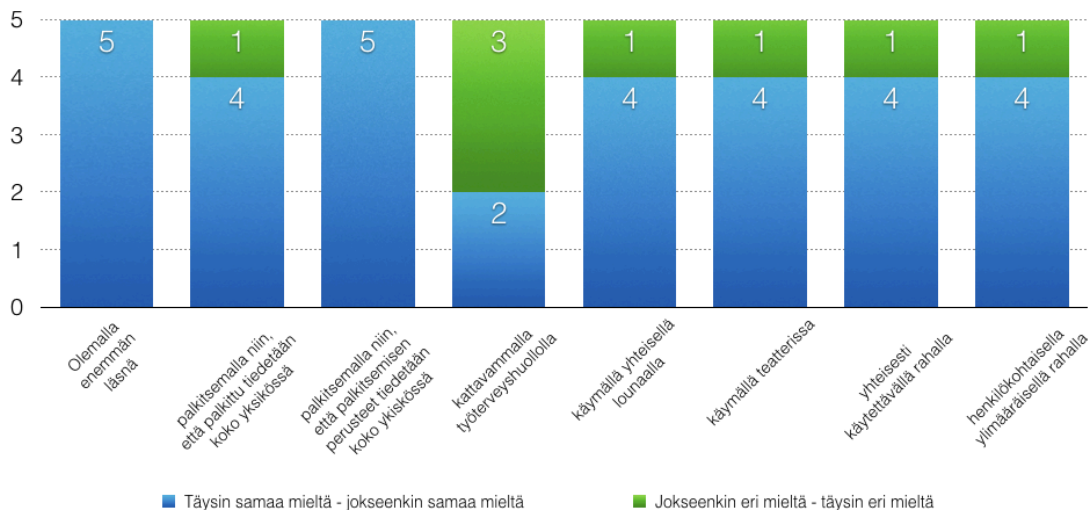
Tämän jälkeen on esitetty vastaukset, johon vastasivat sekä henkilöstö että lähijohto (n=19). Kysymys miten haluaisit tulla palkituksi on vastauksissa eroteltu erikseen aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Kysymykset liittyivät organisaation tapaan palkita ja siihen, miten haluttaisiin palkita ja tulla palkituksi. (Kuviot 6-12).

7.2.1 Lähijohdon vastaukset

Työntekijöiden palkitseminen organisaatiossa X lähijohdon mukaan

Palkitsemisen toivottiin olevan organisaatiossa läpinäkyvää eli lähijohto halusi palkita niin, että palkitsemisen perusteet tiedetään koko yksikössä. Kaikki vastaajat toivoivat läsnäoloa eli aikaa olla paikalla/tavoitettavissa. Palkitsemisen läpinäkyvyys tuli esille myös siinä, että lähes kaikki vastaajat (n=4) halusivat yksikössään tietää palkitun. Vastaajat halusivat selvää aineellista palkitsemista. Vastaajista suurin osa (n=4) toivoi aineellisen palkitsemisen olevan teatterissa käyntiä, yhteisiä lounaita, yhteisesti käytettävissä olevaa rahaa tai henkilökohtaisen ylimääräisen rahan. Vastaajista lähes puolet (n=2) toivoi aineellisen palkitsemisen olevan kattavampaa työterveyshuoltoa. Yksi vastaajista ei haluaisi, että palkittu tiedetään koko yksikössä. (Kuvio 1.)

Lisäksi organisaation työntekijöitä haluttiin palkita siten, että palkitsemisen toteutuisi yksikön yhteisenä palkitsemisena (n=1) tai jollakin muulla aineellisella palkitsemistavalla kuten elokuvalipulla tai erilaisilla lahjakorteilla (n=1).

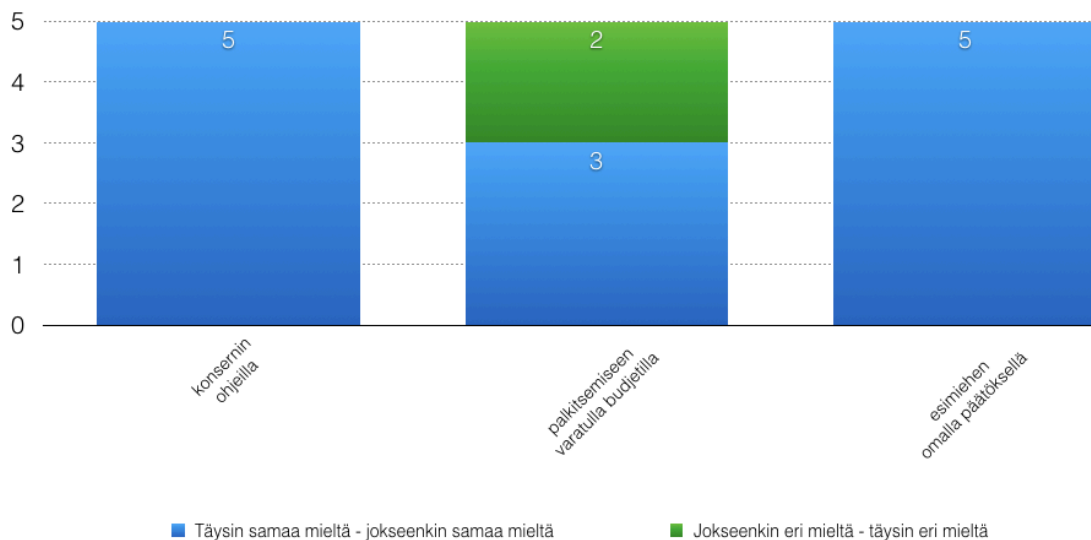


Kuvio 1. Lähijohdon halu palkita työntekijöitä (n=5)

Palkitsemisen johtaminen organisaatiossa X

Kaikkien vastaajien käsitys oli, että organisaatiossa palkitsemisen johtaminen perustuu joko konsernin ohjeisiin tai esimiehen omaan päätökseen. Yli puolet vastaajista (n=3) arvioivat, että palkitsemisen johtaminen perustuu siihen varattuun budjettiin. Muutaman (n=2) vastaajan mukaan palkitsemisen johtaminen organisaatiossa ei perustunut budjettiin. (Kuvio 2.)

Yksi vastaajista totesi, että ei ollut vielä oikein havainnut palkitsemista muuta kuin tähtisuorittajalla.

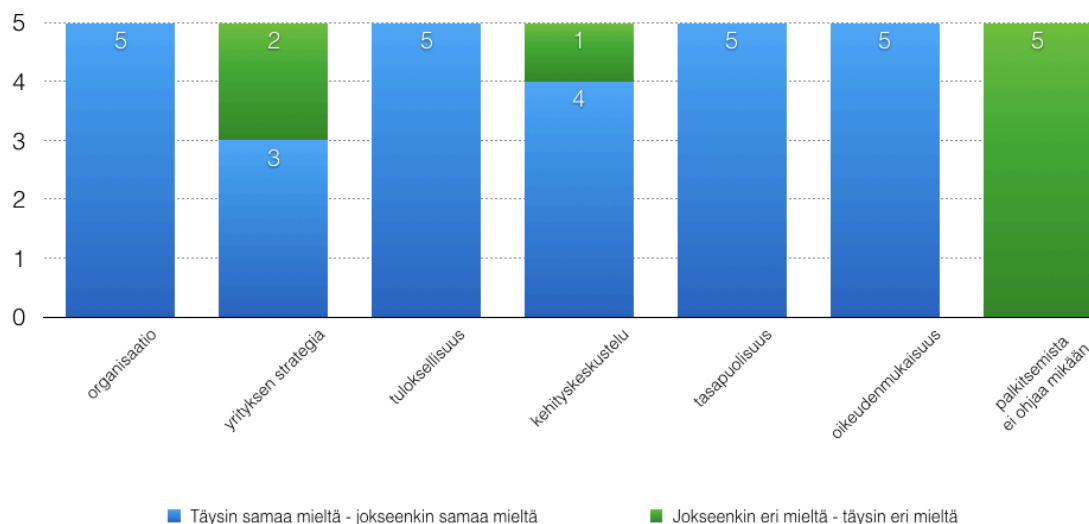


Kuvio 2. Lähijohdon palkitsemisen johtaminen organisaatiossa (n=5)

Palkitsemistyön ohjaaminen organisaatiossa X

Kaikkien vastaajien palkitsemistyötä ohjasi tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja organisaatio sekä sen tuloksellisuus. Kaikki vastaajat olivat eri mieltä siitä, että palkitsemista ei ohjaa mikään. Lähijohdon omaa palkitsemistyötä ohjasi edelleen kehityskeskustelut (n=4) ja yrityksen strategia (n=3). Muutaman (n=2) vastaajan mukaan yrityksen strategia ei ohjannut heidän palkitsemistyötään ja yksi vastaaja oli eri mieltä siitä, että kehityskeskustelut ohjasivat palkitsemistyötä. (Kuvio 3.)

Yhden vastaajan palkitsemistyötä ohjasi oma esimies.

