

KANNUSTAVA

PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ

Case: Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin ky

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Taloushallinto

Opinnäytetyö

21.12.2006

Tuija Tuomalainen

Katriina Valtonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

TUIJA TUOMALAINEN
KATRIINA VALTONEN:

Kannustava palkitsemisjärjestelmä
Case: Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin ky

Taloushallinnon opinnäytetyö, 73 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2006

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aihealueena on henkilöstöhallinto ja tutkielma käsittelee kannustavan palkitsemisjärjestelmän osa-alueita. Työn tavoitteena on antaa tietoa esimiehille nykyisen palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta ja kehittämistarpeista. Opinnäytetyön aihetta on tarkoitus lähestyä henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimuksen tutkimusmenetelmiksi on valittu sekä kirjoituspöytä tutkimus että kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen teoriaosuudessa käytetään kirjoituspöytä tutkimusta. Teoriaosuudessa on tarkoitus selvittää työnantajan käytettävissä olevia palkitsemiskeinoja, jakaen ne aineellisiin, välillisesti aineellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Opinnäytetyössä keskitytään kunta-alaan ja tarkastellaan kunnallisen palkitsemisjärjestelmän erityispiirteitä sekä palkkauksen lähtökohtia kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen kautta.

Empiirisessä osuudessa käytetään kvantitatiivista kyselytutkimusta. Kyselytutkimuksen avulla ja valitsemalla kattava otos henkilöstöstä, tavoitteena on saada tuloksia, jotka voidaan yleistää koskemaan kohdeyrityksen henkilöstöä. Kyselyn kohderyhmäksi on valittu sairaanhoitopiirin hoitohenkilöstö. Kyselyn avulla selvitetään henkilöstön mielipiteitä erilaisten palkitsemistapojen merkityksestä työmotivaatioon sekä nykyisen palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta ja kehittämiskohteista.

Kyselyn perusteella kohdeyrityksen nykyinen palkitsemisjärjestelmä kaipaa kehittämistä ja henkilöstö tulisi ottaa enemmän mukaan palkitsemisen kehittämistyöhön. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen kilpailukyiselle tasolle verrattuna muihin työnantajiin on tärkeää ja palkitsemisjärjestelmä tulisi muotoilla sellaiseksi, että se houkuttelee nuorta ja osaavaa työvoimaa sairaanhoitopiirin palvelukseen. Palkitsemisen tulee olla suunnitelmallista, oikeudenmukaista ja avointa, jotta henkilöstö tietää selkeästi, mistä palkitaan.

Avainsanat: palkitseminen, palkitsemisjärjestelmä, työmotivaatio

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

TUIJA TUOMALAINEN
KATRIINA VALTONEN:

Encouraging reward system
Case: Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin ky

Bachelor's thesis, Financial Management, 73 pages, 3 appendices

Autumn 2006

ABSTRACT

The topic of this study is personnel administration and it deals with sectors of encouraging reward system. The objective of this thesis is to give supervisors information about the functioning and development needs of the present reward system. The purpose is to approach the topic of this thesis from the perspective of the personnel.

The research methods of this study consist of desk research and quantitative research methods. Desk research is used in the theoretical part. The purpose of the theoretical part is to explain how employers can reward their personnel. Reward methods have been divided into tangible, indirect tangible and intangible methods. This thesis concentrates on municipalities and it examines features of the municipal reward system and bases for salaries via the municipal general collective bargaining contract.

A quantitative inquiry survey is used in the empirical part. The purpose is to get results that can be generalized to apply to the whole personnel of the case company by using a quantitative inquiry survey and by selecting a comprehensive sample of the personnel. The nursing personnel had been chosen to be the target group. The survey will determine how the different rewarding methods affect the work motivation of the personnel and what they think about the functioning of the present reward system and how it should be developed.

According to the study, it seems that the existing reward system of the target company needs development and the management should co-operate with the employees more during the development work. It is important to develop the reward system to the level where it is competitive with other employers. The reward system should allure young and capable labor. Reward system should also be methodical, legitimate and open, so that the personnel know clearly how the reward system works.