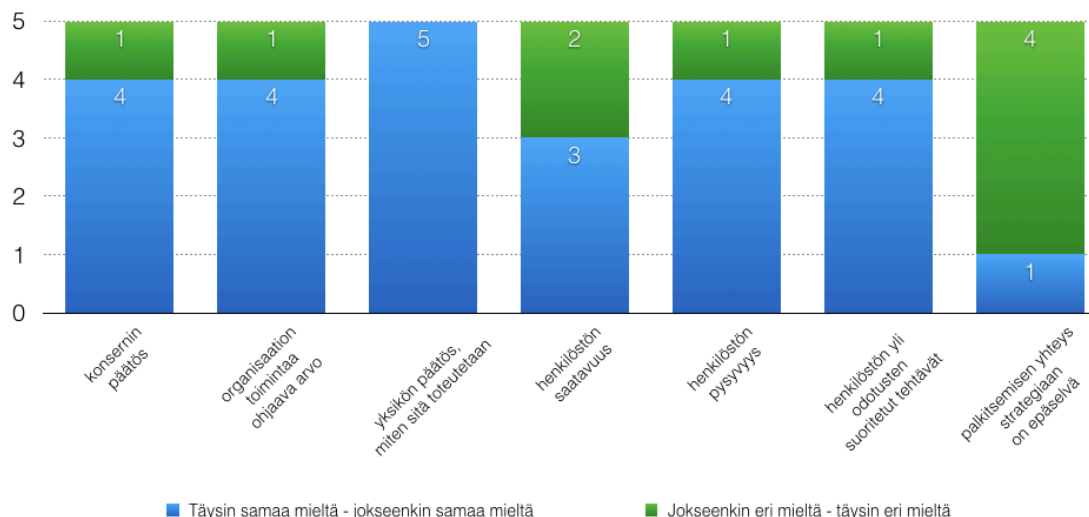


Kuvio 3. Lähijohdon palkitsemistyön ohjaaminen organisaatiossa (n=5)

Palkitsemisen yhteys organisaation X strategiaan

Kaikkien (n=5) vastaajien mielestä, oli yksikön oma päätös, miten palkitsemisen yhteyttä organisaation strategiaan toteutetaan. Edelleen palkitsemisen yhteyttä strategiaan pidettiin konsernin päätöksenä (n=4) ja organisaation arvona (n=4). Vastaajista (n=4) palkitsemisella oli strateginen yhteys henkilöstön pysyvyyteen ja henkilöstön yli odotusten suorittamiin tehtäviin. Suurin osa vastaajista (n=4) piti palkitsemisen yhteyttä strategiaan selvänä. Yli puolet vastaajista (n=3) oli sitä mieltä, että henkilöstön saatavuudella oli yhteys palkitsemiseen organisaation strategiassa. Toisaalta muutama (n=2) vastaajista ei nähnyt yhteyttä henkilöstön saatavuudella palkitsemisellä. Yksi vastaajista piti palkitsemisen yhteyttä strategiaan epäselvänä. Yhden vastaajan käsitys oli, että palkitsemisen yhteys organisaation strategiaan ei ole konsernin päätös, eikä organisaation arvo. Henkilöstön pysyvyys ja sen yli odotusten suoritettavat tehtävät, eivät olleet yhden vastaajan mielestä yhteydessä palkitsemiseen organisaation strategiassa. (Kuvio 4.)

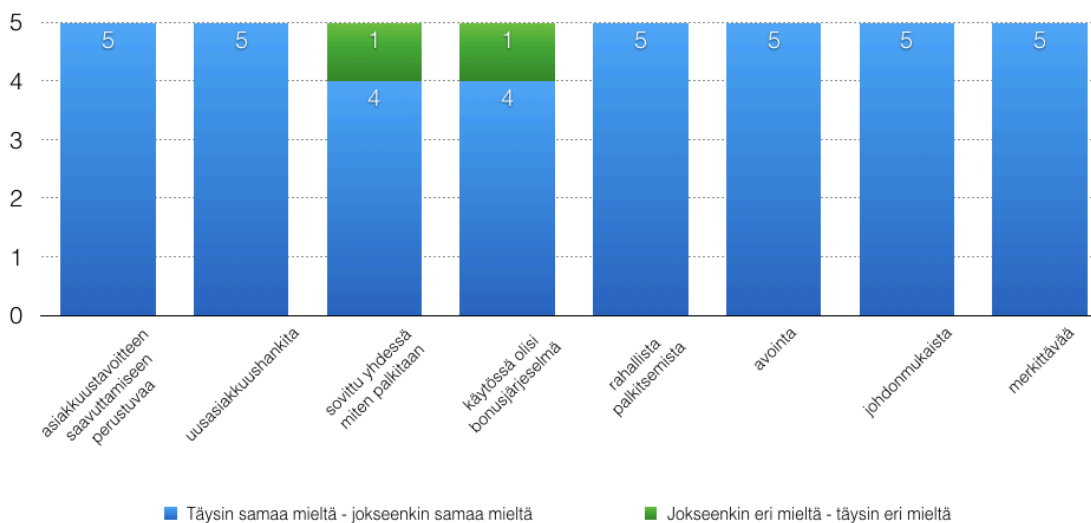
Kysyttäessä palkitsemisen muuta yhteyttä organisaation strategiaan vastauksia ei tullut.



Kuvio 4. Lähijohdon palkitsemisen yhteys organisaation strategiaan (n=5)

Strateginen palkitseminen organisaatiossa X

Kaikkien (n=5) vastaajien mielestä strateginen palkitseminen voisi olla asiakkuustavoitteen saavuttamiseen perustuvaa, uusiasiakuushankintaa ja rahallista palkitsemista, sekä avointa, johdonmukaista ja merkittävää. Palkitsemisen toivottiin olevan yhdessä sovittua (n=4). Vastaajista suurin osa (n=4) toivoi bonusjärjestelmän käyttöä. Yhden vastaajan mukaan strateginen palkitseminen ei voi olla yhdessä sovittua. Vastaajista yksi ei toivonut bonusjärjestelmän käyttöä. (Kuvio 5.)



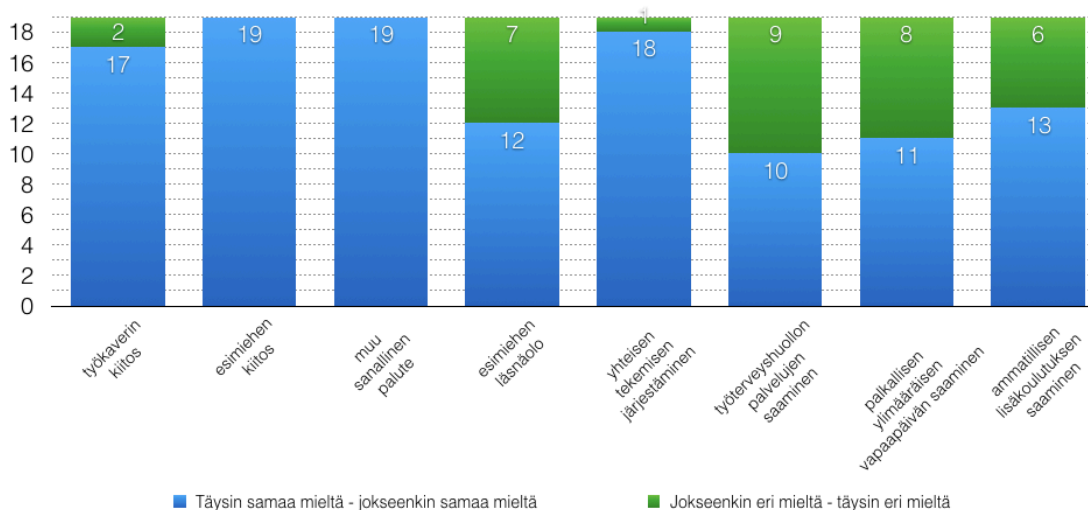
Kuvio 5. Lähijohto ja organisaation strateginen palkitseminen (n=5)

7.2.2 Henkilöstön ja lähijohdon vastaukset

Aineeton palkitseminen organisaatiossa X henkilöstön ja lähijohdon mukaan

Henkilöstön ja lähijohdon vastauksissa korostui aineetonta palkitseminen, joka oli kaikkien (n=19) vastaajien mukaan esimiehen sanallinen kiitos ja muu sanallinen palaute. Yhteisen tekemisen järjestäminen oli vastaajien mielestä palkitsemista (n=18). Työkaverin kiitos koettiin yhtenä palkitsemismuotona (n=17). Edelleen enemmistö vastaajista (n=13) piti ammatillista lisäkoulutusta palkitsemisena ja suurin osa vastaajista (n=12) koki esimiehen läsnäolon palkitsemisena. Palkallisen ylimääräisen vapaapäivän (n=11) ja työterveyshuollon palvelujen saaminen koettiin palkitsemisena (n=10).

Noin puolet vastaajista (n=9) eivät pitäneet työterveyshuollon palveluja palkitsemisena. Edelleen palkitsemisena ei koettu palkallisen ylimääräisen vapaapäivän saamista (n=8), eikä esimiehen läsnäoloa nähty palkitsemisena (n=7). Ammatillinen lisäkoulutus ei ollut vastaajien (n=6) mukaan palkitsemista. Muutaman vastaajan (n=2) mukaan työkaverin kiitosta ei koettu palkitsemisena ja yksi vastaaja oli eri mieltä siitä, että yhteisen tekemisen järjestäminen ei ollut palkitsemista. (Kuvio 6.)



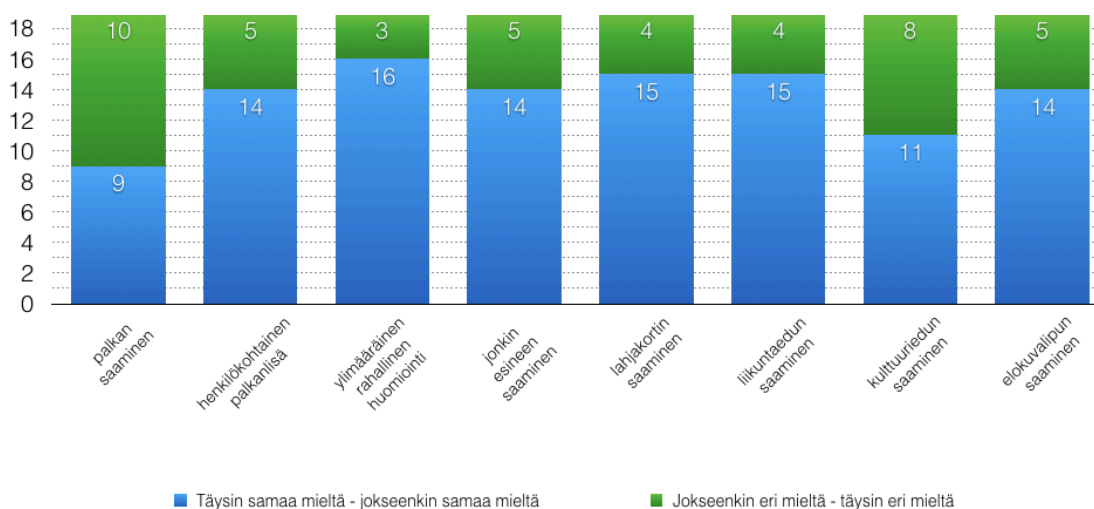
Kuvio 6. Aineeton palkitseminen organisaatiossa (n=19)

Aineellinen palkitseminen organisaatiossa X henkilöstön ja lähijohdon mukaan

Henkilöstön ja lähijohdon vastauksissa aineellista palkitsemista organisaatiossa oli ylimääräinen rahallinen huomiointi (n=16). Suuri osa vastaajista (n=15) piti aineellisenä palkitsemisena lahjakortin ja liikuntaedun saamista. Ja edelleen iso osa vastaajista (n=14) piti aineellisenä palkitsemisena elokuvaalipun, jonkin esineen sekä henkilökohtaisen palkanlisän saamista. Kulttuurietu (n=11) nähtiin palkitsemisena.

Yli puolet vastaajista (n=10) ei nähnyt palkan saamista palkitsemisena. Taasen lähes puolet vastaajista (n=9) koki palkan saamisen palkitsemisena. Noin puolet vastaajista (n=8) ei nähnyt kulttuuriedun saamista palkitsemisena. Vastaajista pieni osa (n=5) ei pitänyt elokuvaalipun, jonkin esineen tai henkilökohtaisen palkanlisän saamista organisaatiossa aineellisenä palkitsemisena. Pieni osa vastaajista (n=4), koki ettei lahjakortin ja liikuntaedun saaminen ollut palkitsemista. Muutamasta vastaajasta (n=3) ylimääräinen rahallinen huomiointi ei ollut organisaatiossa palkitsemista. (Kuvio 7.)

Organisaation muita palkitsemistapoina mainittiin ruokatarjoilut kerran vuodessa (n=1) ja työajan järjestelyihin vaikuttaminen (n=1). Lisäksi yksi vastaajista ei tiennyt muita tapoja ja yhden vastaajan mielestä muita tapoja ei ollut.



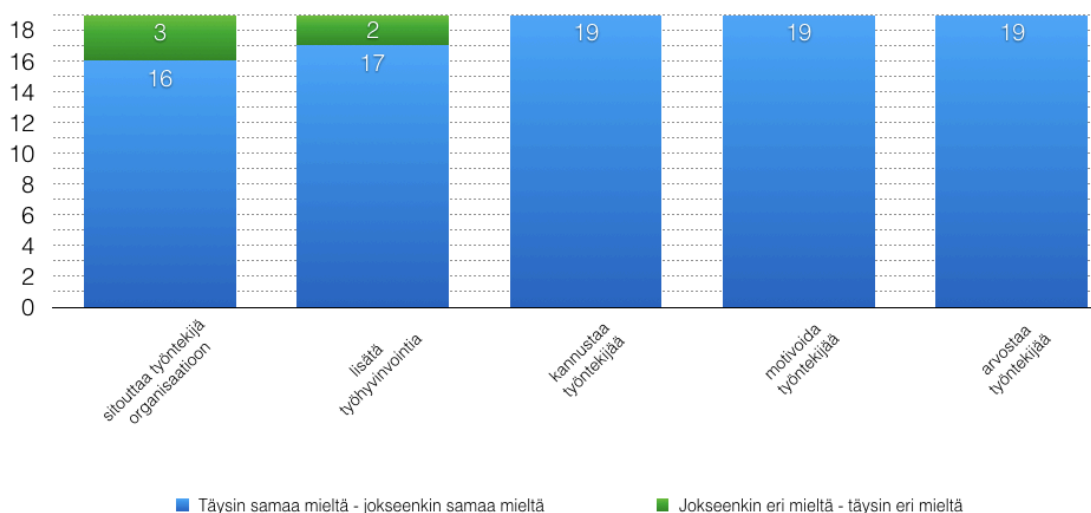
Kuvio 7. Aineellinen palkitseminen organisaatiossa (n=19)

Palkitsemisen tarkoitus ja tavoite organisaatiossa X henkilöstön ja lähijohdon mielestä

Kaikki vastaajat oli sitä mieltä, että palkitsemisen tarkoitus ja tavoite organisaatiossa oli kannustaa, motivoida ja arvostaa työntekijää. Työhyvinvoinnin lisääminen oli vastaajista (n=17) palkitsemisen tarkoitus ja tavoite. Vastaajista (n=16) palkitsemisen tarkoitus ja tavoite oli sitouttaa työntekijä organisaatioon.

Pieni osa vastaajista (n=3) oli sitä mieltä ettei työntekijän sitouttaminen organisaatioon ollut palkitsemisen tarkoitus ja tavoite. Vastaajista muutama (n=2) koki ettei työhyvinvoinnin lisääminen ollut palkitsemisen tarkoitus ja tavoite. (Kuvio 8.)

Vastaajista palkitsemisen muu tarkoitus ja tavoite voisi olla kannustaa muita työntekijöitä pyrkimään samaan (n=1), kiittää hyvin tehdystä työstä (n=1) ja tukea liiketoimintastrategiaa (n=1). Yksi vastaajista ei nimennyt palkitsemiselle selvää tavoitetta tai tarkoitusta vaan toiveena oli, että ”olisi hienoa, jos se toteutuis”.



Kuvio 8. Palkitsemisen tarkoitus ja tavoite organisaatiossa (n=19)

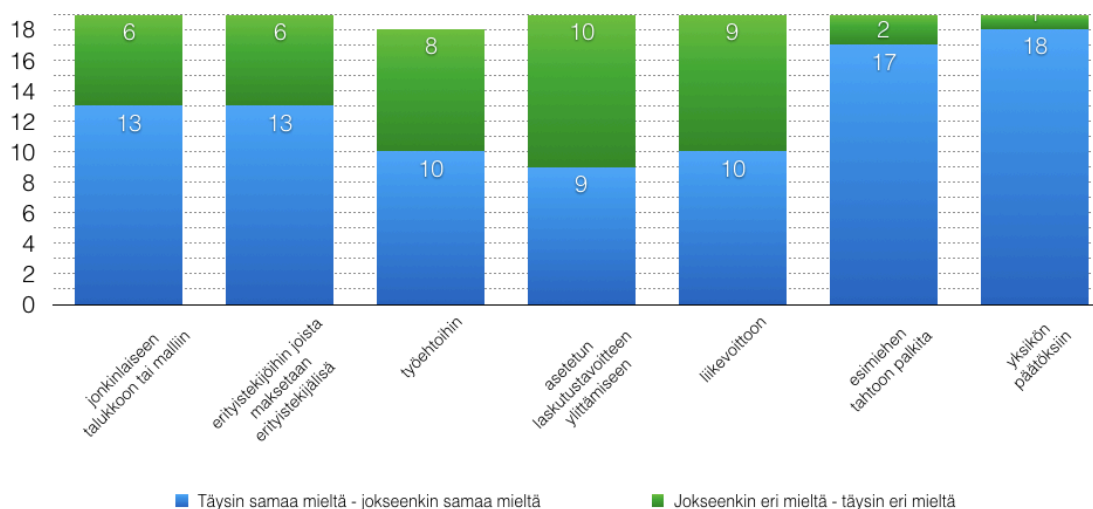
Organisaation X palkitsemisen käytäntöjen perusteet henkilöstö ja lähijohdon mielestä

Palkitsemisen käytännöt perustuvat vastaajien (n=18) käsityksen mukaan yksikön päätöksiin ja esimiehen tahtoon palkita (n=17). Vastaajista (n=13) käytännöt perustuivat jonkinlaiseen taulukkoon tai malliin ja erityistekijöihin, joista maksetaan erityistekijälisiä (n=13). Palkitsemisen perusteiksi katsottiin työehdot (n=10) ja liikevoitto (n=10). Asetetun laskutustavoitteen ylittäminen (n=9) oli palkitsemisen peruste.

Palkitsemisen ei katsottu perustuvan työehtoihin (n=8). Vastaajista (n=6) palkitsemisen käytännöt eivät perustuneet taulukkoon tai malliin, eikä erityistekijöihin. Muutaman mielestä (n=2) palkitseminen ei perustunut esimiehen tahtoon palkita ja yhden vastaajan käsityksen mukaan käytäntö ei perustunut yksikön päätöksiin. (Kuvio 9.)

Erityistekijöistä, joista maksetaan, erityistekijälisiä olivat vastaajien mukaan astmahoitaja tai hygieniahoitaja (n=1), erityisvastuualue (n=1) ja työterveyspätevyys (n=1). Yksi vastaajista vastasi erityistekijän määrittelyn olevan tarkkaan konsernin ohjeissa. Ja yksi vastaajista ei osannut sanoa erityistekijää.

Kysyttäessä oliko organisaatiossa jokin muu palkitsemisen peruste niin, yhden vastaajan mielestä se ei ole julkisesti tiedotettua. Yksi vastaajista ei osannut sanoa oliko organisaatiossa jokin muu palkitsemisen peruste. Muina palkitsemisen perusteina mainittiin hyvä asiakaspalaute ja hyvä suoritus (n=1).



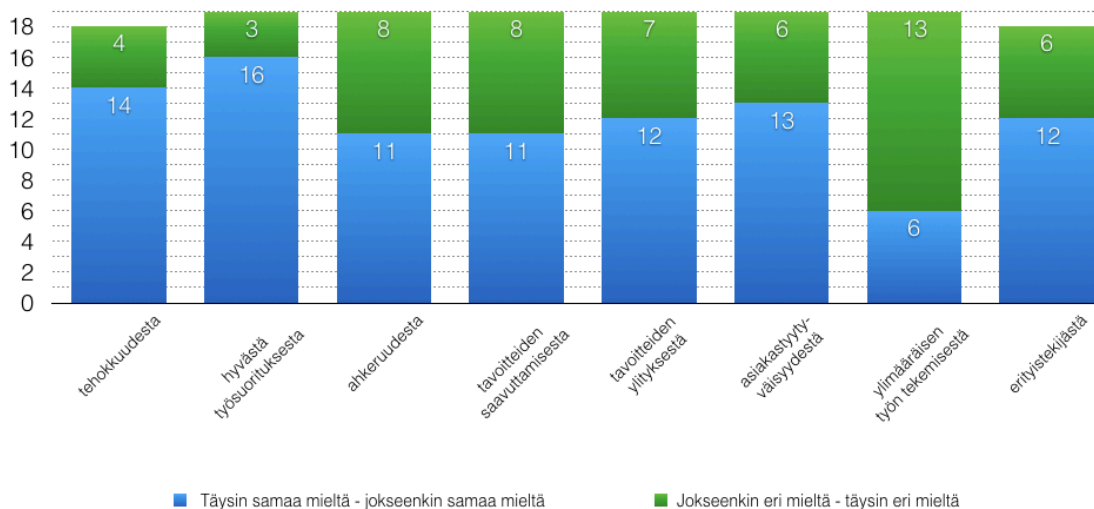
Kuvio 9. Organisaation palkitsemisen käytäntöjen perusteet (=19)

Henkilöstön ja lähijohdon mielestä organisaatiossa X palkitaan seuraavasti

Henkilöstön ja lähijohdon vastauksissa korostui se, että organisaatiossa palkitaan hyvästä työsuorituksesta (n=16) ja tehokkuudesta (n=14) sekä asiakastyytyväisyydestä (n=13). Lisäksi vastaajien mukaan palkitsemista tapahtui tavoitteiden ylityksestä (n=12), erityistekijästä (n=12), tavoitteiden saavuttamisesta ja ahkeruudesta (n=11). Edelleen organisaatiossa palkittiin vastaajista (n=6) pienen osan mukaan ylimääräisen työn tekemisestä.