Key words: rewarding, reward system, work motivation

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tavoite	4
1.2 Tutkimusongelmat	4
1.3 Rajaukset	5
1.4 Tutkimusmenetelmät	7
1.5 Opinnäytetyön rakenne	8
2 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON	9
2.1 Aineellinen palkitseminen ja työmotivaatio	9
2.1.1 Peruspalkka	10
2.1.2 Tulospalkka	13
2.1.3 Työsuhde-edut	15
2.1.4 Osakesidonnaiset palkitsemiskeinot	15
2.1.5 Palkkiot	18
2.2 Välillisesti aineellinen, aineeton palkitseminen ja työmotivaatio	19
2.2.1 Etuudet	21
2.2.2 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet	23
2.2.3 Sosiaaliset palkkiot ja palaute	24
2.2.4 Koulutus ja kehittyminen	25
2.2.5 Työsuhteen pysyvyys ja työn palkitseva sisältö	27
3 KUNTA-ALA TYÖMARKKINOILLA	29
3.1 Kunnallinen sopimusjärjestelmä	29
3.2 Kunnallinen palkitsemisjärjestelmä	30
3.3 Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus	33
3.3.1 Tehtäväkohtainen palkka	34
3.3.2 Henkilökohtainen palkanosa	35
3.3.3 Muut palkkiot ja lisät	37
3.3.4 Työaika	38

4 CASE: PÄIJÄT-HÄMEEN SAIRAANHOITOPUIRIN KY	38
4.1 Case-organisaation esittely	38
4.2. Aineellinen palkitseminen	46
4.2.1 Rahapalkka	46
4.2.2 Ansiomerkit	47
4.3 Välillisesti aineellinen ja aineeton palkitseminen	48
4.3.1 Henkilöstön kehittäminen	48
4.3.2 Työajan järjestelyt	49
4.3.3 Työ ja työskentelyolosuhteet	49
4.3.4 Aloitetöiminta	50
4.3.5 Työsuhteen pysyvyys	51
4.3.6 Muut työsuhde-etuudet	51
4.3.7 Muut henkilöstöpalvelut	52
4.4 Kyselyn aineiston keruu ja käsittely	52
4.5 Kyselyn tulokset	53
4.5.1 Palkitsemistavat	55
4.5.2 Palkitsemisen nykytila	58
4.5.3 Palkitsemisen kehittäminen	62
4.6 Johtopäätökset	63
4.7 Kehitysehdotukset	64
5 YHTEENVETO	67
LÄHTEET	70
LIITTEET	74

1 JOHDANTO

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Menestyksen kannalta tärkeää on se, miten esimiehet ja organisaation ylin johto ymmärtävät henkilöstövoimavarojen hyödyntämisen mahdollisuudet ja miten he käytännössä hyödyntävät henkilöstön osaamista ja luovat edellytyksiä sen kehittämiseksi. Organisaation menestykseen vaikuttavat merkittävästi seuraavat seikat:

- miten ja minkälaista henkilöstöä organisaatioon hankitaan
- miten henkilöstöä ohjataan ja johdetaan päivittäin
- miten organisaation ja henkilöstön suoriutumista arvioidaan
- miten henkilöstöä palkitaan hyvistä työsuorituksista
- miten henkilöstön itsensä kehittämistä kannustetaan

(Kauhanen 2001, 199 - 200.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen käsittää henkilöstön hankinnan, motivoinnin, huollon, kehittämisen ja palkitsemisen. Organisaation tulisi kyetä toimivan henkilöstöhallinnon avulla houkuttelemaan organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä, pitämään heidät organisaatiossa motivoimalla ja kannustamalla hyviin työsuorituksiin sekä tarvittaessa kehittämään heitä, jotta he pystyisivät riittävän korkeisiin työsuorituksiin tietyllä hetkellä ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2001, 14.)

Henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan kaikkia niitä tapoja, joilla organisaatioon hankitaan henkilöstöä. Henkilöstöhankinta perustuu henkilöstösuunnitelman osoittamaan henkilöstön hankintatarpeeseen. Henkilöstöhankinta voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen hankintaan. Mikäli organisaation palveluksessa jo oleva henkilö nimetään avoinna olevaan virkaan, on kyseessä sisäinen hankinta. Ulkoisessa hankinnassa valitaan organisaation ulkopuolelta tuleva henkilö. (Kauhanen 2001, 63.)