Palkitsemista ei nähty tapahtuvan ylimääräisen työn tekemisestä (n=13). Lähes puolet vastaajista (n=8) koki, ettei tavoitteiden saavuttamisesta eikä ahkeruudesta palkita. Myöskään tavoitteiden ylityksestä ei palkita (n=7), kuten ei myöskään palkita asiakastyytyväisyydestä (n=6) eikä erityistekijästä (n=6). Pienen osan (n=4) mukaan tehokkuudesta ei palkita. Ja muutama vastaaja (n=3) koki, ettei hyvästä työsuorituksesta palkita. (Kuvio 10.)

Kysyttäessä mistä muusta organisaatiossa palkitaan ei tullut vastauksia.

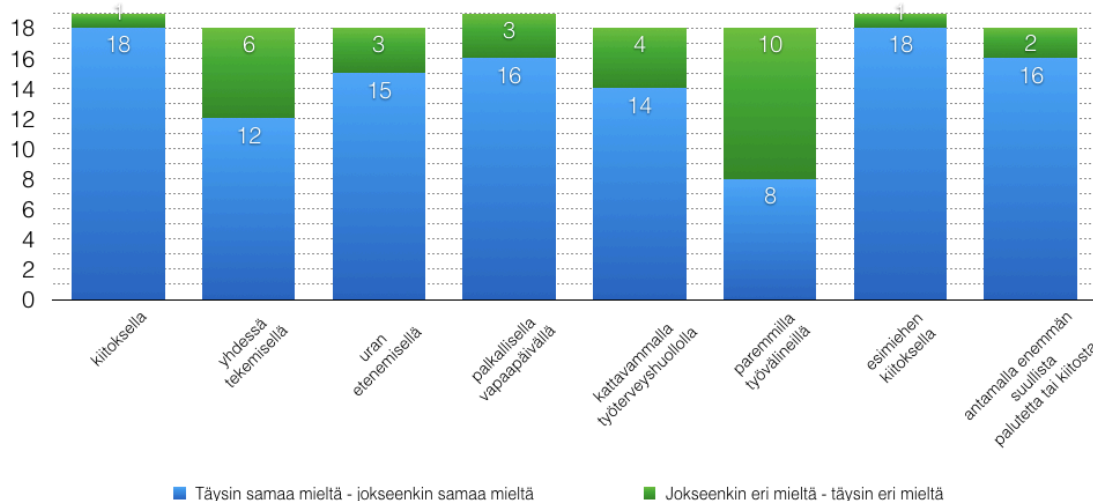


Kuvio 10. Organisaatiossa vastaajien mielestäsi palkitaan (n=19)

Henkilöstön ja lähijohdon toive aineettomasta palkitsemisesta organisaatiossa X

Henkilöstön ja lähijohdon vastuksissa korostui aineeton palkitseminen. Selkein aineeton palkitsemistapa oli vastaajien mukaan kiitos. Vastaajat (n=18) halusivat tulla palkituiksi kiitoksella sekä esimiehen kiitoksella. Vastaajat (n=16) toivoivat enemmän suullisen palautteen tai kiitoksen antamista. Lisäksi toivottiin, että organisaatio palkitsisi palkallisella vapaapäivällä (n=16). Vastaajat halusivat uralla etenemistä (n=15) ja kattavampaa työterveyshuoltoa (n=14). Vastaajista yli puolet (n=12) halusi yhdessä tekemistä ja lähes puolet vastaajista (n=8) halusi parempia työvälineitä.

Yli puolet vastaajista (n=10) ei halunnut palkitsemisen olevan parempia työvälineitä ja kuusi vastaajista (n=6) ei halunnut tulla organisaatiossa palkituksi yhdessä tekemisellä. Pieni osa vastaajista (n=4) ei halunnut kattavampaa työterveyshuoltoa ja muutama vastaajista (n=3) ei halunnut tulla palkituksi uralla etenemisellä, eikä palkallisella vapaapäivällä. Vastaajista muutama (n=2) ei halunnut annettavan enempää suullista palautetta tai kiitosta. Yksi vastaajista ei halunnut kiitosta ja yksi vastaajista ei halunnut esimiehen kiitosta. (Kuvio 11.)



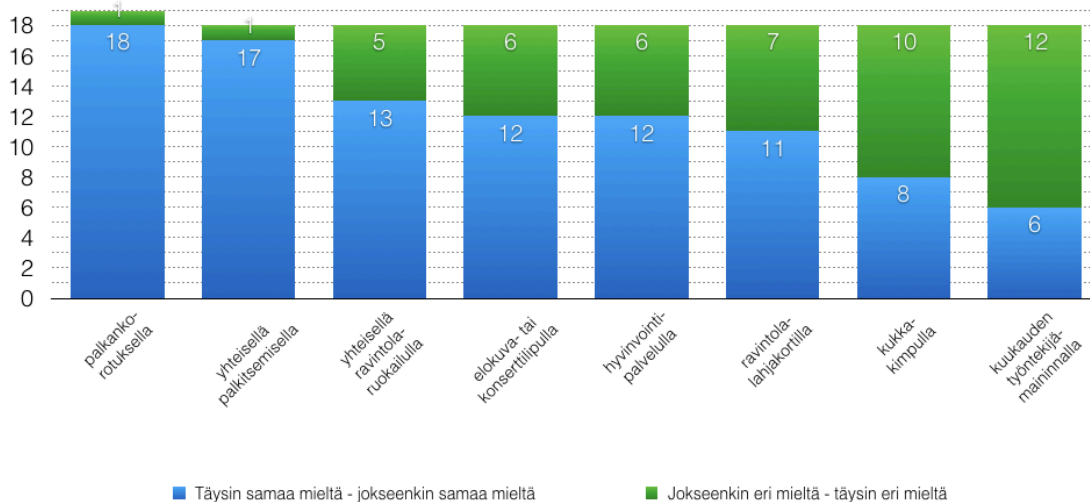
Kuvio 11. Organisaatiossa haluttaisiin tulla palkituksi (aineeton) (n=19)

Henkilöstön ja lähijohdon toive aineellisesta palkitsemisesta Organisaatiossa X

Organisaatiossa X sekä henkilöstö, että lähijohto halusivat tulla palkituksi myös aineellisella palkitsemistavalla. Vastaajista lähes kaikki (n=18) piti aineellisena palkitsemisena palkankorotusta. Samoin suurin osa vastaajista (n=17) toivoi yhteistä palkitsemista. Vastaajista yli puolet (n=13) toivoi yhteistä ravintolaruokailua. Yli puolet vastaajista (n=12) haluaisi tulla palkituksi elokuva- tai konserttilipulla sekä hyvinvointipalvelulla. Ravintolalahjakorttia toivoi (n=11) vastaajaa. Lähes puolet vastaajista (n=8) toivoi palkitsemisen olevan kukkakimppu.

Vastaajista yli puolet (n=12) ei toivonut kuukauden työntekijä mainintaa palkitsemistavaksi. Vastaajista alle puolet (n=7) ei halunnut ravintolalahjakorttia. Vastaajista pieni osa (n=6) ei halunnut tulla palkituksi elokuva- tai konserttilipulla eikä hyvinvointipalvelulla. Edelleen pieni osa vastaajista (n=5) ei toivonut yhteistä ravintolaruokailua. Yksi vastaajista ei toivonut palkitsemisen olevan palkankorotus, ja edelleen yksi vastaajista ei toivonut yhteistä palkitsemista. (Kuvio 12.)

Kysyttäessä muita toiveita organisaation palkitsemistavaksi vastauksia ei tullut.



Kuvio 12. Organisaatiossa haluttaisiin tulla palkituksi (aineellinen) (n=19)

7.2.3 Yhteenveto tuloksista

Lähijohto

Lähijohto halusi palkita työntekijöitään *olemalla enemmän läsnä ja palkitsemalla niin, että palkitsemisen perusteet tiedetään koko yksikössä*. Lähijohdon mukaan palkitsemisen johtaminen organisaatiossa perustuu *konsernin ohjeisiin ja esimiehen omaan päätökseen*. Vastaajien palkitsemistyötä ohjasi *organisaatio, tuloksellisuus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus*. Väitteeseen *palkitsemista ei ohjaa mikään* vastattiin kielteisesti. Palkitsemisen yhteys organisaation strategiaan oli *yksikön oma päätös, miten sitä toteutetaan*. Vastaajien mukaan organisaation strateginen palkitseminen tulisi olla *asiakkuustavoitteen saavuttamiseen perustuvaa, uusasiakkuushankintaa, rahallista palkitsemista, avointa, johdonmukaista ja merkittävää*.

Lähijohdon vastauksissa erot työntekijöiden palkitsemisesta liittyivät työntekijöiden *kattavampaan työterveyshuoltoon* ja palkitsemisen johtamiseen siihen *varatulla budjetilla*. Edelleen lähijohto ei ollut yhtä mieltä siitä, että *yrittäjän strategia* ohjaisi palkitsemista tai, että organisaation strategiassa palkitsemisella olisi yhteys *henkilöstön saatavuuteen*.

Henkilöstö ja lähijohto

Henkilöstö ja lähijohto olivat vastauksissa samaa mieltä siitä, että organisaatiossa aineetonta palkitsemista oli *esimiehen kiitos* ja *muu sanallinen palaute*. Edelleen vastaajilla oli yhtenevä näkemys siitä, että organisaatiossa palkitsemisen tarkoitus ja tavoite oli *kannustaa, motivoida ja arvostaa työntekijää*. Aineellisen palkitsemisen toivottiin olevan *palkankorotus* ja *yhteinen palkitseminen*.

Eroavaisuuksia aineellisessa palkitsemisessa oli *palkan* ja *kulttuuriedun saaminen*. Näkemyseroja organisaation aineellisessa palkitsemisessa tuotti myös *elokuva-lipun, jonkin esineen* ja *henkilökohtaisen palkanlisän saaminen*. Muutama eriävä mielipide aineellisesta palkitsemisesta tuli *lahjakortin- ja liikuntaedun saamisesta* sekä *ylimääräisestä rahallisesta huomioinnista*.

Eroavaisuuksia aineellisen palkitsemisen tavoista oli tulla palkitukseksi *kukkakimpulla* tai *ravintolalahjakortilla*. Joitakin eroavaisuuksia oli myös siinä, haluttiinko tulla palkitukseksi *elokuva- tai konserttilipulla, hyvinvointipalvelulla* tai *kuukauden työntekijämaininnalla*. Muutama näkemysero tuli myös *yhteisestä ravintolaruokailusta*.

Vastaajien erot aineettomaan palkitsemiseen organisaatiossa liittyivät *työkaverin kiitokseen, työterveyshuollon palvelujen, palkallisen ylimääräisen vapaapäivän* ja *ammattillisen lisäkoulutuksen saamiseen* sekä *esimiehen läsnäoloon*.

Muutama erimielisyys oli siinä, että aineettoman palkitsemisen toivottiin olevan *esimiehen kiitos* ja palkitseminen *kiitoksella*. Eroavaisuuksia oli siinä mitä aineettoman palkitsemisen toivottaisiin organisaatiossa olevan, oli palkitseminen *paremmilla työvälineillä* ja *yhdessä tekemisellä*. Sekä edelleen muutama eroavaisuus aineettomasta palkitsemisesta, *kattavammalla työterveyshuollolla, uralla etenemisellä* ja *palkallisella vapaapäivällä* sekä antamalla *enemmän suulista palautetta tai kiitosta*.

Vastaajien mukaan eroavaisuuksia oli siinä, miten palkitsemisen tarkoituksena ja tavoitteena organisaatiossa oli *sitouttaa työntekijä organisaatioon* ja *työhyvinvoinnin lisääminen*. Organisaation palkitsemisen käytäntöjen perusteissa näkemysero oli *ase-*

tetun laskutustavoitteen ylittäminen sekä liikevoitto ja työehdot. Eroavaisuuksia oli siinä, että koettiin palkitsemisen käytäntöjen perustuvan jonkinlaiseen *taulukkoon tai malliin*, sekä siinä, että käytännöt perustuisivat *erityistekijöihin*. Muutama näkemysero liittyi *esimiehen tahtoon palkita*. Näkemyseroja oli siinä mistä vastaajien mukaan organisaatiossa palkitaan; *tavoitteiden saavuttamisesta ja ahkeruudesta*. Edelleen näkemyseroja oli myös siitä, palkitaanko *tavoitteiden ylityksestä, asiakastyytyväisyydestä, ylimääräisen työn tekemisestä sekä erityistekijästä*. Muutama eriävä mielipide oli palkitseminen *tehokkuudesta ja hyvästä työsuorituksesta*.

7.3 Kolmannen Delfoi-kierroksen tulos

Toisen Delfoi-kierroksen vastaukset lähetettiin kaikille tutkimukseen osallistuneille sähköisesti 1.4.2019. Kolmannella kierroksella toisen Delfoi-kierroksen tulokset esitettiin 4.4.2019 pidetyssä tilaisuudessa. Tulokset sekä näytettiin visuaalisesti, että luettiin ääneen sille joukolle joka oli vapaa-ehtoisesti paikalla. Lähijohdosta osallistui kolme vastaaja, he olivat paikalla koko tilaisuuden ajan. Henkilöstöstä tilaisuudessa oli paikalla kymmenkunta. Esityksen aikana osa henkilöstöä poistui, eikä kuulut/argumentoinut esitystä loppuun asti. Paikalla oli myös henkilöitä, jotka eivät olleet osallistuneet tutkimuksen ensimmäiseen, eikä toiseen kierrokseen mutta kolmannella kierroksella myös heidän mahdolliset kommentit kirjattiin. Tilaisuudessa oli etukäteen sovittu vapaaehtoinen kirjuri. Tilaisuus kesti noin puolitoista tuntia.

Argumenteissa tuli ilmi, että lääkärirekrytoinnista palkitaan paikallisesti ja että, se on konsernissa sovittu. Palkka herätti keskustelua, se nähtiin sekä itseisarvona että palkitsemisena. Tähtisuorittajasta syntyi keskustelua, henkilöstö ei tiennyt mitkä ovat valinnan perusteet tai miksi palkitaan. Esimiehet argumentoivat, että he itse perustelevat miksi suosittelevat kyseistä henkilöä palkittavaksi tähtisuorituksella. Esimies argumentoi ettei henkilöstöllä ole euromääräistä laskutustavoitetta.

Lähijohto

Työympäristön huomioiminen liittyi aineettomaan palkitsemiseen lähijohdon omassa johtamistyössä. Lähijohdon henkilökunnan johtamiseen kuului aineeton palkitsemi-

nen työympäristöllä. Työympäristö liittyi aineettomaan palkitsemiseen vastaajien omassa johtamistyössä ja osana henkilökunnan johtamista. Työympäristö sekä oppiminen ja kehittyminen ohjasi palkitsemistyötä. Palkitsemista johti organisaatio. Aineellista palkitsemista haluttiin antaa enemmän. Palkitsemisen yhteys organisaation strategiaan oli epäselvä. Palkitseminen liittyi organisaation strategian kannalta tavoitteeseen ja tulokseen, sekä henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen. Strateginen palkitseminen nähtiin aineellisesti merkittävänä sekä tavoitteeseen ja tulokseen liittyvänä. Yhteenveto lähijohdon vastauksista on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Yhteenveto lähijohdon vastauksista

<i>Palkitsemisen muoto/tapa</i>	<i>Palkitsemisen johtaminen</i>
Työympäristö	Liittyi lähijohdon omaan johtamistyöhön Kuului osaksi henkilökunnan johtamista Ohjasi palkitsemistyötä
Oppiminen ja kehittyminen	Ohjasi palkitsemistyötä
Organisaatio	Johti palkitsemista
Aineellinen raha/materia	Halu palkita aineellisesti
<i>Palkitsemisen yhteys</i>	<i>Palkitseminen ja strategia</i>
Organisaation strategia	Pidettiin epäselvänä Liittyi tavoitteeseen ja tulokseen sekä henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen Vaikutti strategian toteutumiseen
Strateginen palkitseminen	Aineellisesti merkittävää

Henkilöstö ja lähijohto

Aineeton palkitseminen nähtiin sanallisena palautteena, työntekijän huomioimisena ja kannustamisena. Aineelliseen palkitsemiseen kuului raha tai rahassa mitattava korvaus. Palkitseminen koettiin liittyvän työhyvinvointiin ja yhteisiin tapahtumiin. Palkitsemisen tarkoitus ja tavoite oli kannustaa työntekijää, sekä ylläpitää ja lisätä

työmotivaatiota. Palkitsemisen käytäntöjen katsottiin jonkin verran perustuvan organisaation tuottavuuteen. Palkitsemista tapahtui hyvästä työsuorituksesta ja se annettiin jonain materiana tai sanallisena palautteena. Palkitsemisesta vastaisi lähiesimies. Palkitseminen koettiin sekä mahdollisena että epävarmana. Palkitsemisen toivottiin olevan materiaa, sanallista palautetta, yhteistä palkitsemista, ylimääräinen vapaapäivä, ylennys, laajempi työterveyshuolto ja kunnan työvälineet. Organisaation aineetomaan palkitsemiskäsitykseen kuului työympäristö sekä kehittyminen ja oppiminen. Aineellisen kuului edut ja palkka. Taulukossa 4. on esitetty yhteenveto palkitsemisen muodosta, perusteesta ja palkitsemistavasta.

Taulukko 4. Yhteenveto henkilöstön ja lähijohdon vastuksista

<i>Palkitsemisen muoto</i>	<i>Palkitsemistapa</i>
Aineeton palkitseminen	Sanallinen palaute Työntekijän huomioiminen ja kannustaminen Työhyvinvoinnin tukeminen Yhteiset tapahtumat
Aineellinen palkitseminen	Raha tai rahassa mitattava korvaus
<i>Palkitsemisperuste</i>	<i>Palkitsemistapa</i>
Hyvä työsuoritus Organisaation tuottavuus	Materia tai sanallinen palaute

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

8.1 Yhteenveto kehittämistyön tuloksista

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli laatia yksityiselle lääkärikeskukselle ehdotus henkilöstön palkitsemismallista. Lisäksi kehittämistyön tehtävänä oli kuvata henkilöstön ja työnantajan näkemyksiä tämänhetkisestä palkitsemisesta sekä tulevaisuuden palkitsemismallista tai palkitsemistavasta.

Kehittämistyön tulokset kuvaavat henkilöstön ja työnantajan edustajien näkemyksiä tämänhetkisestä palkitsemisesta ja heidän näkemyksiään tulevaisuuden uudesta palkitsemismallista. Kehittämistyössä ei laadittu palkitsemismallia kehittämiskohteena olevassa organisaatiossa. Kehittämistyö tuotti keskustelun avauksia, siitä mistä pitäisi palkita ja mitä palkitseminen voisi olla. Tulokset tarjoavat pohjan palkitsemisen kehittämiseksi organisaatiossa.

Yhteenvetona esitän lähijohdon ja henkilöstön keskeiset näkemykset palkitsemisesta ja sen ulottuvuuksista.

1. Organisaation lähijohto haluaisi palkita työntekijöitä olemalla enemmän läsnä. Lähijohto toivoi voivansa palkita niin, että palkitsemisen perusteet tiedettäisiin koko yksikössä. Lähijohdon palkitsemistyötä ohjasi organisaatio, tuloksellisuus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Palkitsemisen yhteys organisaation strategiassa oli lähijohdon mukaan yksikön oma päätös miten sitä toteutetaan. Lähijohdon mielestä strateginen palkitseminen voisi olla asiakkuustavoitteen saavuttamiseen perustuvaa ja uusasiakkuushankintaa ja sen tulisi olla rahallista palkitsemista, merkittävää sekä avointa ja johdonmukaista. Yksikön lähijohdolla oli yhteinen näkemys siitä, mihin palkitseminen voisi perustua ja millaista se voisi olla. Palkitsemista johdettiin konsernin ohjeilla ja esimiehen omalla päätöksellä. Organisaation palkitsemisen johtaminen johti lähijohdon omaa palkitsemistyötä.