Yksi tärkeimmistä tekijöistä henkilöstövoimavarojen johtamisessa on henkilöstön motivointi. Motivaatio on ihmisen sisäinen tila, tahto toimia tietyllä vireystasolla kohti tietyn tavoitteen toteutumista. Työntekijän tahtoon toimia voidaan vaikuttaa myönteisesti monilla asioilla, kuten hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla ja vuorovaikutuksella, palkitsemisella, onnistuneella työn organisoinnilla sekä luomalla työhön sisällöllistä haastavuutta ja merkittävyyttä. Työntekijän vireyteen vaikuttavat myös näiden edellä lueteltujen seikkojen toimivuuden lisäksi mm. oma terveys sekä henkilökohtainen elämäntilanne. Motivaation merkitys on tärkeä ja kokonaisvaltainen, se vaikuttaa työhalukkuuden lisäksi myös työntekijän vireystasoon ja tätä kautta työn laatuun sekä työhyvinvointiin. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20, 33.)

Tärkeä keino varmistaa liiketoiminnan edellyttämä osaaminen on organisaation henkilöstön kehittäminen. Henkilöstön kehittämistarvetta tulee analysoida yksityiskohtaisesti yksilöiden ja koko työyhteisön kannalta. Yksilön pätevyys rakentuu arvoista ja asenteista, ihmissuhdeverkostosta, kokemuksesta, tiedoista ja taidoista, motivaatiosta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Vertaamalla yksilön pätevyyttä työn vaatimiin tekijöihin, nähdään hänen kehittämistarpeensa. Perehdyttäminen sisältää taas kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa toiminta-ajatuksen, liikeidean sekä tavat, asiakkaat ja työtoverit sekä oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset. Hyvin onnistuneen perehdyttämisen ansiosta uuden työntekijän työteho saadaan nopeasti halutulle tasolle. (Kauhanen 2001, 83, 138 – 140.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeinen osa-alue on henkilöstön palkitseminen. Palkitseminen käsitteenä sisältää aineellisia sekä aineettomia seikkoja. Organisaation johto voi vaikuttaa melko laajasti siihen, mitä palkitsemiskeinoja käyttää. Palkitsemiskeinojen käyttöön vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation toimiala, henkilöstörakenne, kilpailutilanne, työ- ja virkaehtosopimukset sekä verotus. (Kauhanen 2001, 99.)

Organisaation toiminnan kokonaisuuden lähtökohtana tulisi olla sen tavoitteet sekä strategiat. Johtamisen välineet voidaan eritellä henkilöstöön, organisaation rakenteeseen, johtamisprosesseihin sekä palkitsemiseen. Kaikkien näiden johtamisvälineiden tarkoitus on toisiaan tukemalla johtaa toimintaa kohti organisaation tavoitteita (kuvio 1). Hyvin toimivan palkitsemisen tulisi tukea liiketoimintastrategiaa olemalla yhteydessä organisaation menestykseen. Toivotut suoritukset tulisi pystyä palkitsemaan kaikissa henkilöstöryhmissä. Palkitsemisen tulisi olla kiinteä osa johtamisjärjestelmää ja sitä pitäisi käyttää edistämään toimintatapojen muutosta. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 275.)



KUVIO 1. Palkitseminen osana toiminnan kokonaisuutta (Hakonen 2005, 293.)

Palkitseminen on työntekijän ja organisaation välinen vaihtosuhteenomainen prosessi. Palkittava antaa organisaation hyödyksi osaamistaan, motivoituneen toimintansa sekä työpanoksensa. Organisaatio puolestaan antaa palkittavan työsuoritusta vastaan erilaisia palkkioita. Palkitsemisen kokonaisuus on monikäyttöinen johtamisen väline. Se koostuu eri palkitsemistavoista, joilla organisaatio pyrkii palkitsemaan ja motivoimaan henkilöstöä siten, että he jakavat, yhdistävät ja hyödyntävät osaamistaan sekä toimivat organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan kaikkia niitä palkitsemisen muotoja, joita organisaatiolla on käytössään (kuvio 2). Palkitsemiskeinot voidaan jakaa aineellisiin, välillisesti aineellisiin sekä aineettomiin muotoihin. (Hakonen ym. 2005, 292; Luoma ym. 2004, 9, 34.)