2. Palkitseminen nähtiin organisaatiossa aineettomana ja aineellisena palkitsemisena. Aineetonta palkitsemista oli esimiehen kiitos ja muu sanallinen palaute. Organisaation aineellisesta palkitsemisesta ei tullut konsensusta. Palkitsemisen tarkoitus ja tavoite organisaatiossa oli kannustaa, motivoida ja arvostaa työntekijää. Palkitsemisen käytäntöjen katsottiin perustuvan yksikön päätöksiin.
3. Palkitsemisen ulottuvuuksiin katsottiin yhtäläisesti kuuluvan aineeton ja aineellinen palkitsemisen ulottuvuus. Aineeton palkitsemiskäsitys nähtiin pääosin liittyvän työympäristöön ja jossakin määrin oppimiseen ja kehittymiseen. Aineelliseen palkitsemiskäsitykseen katsottiin sopivaksi organisaation tarjoamat edut, esimerkiksi liikunnantuki.
4. Aineettoman palkitsemisen toivottiin pääsääntöisesti olevan kiitos. Aineellisen palkitsemisen toivottiin olevan palkankorotus. Palkitseminen koettiin mahdolliseksi ja epävarmaksi. Palkitsemisen epävarmuutta tuki selkeän palkitsemismuodon nimeämättömyys, tietämättömyys palkitsemisen käytänteistä ja perusteista sekä siitä miten palkitseminen tapahtuu.

8.2 Tulosten pohdinta

Kehittämistyössä ei laadittu palkitsemismallia aiheen kompleksisuuden ja arkuuden vuoksi. Palkitsemisen subjektiivisella kokemisella saattoi olla epäsuhtia henkilöstön ja lähijohdon välillä. Palkitsemismallin laatimattomuuteen vaikutti myös, kehittämistyön aikataulun venyminen. Kehittämistyön toimintaympäristö muuttui koko tutkimuksen kulun aikana. Samoin henkilöstössä sekä lähijohdossa oli muutoksia, täten kierrokselle on osallistunut joitakin eri asiantuntijoita. Kehittämistyön tuloksissa mainittuja käytössä olevia palkitsemismalleja ei tunneta, voidaan pohtia palkitsemisen toteutumista ja lähijohdon kompetenssia. Kehittämistyön aikana palkitsemismallin laatiminen osoittautui ongelmalliseksi, koska aiheesta keskusteltiin ensimmäisen kerran avoimesti sekä henkilöstön että lähijohdon kanssa. Piironen (2007) toteaa jokaisen työyhteisön tehtäväksi omanlaisen palkitsemisjärjestelmän kehittämisen.

Jotta palkitsemisen oikeudenmukaisuus toteutuisi, tulisi sen kehittämisessä olla mukana kaikki työntekijät ja johtajat. Ruuska (2013) katsoo onnistuneen palkitsemisjärjestelmän olevan kiinni sen yhteydestä muihin henkilöstökäytäntöihin ja strategiaan. Edelleen Ruuska (2013) tuo esiin tutkimuksessaan henkilöstöstrategioiden tavoitteiden välittymisen vaikeuden suhteessa henkilöstökäytäntöihin. Ja toteaa työntekijätasosta vain kolmanneksen tuntevan henkilöstöstrategian sisällön. Parhaiten sen sisällöt tunsivat ylemmän tason johtajat. Lähijohtajien katsottiin tulkitsevan ja toteuttavan strategisia tavoitteita kovin eri tavoin saman organisaation sisällä.

Kehittämistyöni eteni prosesseissa kierros kierrokselta. Kierroksien aikana oli myös taukoja johtuen henkilökohtaisista esteistä tai voimavaroista. Työni eteni johdonmukaisesti suunnitelman mukaan. Palkitsemismallin laatiminen ei onnistunut kehittämistyön tuloksiin perustuen, sekä näkemyserojen ja palkitsemisen tietämättömyyden vuoksi. Kehittämistyön kulun aikana argumentointi, erilaisten näkemysten perustelu ja muodostaminen tulivat konsensusta tärkeämmiksi.

Seitovirran (2018) esittämät johtopäätökset ja suositukset tukevat kehittämistyön tuloksia. Organisaatioilta edellytetään uusia tapoja säilyttämään ja sitouttamaan olemassa oleva riittävä ja osaava henkilöstö.

Organisaation lähijohdon toivoessa enemmän aikaa olla läsnä, voidaan pohtia lähijohdon kokemusta ajanpuutteesta ja näkymättömyydestä henkilöstön arjessa. Lähijohto haluaisi, että palkitsemisen perusteet tiedetään koko yksikössä. Delfoin kolmannella kierroksella kuitenkin tuli ilmi, että lähijohto määrittelee itse palkitsemisen perusteet ainakin tähtisuorituksissa. Tähtisuoritus mainittiin kehittämistyön tuloksissa joitakin kertoja, kehittämistyössä jää epäselväksi mitä tähtisuorituksella tarkoitetaan ja miten sitä palkitsemistapaa käytetään. Myöskään Delfoin ensimmäisellä kierroksella mainittu eritystilanteiden palkkio, ei kehittämistyön kulun aikana muuten tullut esiin. Palkitsemisen perustuessa esimiehen omaan päätökseen, voidaan pohtia palkitsemisen tasapuolisuutta, läpinäkyvyyttä ja johdonmukaisuutta. Seitovirran (2018) suosituksen mukaan palkitsemista ei tule kokea sanktiona, vaan se tulee olla eettisesti kestävä, johdonmukaista, puolueetonta sekä oikeudenmukaista.

Lähijohto sai itse päättää miten palkitseminen näkyy organisaation strategiassa. Lähijohdon näkemyksen mukaan palkitsemisperuste voisi olla, asiakkuustavoitteen saavuttaminen ja uusasiakkuushankinta. Palkitsemistavan toivottiin olevan rahallista, merkittävää, avointa ja johdonmukaista. Kehittämistyön tulokset herättävät ristiriitaa organisaation palkitsemisen johtamisen ja lähijohdon palkitsemistyön välillä. Voidaan arvioida palkitsemisperusteiden näkyvyyttä. Seitovirran (2018) johtopäätöksissä palkitsemisen perusteet ja arvioinnit sekä kriteerit tulee näkyä itse palkitsemisjärjestelmässä. Ja lisäksi Seitovirta suosittaa palkitsemisen olevan osa henkilöstöstrategiaa.

Kehittämistyön tuloksista nousi vahvasti kiitoksen merkitys. Viestiikö tämä sitä, että vastaajat toivovat ja kaipaavat arvostusta enemmän, vai todetaanko niillä olevan merkitystä. Aineellinen palkitseminen koettiin eri tavoin. Koska aineellisen palkitsemisen konsensusta ei saavutettu, voidaan puntaroida aineellisen palkitsemisen tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Seitovirta (2018) esittää huomioimaan henkilöstön näkökulman siten, että palkitsemisella on merkitys palkittavalle.

Yli puolet kokivat palkitsemisen mahdolliseksi. Kuitenkin merkittävä osa koki palkitsemisen epävarmana ja kehittämistyön tuloksissa sitä tuki selkeän palkitsemismuodon nimeämättömyys, tietämättömyys palkitsemisen käytänteistä ja perusteista, sekä siitä miten palkitseminen tapahtuu. Onko palkitsemisen muutoksia tuotu henkilöstön tietoisuuteen ja miten se on ymmärretty. Voidaan kyseenalaistaa organisaation erilaisia etuja ja näiden merkitystä ja arvostamista henkilöstön keskuudessa, sekä sitä miten niihin suhtaudutaan. Tunteeko henkilöstö organisaationsa palkitsemisjärjestelmän. Seitovirta (2018) suosittaa huomioimaan henkilöstön näkökulman palkitsemistavan valinnassa ja palkitsemisen julkistamisessa.

Työyhteisöissä sekä henkilöstön, että lähijohdon dialogi ei ole vain puhetta, se näkyy kaikissa päivittäisissä teoissa, miten elehdit, tervehdit, millaisia arjen valintoja teet esimerkiksi kenen kanssa syöt lounaan, mistä asioista viestit ja kenelle, kuka jää viestin ulkopuolelle. Dialogilla on merkitystä työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyttä katsotaan lisäävän myös kokemus hyvän hoidon tuottamisesta, siitä kehujen saamisena sekä emotionaalisen palkitsevuutena, että inhimillisyyden kokemuksena. Näillä saattaa olla edelleen vaikutusta alan huonopalkkaisuuteen, tosin nämä ovat myös osa

alan vetovoimaisuutta. Palkitsemisen tulisi Seitovirran (2018) suosituksen mukaan tukea sitoutuneisuutta, lojaalisuutta, kollegiaalisuutta sekä korkeaa arvomaailmaa.

8.3 Tulosten luotettavuus ja eettisyys

Kehittämistyö toteutettiin asiantuntijoiden haastatteluina, kyselynä ja asiantuntijapaneelina. Kehittämistyössä käytettiin argumentoivaa Delfoi- tekniikkaa. Delfoi kierroksia oli kolme. Kehittämistyön eri vaiheet on kirjoitettu auki, vaihe vaiheelta, menetelmä on uskottava, aineistot on kuvattu ja analysoitu yleisesti tieteessä hyväksytyjen menetelmien mukaan. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan www-sivut, 2019.)

Tulokset ilmoitettiin frekvensseinä johtuen otoksen pienuudesta. Tilastotieteen mukaan otoksen ollessa pieni (alle 30) vastaukset ilmoitetaan yksikköinä (lkm=) eikä esimerkiksi prosenttijakaumina. Kehittämistyön pääpaino oli kvalitatiivinen. Myös työn kvantitatiivinen menetelmä oli kuvailevaa tilastollista aineistoa. Kvalitatiivisia tuloksia myös laskettiin, jolla tuettiin mainitun asian useutta. Ensimmäisen Delfoi-kierroksen aineiston määrällinen laskeminen lisäsi analysoinnin luotettavuutta ja varmuutta, kehittämistyön tuloksina esitetyt päätelmät eivät perustuneet vain ”mutu tuntumaan”. (Tietoarkiston www-sivut, 2019.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tutkijan tarkalla seloituksella tutkimuksen kaikista vaiheista ja sen toteuttamisesta. Luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä useita eri menetelmiä. Tässä tutkimuksessa Delfoi-menetelmän käyttö lisäsi luotettavuutta. (Hirsijärvi ym. 2009, 231-232.) Tulosten luotettavuutta lisäsi Seitovirran (2018) laatima ja testattu mittari.

Kehittämistyön luotettavuutta lisää tutkijan YAMK-opiskelun aikana tekemä EVA (ennakkovaikutusten arviointi) tehtävä, jossa tunnistettiin samoja vaikutuksia kuin tässä kehittämistyössä. IVA (ihmisiin kohdistuva vaikutusten arviointi) prosessin avulla arvioidaan ennakkoon eri ihmisryhmien terveyteen ja hyvinvointiin liittyvien päätöksien vaikutuksia (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen www-sivut, 2019). Arviointi on tulevaisuutta ennakoivaa ja sen avulla tarkastellaan suunnitteilla olevien

päätöksien vaikutuksia. Prosessi yhdistää terveysvaikutusten (TVA) ja sosiaalisten (SVA) vaikutusten arviointia. Palkitsemisen ennakkovaikutuksen arvioinnin menetelmäksi sopii laadullinen arviointi. Laadullinen menetelmä kuvaa vaikeasti mitattavassa muodossa esitettyjä asioita. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisussa laadullisia (kvalitatiivisia) asioita on esimerkiksi: onnellisuus ja viihtyminen. Palkitsemisen yhteydessä voidaan kuvata työhyvinvointia, työilmapiiriä ja työntekijän sitoutuneisuutta laadullisina asioina. Toki työhyvinvointia voidaan arvioida myös määrällisesti (kvantitatiivisesti) esimerkiksi seuraamalla sairauspoissaoloja – työhyvinvoiti, sitoutuneisuus- tuloksellisuus. Toteutin vertailun kuvaamalla sanallisesti palkitsemisen todennäköisiä vaikutuksia ja laadullisen arvioinnin prosessin apuvälineenä käytin tulevaisuusskenaarioita. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen www-sivut 2016.) Arvioinnin tunnistettavia vaikutuksia oli työntekijän hyvinvointi, työyhteisö, sitoutuneisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, eettisyys, henkilöstön pysyvyys, laatu, tuloksellisuus, urakehitys ja yrityksen vetovoimaisuus.

Kehittämistyö tehtiin hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Kehittämistyössä pyrittiin noudattamaan hyvää tieteellistä tutkimuskäytäntöä rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimuslupa tähän tutkimukseen myönnettiin kehittämistyön kohteena olevassa yksikössä. Tutkimussuunnitelma hyväksyttiin ohjaavan opettajan ja tutkimusorganisaation toimesta. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkimuksesta ja sen eri vaiheista tiedotettiin sähköpostilla. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan www-sivut, 2019.)

Delfoi tutkimukselle on tunnusomaista asiantuntijan anonymiteetti. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiantuntijat eivät tiedä keitä muita asiantuntijoita tutkimukseen osallistuu. Anonyymiyksien tarkoitus on mahdollistaa asiantuntijoiden oikeat mielipiteensä asiasta. (Metodix www-sivut, 2016.) Anonymiteetin takaamiseksi työssä ei ole eroteltu eri ammattiryhmiä tai nimikkeitä, on vain henkilöstö ja lähijohto. Sitaattikokoelma ei ole työssä kokonaisuudessaan anonymiteetin vuoksi. Likert-pohjainen kysely oli esitettäväksi. Kysely lähetettiin sähköisesti ja sen saatteessa kerrottiin vastauksia käsiteltävän anonyymisti. Se ei sisältänyt identifiointiominaisuuksia, vastaajilta ei myöskään kysytty taustatietoja. Kyselyn rakenne ja sisältö eteni loogisesti. Vastaajien oli mahdollista täydentää joitakin vastauksia avoimilla kysymyksillä. (Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston www-sivut, 2019.) Argumentointi vaiheessa vastaajien oli

mahdollista paljastaa mielipiteensä. Kehittämistyön aikana kerätty aineisto hävitetään tietosuojajätteenä.

Konsensukseen perustuva totuus syntyy ihmisten sopimuksista ja kielikuvista luoden yhteisymmärryksen ”totuudesta”. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin myös teorialähtöistä analyysia joka tukee tutkimustuloksia ja tutkijan puolueettomuutta. Puolueettomuusnäkökulmaa pohdittaessa tulee kuitenkin huomioida tutkijan yhteys tutkimusorganisaatioon. Tutkijan ollessa tutkimuksen luoja ja tulkitsija saattoivat subjektiiviset käsitykset vaikuttaa tutkimustulokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132-133.)

8.4 Tulosten jalkauttaminen ja kehittämishaasteet jatkossa

Kehittämistyön tuloksia ei voida yleistää tutkimusorganisaatiossa, koska lähijohdon mukaan palkitsemisen toteuttaminen ja se, millainen yhteys sillä on organisaation strategiaan, on yksikön oma päätös. Kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää selkiyttämällä palkitsemiseen liittyvää epävarmuutta nimeämällä selkeät: 1) palkitsemismuodot, 2) palkitsemiskäytänteet, 3) palkitsemisen perusteet sekä se 4) miten palkitseminen tapahtuu. Lisäksi palkitsemisesta tulisi viestiä organisaation joka tasolla.

Kehittämistyö jalkautti henkilöstön palkitsemiskeskustelua. Aihe on arka ja kompleksinen, eikä siinä ole yhtä oikeaa totuutta. Palkitsemiskeskustelu henkilöstön ja lähijohdon välillä parantaisi palkitsemisen kokemisen mahdollisuutta ja ymmärrystä. Kiitoksella voidaan lisätä kaikkien palkitsemisen kokemusta.

Kehittämistyö on luettavissa tutkimusyksikössä. Kehittämistyön tuloksien yhteenveto esitetään yleisenä kutsuna koko tutkimusyksikölle etukäteen sovittavana ajankohtana. Kehittämistyö lähetetään kokonaisuudessaan myös organisaation henkilöstöhallintoon.

LÄHTEET

- Akavan www-sivut. 2019. Viitattu 20.1.2019. https://www.akava.fi/tyoelama/tasa-arvo/sama_tyo_sama_palkka/palkkaustietamys_lisaa_tyytyvaisyytta
- Becherer, D & Cronin, S, 1999. Recognition of staff nurse job performance and achievements: staff and manager perceptions. *Journal of Nursing Administration* 29/1999, 26-31.
- Du Bois, C., Caers, R., Pepermans, R., De Cooman, R., De Gieter, S. & Jegers, M. 2006. Identifying nurses' rewards: a qualitative categorization study in Belgium. *4/2006*, 15.
- eBarometrin www-sivut. 2019. Viitattu 1.5.2019. <http://www.ebarometri.fi/tag/tulevaisuuskentutkimus/>
- Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivut. 2019. Viitattu 20.1.2019. <https://ek.fi/mita-teemme/palkat/palkitseminen/>
- Finlexin www-sivut. 2019. Viitattu 10.3.2019. <https://www.finlex.fi>
- Halme, J. Sisar hento valkoinen sanonnan voi huoletta haudata, nyt on hurjien hoitajien vuoro. 2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10698431>
- Harmoinen, M. 2007. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1>
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2017. Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Hoitotyön tutkimussäätiön www-sivut. 2016. Viitattu 24.9.2016 <http://www.hotus.fi/jbi-fi/kriittinen-arviointi>
- Hämäläinen, T. 2014. Hyvinvoinnin lähteet niukan talouskasvun ja budjettileikkausten maailmassa. Sitra. Viitattu 10.11.2018. https://media.sitra.fi/2017/02/27174522/Hyvinvoinnin_lahteet_niukan_talouskasvun_ja_budjettileikkausten_maailmassa-2.pdf
- Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Helsinki. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti_johtaminen%20ja%20kehitt%C3%A4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jyväskylän yliopiston www-sivut. 2019. Viitattu 27.4.2019.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/tutkijatuutori/kirjasto-tutkijan-kumppanina/tieteellinen-tiedonhankinta>

Karlsson, S. 2008. Sairaanhoidtajien ammattiryhmä uraesimerkkinä. Vaasan yliopisto. Viitattu 20.5.2018. file:///Users/jussipohjola/Downloads/Karlsson_Sari-2008-

[Sairaanhoidtajien ammattiryhm%C3%A4_uraesimerkkin%C3%A4_Case_study_anestesia-sairaanhoidtajista%20\(2\).pdf](file:///Users/jussipohjola/Downloads/Karlsson_Sari-2008-Sairaanhoidtajien_ammattiryhm%C3%A4_uraesimerkkin%C3%A4_Case_study_anestesia-sairaanhoidtajista%20(2).pdf)

Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015. Aalto-yliopiston kokoomajulkaisu. <fi->

<file:///Users/jussipohjola/Downloads/isbn9789526063492.pdf>

Koponen, E-L. 2015 Sotilaali- ja terveysalan työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75078/TEMraportti_13_2015_web_27022015.pdf

Koskela, V., Martikainen, S-J. 2015. Työn merkityksellisyyden kokemus ja työhyvinvointi – innovaatiomaailman unohdettu parisuhde? – Käytännön kehittämistyön ja tutkimuksen kokemuksia. Viitattu 16.10.2018.

http://www.uta.fi/yky/tutkimus/konferenssit/tyoelamantutkimuspaivat/tyoryhmat/tyo-hyvinvoinninkehittavatutkimus/ohjelmajaabstraktit/Koskela_Ty%C3%B6n%20merkityksellisyyden%20kokemus%20ja%20ty%C3%B6hyvinvointi.pdf

Kulla, J. 2008. Tavoitteellinen johtamisen kehittyminen johtamisoppina ja käyttö suurissa suomalaisorganisaatioissa. Lisensiaattitutkimus. Teknillinen korkeakoulu. Espoo. Viitattu 20.10.2016. <http://lib.tkk.fi/Lic/2008/urn012697.pdf>

Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia?. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.

Lääkäriliiton www-sivut. 2016. Viitattu 1.9.2016. <https://www.laakariliitto.fi>

Malberg, K. 2018. Entistä tärkeämpi pomo. Helsingin Sanomat. 11.11.2018, B17.

Malmivaara, A. 2008. Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus vaikuttavuudesta - Apuväline terveyden- ja sosiaalihuollon ammattilaiselle, tutkijoille ja päättäjille. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 45, 273-278. Viitattu 20.9.2016

<http://ojs.tsv.fi/index.php/SA/search/authors/view?firstName=Antti&middleName=&lastName=Malmivaara&affiliation=&country=>

Martela, F & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 7.11.2018.

https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Metodix www-sivut. 2019. Viitattu 1.5.2019. <https://metodix.fi/2014/11/26/edelfoi-metodievoluutiota-verkossa/>

Myllylä, Y. 2002. Delfoi-menetelmä on tulevaisuuden tutkimuksen väline. *Impakti* 01/02, 13.