KUVIO 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2005, 20.)

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa työnantajan käytettävissä olevia palkitsemiskeinoja, joiden avulla saadaan rakennettua kannustava palkitsemisjärjestelmä. Tutkimuksessa tarkastellaan kunnallisen palkitsemisjärjestelmän erityispiirteitä sekä selvitetään nykyisen palkitsemisjärjestelmän toimivuutta ja siihen kohdistuvia kehittämistarpeita. Kyselyn avulla on tarkoitus saada selville, kuinka henkilöstöä voidaan motivoida tehokkaasti palkitsemisen keinoin.

1.2 Tutkimusongelmat

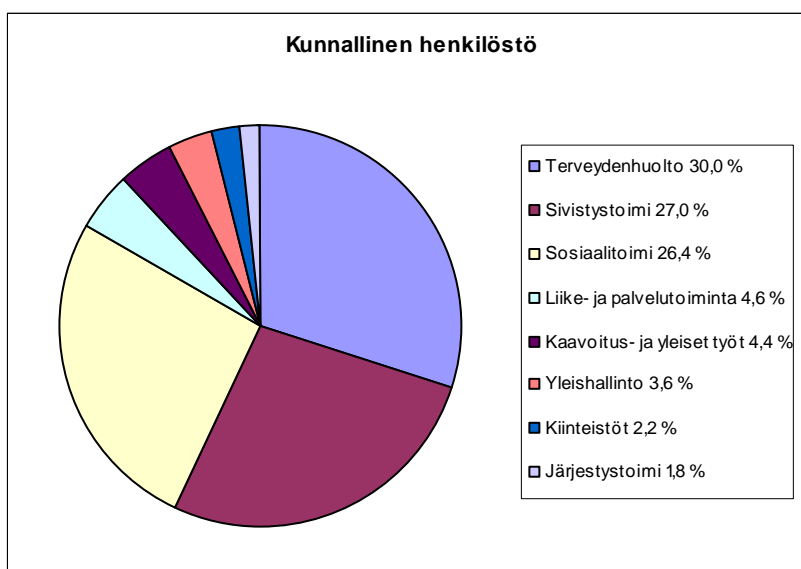
Miten työyhteisöt voivat taata työvoiman saatavuuden tulevaisuudessa?

- Miten henkilöstön työmotivaatiota voidaan lisätä?
- Mitä erilaisia palkitsemiskeinoja työnantajalla on käytettävissään?

1.3 Rajaukset

Tutkimus on rajattu koskemaan julkista sektoria ja tutkimuksen ulkopuolelle jätetään kokonaan yksityiset työnantajat. Julkisella sektorilla ei ole aina mahdollista peruspalkkatasoa nostamalla vaikuttaa työn motivoivuuteen, vaan on löydettävä muita keinoja palkita henkilöstöä. Julkisen sektorin työnantajien on kuitenkin kyettävä aina suuremmassa määrin kilpailemaan ammattitaitoisesta henkilöstöstä yksityisten työnantajien kanssa, jotta pystyvät takaamaan ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuden tulevaisuudessa.

Julkiseen sektoriin kuuluu sekä kuntatyönantajat että valtion laitokset. Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan kunta-alaan. Suomessa on 432 kuntaa ja 217 kuntayhtymää, joissa työskentelee 431 000 palkansaajaa (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2006.). Tämä on viidesosa koko työssäkäyvästä työvoimasta ja näin tutkimus koskettaa suurta joukkoa työväestöstä. Lisäksi kuntatyönantajat ovat huolissaan nuoren, osaavan työvoiman saamisesta tulevaisuudessa.



KUVIO 3. Kunnallinen henkilöstö (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2006.)