Piironen, M. 2007. Terveydenhuollon työntekijöiden ja johtajien näkemyksiä palkitsemisjärjestelmästä ja sen oikeudenmukaisuudesta. Kuopion yliopisto. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20090012/urn_nbn_fi_uef-20090012.pdf

Ruuska, A. 2013. Palkitsemisdiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Itä-Suomen yliopisto. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1259-6/urn_isbn_978-952-61-1259-6.pdf

Rötkin, L. 2015. *Terveisiä pomolle*. Helsinki: Talentum.

Seitovirta, J. 2012. Palkitseminen yliopistollisessa sairaalassa – sairaanhoitajien haastattelututkimus. Itä-suomen yliopisto. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120317/urn_nbn_fi_uef-20120317.pdf

Seitovirta, J. 2018. Sairaanhoitajien palkitseminen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa. Itä-suomen yliopisto. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2944-0/urn_isbn_978-952-61-2944-0.pdf

Sairaanhoitajaliiton www-sivut. 2019. Viitattu 9.2.2019. <https://sairaanhoitajat.fi/2015/urakehitysmallin-kehittaja-riitta-meretojasta-vuodenvenny/>

Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut. 2019. Viitattu 9.2.2019. <https://stm.fi/terveyspalvelut>

Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelun www-sivut. 2019. Viitattu 20.1.2019. <https://finto.fi/yso/fi/page/p4737>

Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Työterveyslaitos. Viitattu 17.10.2018. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114647/Dialoginen_johtaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tampereen yliopiston tietoaarkiston www-sivut. 2019. Viitattu 25.2.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>

Tehy ry:n www-sivut. 2016. Viitattu 1.9.2016. <https://www.tehy.fi>

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitoksen www-sivut. 2016. Viitattu 2.9.2016. <https://www.thl.fi>

Terveys- ja sosiaalialan neuvottelujärjestön www-sivut. 2016. Viitattu 1.9.2016. <https://www.tsn.fi>

Tilastokeskuksen www-sivut. 2018. Viitattu 21.5.2018. <https://www.tilastokeskus.fi>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia: Tammi

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan www-sivut. 2019. Viitattu 21.10.2019.
<https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>

Työolobarometri 2017 ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Helsinki.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160557/TEMrap_3_2018_Tyoolobarometri.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Utriainen, K. & Kyngäs, H. 2007. Hoitajien työhyvinvointi: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Hoitotiede 1/08, 36-47.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston www-sivut. 2016. Viitattu 10.11.2016.
<https://www.finna.fi>

Ylikokala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispal-
kitsemisen johtaminen – ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.

HAASTATTELURUNKO (vain lähijohto)

1) Palkitsemisen johtaminen

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

2) Palkitseminen ja strategia

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

HAASTATTELURUNKO (tähän vastaavat kaikki haastateltavat)

1) Palkitsemisen määrittely ja toteutus

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

2) Palkitsemisen ulottuvudet

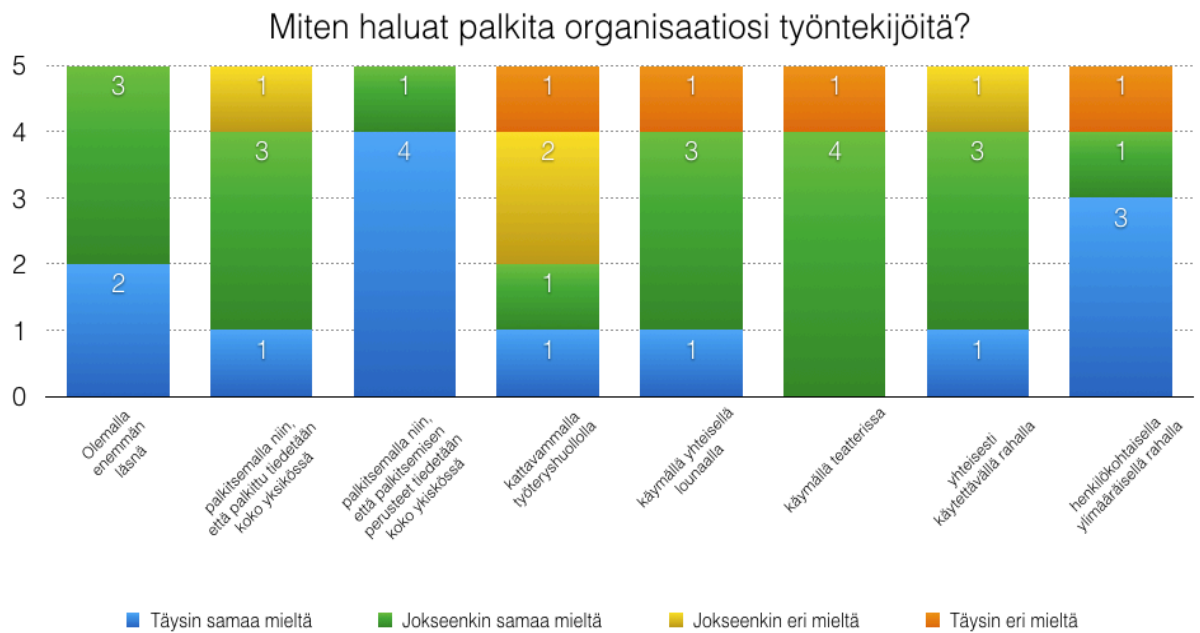
- miten alla oleva kuva sopii organisaatiosi palkitsemiskäsitykseen?
- miten palkitsemisen ulottuvuudet ovat osana organisaatiosi palkitsemista



LIITE 3

Taulukko nro.1 Esimerkki sisällönanalyysistä henkilöstön ja lähijohdon teemahaastattelusta.

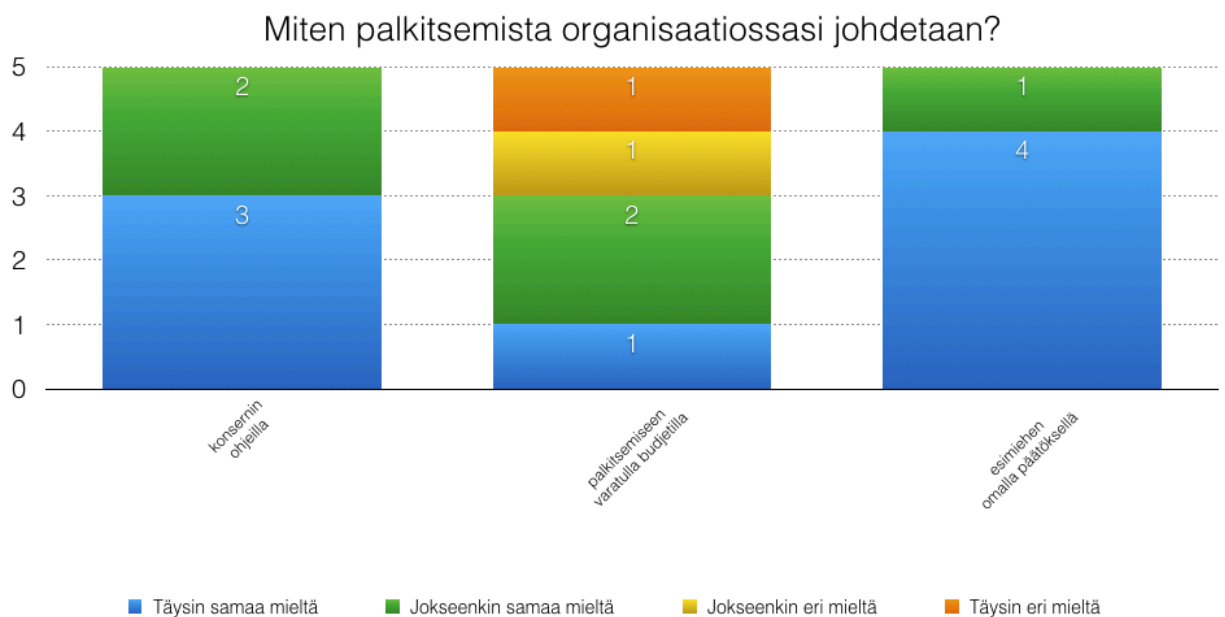
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria
”Ja sit kiitos tietysti on ihan mukava välillä”	Kiitos	Sanallinen kiitos	Aineeton palkitseminen
”Se on, sitä työyhteisön tukee toisilleen ja kehuja, plus esimiehen ajoittaist palautetta varsinkin kiitosta”	Työyhteisön tuki ja kehuminen, lisäksi esimiehen kiitos	Työyhteisön palaute Esimiehen kiitos	
”Olkoon se sit kiitos”	Kiitos	Kiitetään	
”Vaiks kiitosta tai jollaki taval muistamista tai vaikka, nin ku huomioimista esimerkiks vaiks jossakin tilaisuudessa tai, et voidaan vaikka kiittää erikseen”	Kiitos ja huomiointi julkisesti tai yksilöllisesti	Sanallinen palaute	
”On sekin kun saa ihan suullisesti palautetta”	Suullinen palaute	Sanallinen palaute	
”Joskus sanotaan kiitos eli se on enemmän semmost, mun mielest, semmosta sanallista tämmöstä”	Sanotaan kiitos		
”Se on niin, ku huomioimista hyvin tehdystä työstä ja semmosta kannustamista”	Huomioidaan ja kannustetaan	Huomiointi ja kannustaminen	
”Kiitetään hyväst työst ja se voi ol tosiaan sitä sanallista mun mielest”	Sanallinen kiitos	Sanallinen palaute	



Miten haluat palkita organisaatiosi työntekijöitä. (n=5). Kuvio 1.

Haluatko palkita organisaatioisi työntekijöitä jollakin muulla tavalla?

- yksikön yhteinen palkitseminen on paras
- elokuvaliput, lahjakortit eri palveluihin



LIITE 5

JBI-katsauksen kriteeristö/tarkistuslista:

1. Onko kuvattu filosofinen näkökulma ja tutkimusmetodologia yhtenevät?
2. Onko tutkimusmetodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet yhtenevät?
3. Onko tutkimusmetodologia ja aineiston keruumenetelmät yhtenevät?
4. Onko tutkimusmetodologia ja aineiston esittäminen ja analyysi yhtenevät?
5. Onko tutkimusmetodologia ja tulosten tulkinta yhtenevät?
6. Onko tutkijan kulttuurinen tai teoreettinen tulkinta yhtenevät?
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja päinvastoin kuvattu?
8. Ovatko osallistujat ja heidän äänensä asiaankuuluvasti kuvattu?
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita ja onko tarvittava eettisen toimikunnan hyväksyntä hankittu?
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset analyysiin ja tulosten tulkintaan?