Kunnallisella alalla noudatettavat sopimukset koskettavat sosiaali- ja terveydenhuoltoa, opetusalaa, teknistä henkilöstöä sekä tuntipalkkaista henkilöstöä. Kunnallinen henkilöstö jakautuu kahdeksaan sektoriin, joita ovat terveydenhuolto, sivistystoimi, sosiaalitoimi, liike- ja palvelutoiminta, kaavoitus- ja yleiset työt, yleishallinto kiinteistöt ja järjestystoimi (kuvio 3.). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan terveydenhuoltoalaa, koska tämä on suurin kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen henkilöstöryhmä ja terveydenhuoltoalalla työvoiman tarve tulee tulevaisuudessa kasvamaan voimakkaasti. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2006.)

Kunta-alalla tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan nuorta työvoimaa eläkkeelle jäävien työntekijöiden tilalle. Kunta-alan työntekijöiden keski-ikä on korkeampi kuin muilla työmarkkinasektoreilla. Vuonna 2004 kunta-alan työntekijöiden keski-ikä oli 44,5 vuotta. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 46,8 vuotta ja määräaikaisen henkilöstön 37,9 vuotta. Yli puolet kuntasektorin työntekijöistä on 30 – 49 -vuotiaita ja joka kymmenes on alle 30-vuotias. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2006.) Kunta-alalta siirtyy eläkkeelle vuoteen 2020 mennessä 223 000 työntekijää. Se on lähes puolet nykyisestä työntekijämäärästä. Vuonna 2006 eläkkeelle siirtyy vajaat 12 000 henkilöä, vuonna 2011 vastaavan luvun arvioidaan olevan 16 000 henkilöä. (Hagerlund 2005.)

Kuntasektorilla henkilöstömäärä tulee tulevina vuosina vähenemään hitaasti. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen työllisyystiedustelun mukaan henkilöstömäärä kääntyi laskuun vuonna 2005. Arvion mukaan henkilöstömäärä vähenisi nykyisestä 426 000 henkilöstä 416 000 henkilöön vuoteen 2015 mennessä. (Hotti 2005a, 4.) Kuitenkin terveydenhuoltosektorilla työvoiman tarve tulee lisääntymään. Näillä aloilla ei tule riittämään edes eläkkeelle siirtyvän henkilöstön korvaaminen, vaan näiden lisäksi tarvitaan uusia työntekijöitä hoitamaan vanhenevia suomalaisia. Tulevaa työvoimapulaa voi osaltaan helpottaa palvelurakenteen muutokset sekä kuntien uudet yhteistyötavat. Tämän lisäksi kuntien on panostettava uuden työvoiman rekrytointiin. (Kuntaliitto 2003.)

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen työllisyystiedustelun mukaan yli kaksi kolmasosaa kunnista ja kuntayhtymistä ilmoitti tarvitsevänsä uutta henkilöstöä 2006 ke-sään tultaessa. Henkilöstön tarve oli kyselyyn vastanneissa kunnissa noin 10 700 henkilöä eli 2,7 prosenttia koko henkilöstöstä. Suurin osa uudesta henkilöstöstä, eli 8 500 henkilöä, on tarkoitus palkata poistuvan henkilöstön tilalle. Kokonaan uutta henkilöstöä tarvitaan 2 300, joka on noin viidennes uuden henkilöstön tarpeesta. Henkilöstön tarve on lisääntynyt vuodesta 2004, jolloin uutta henkilöstöä arvioitiin tarvittavan kaksi prosenttia koko henkilöstöstä. Suurin henkilöstötarve on Etelä-Suomen ja Länsi-Suomen lääneissä sekä sairaanhoitopiireissä. (Hotti 2005a, 4.)

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusaiheen lähestymistavat jaotellaan kvantitatiiviseen (määrällinen) ja kva-litatiiviseen (laadullinen) tutkimusmenetelmään. Kvalitatiivisen tutkimuksen läh-tökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Siinä kohdetta pyritään tarkastele-maan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tutkimusaineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnassa käytetään yleensä laa-dullisia metodeja, kuten haastattelua ja tutkimuksen kohderyhmä valitaan tarkoi-tuksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152 – 155.)

Kvantitatiiviselle tutkimukselle keskeistä on johtopäätösten tekeminen aiemmista tutkimuksista. Tutkimusmetodina käytetään esimerkiksi kyselytutkimusta, koska sen avulla saadaan tarkasteltua suurta määrää havaintoja. Kohderyhmä on suu-rempi, kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, koska kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kyetä yleistämään tulokset koskemaan tutkittavaa ryhmää. Kvanti-tatiiviselle tutkimukselle ominaista on hypoteesien esittäminen, käsitteiden mää-rittely, ja aiempien teorioiden hyväksikäyttö. (Hirsjärvi ym. 2004, 130 – 131.)

Tutkimusmenetelmiksi on valittu sekä kirjoituspöytä- että kvantitatiivinen tutki-mus. Tutkimuksen teoriaosuudessa käytetään kirjoituspöytä-tutkimusta. Teo-riaosuus koostuu aikaisemmista artikkeleista, kirjallisuudesta, elektronisista läh-teistä sekä aiemmin toteutetuista tutkimuksista sekä kohdeyrityksen tuottamista

materiaaleista. Kuntasektoriin keskittyvää tietoa hankitaan kunnallisen sektorin julkaisuista ja kirjallisuudesta. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa käytetään kvantitatiivista kyselytutkimusta. Kyselytutkimuksen avulla ja valitsemalla kattava otos henkilöstöstä tavoitteena on saada tuloksia, jotka voidaan yleistää koskemaan koko sairaalan hoitohenkilöstöä.

Tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta (case study), jossa keskitytään Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin hoitohenkilöstöön. Otos suoritetaan ryväsotantana erilaisten osastojen henkilökunnasta. Kysely tehdään sadalle henkilölle sairaalan hoitohenkilökunnasta.

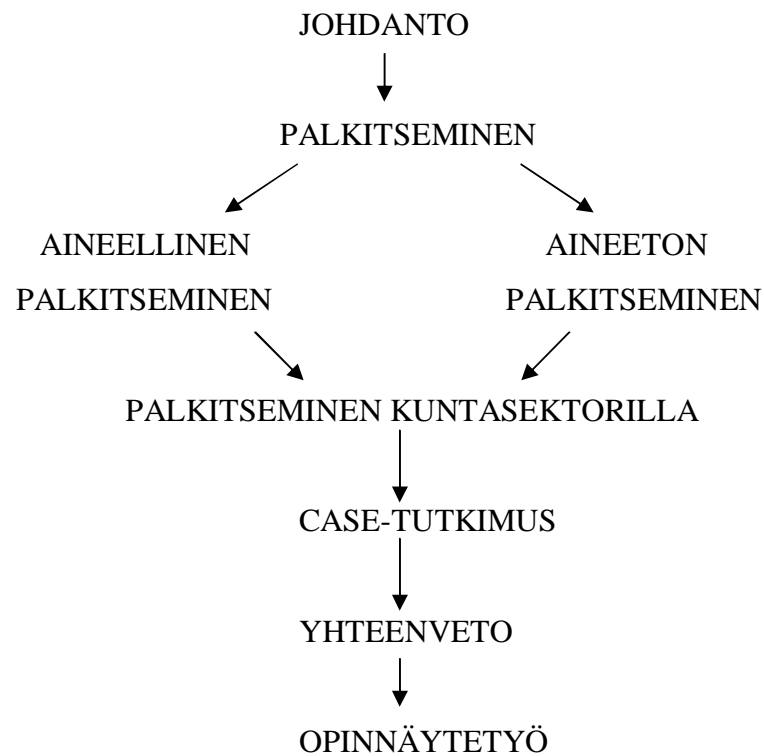
1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku sisältää johdannon, jossa esitellään tutkimuksen aihealue. Lisäksi ensimmäisessä luvussa määritellään tutkimusongelma alaongelmineen, tutkimuksen tavoite, rajaukset sekä käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne.

Toisessa luvussa esitellään työnantajan käytettävissä olevia palkitsemiskeinoja jaotellen ne aineellisiin, välillisesti aineellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Lisäksi tarkastellaan palkitsemisen merkitystä työmotivaatioon.

Kolmannessa luvussa käsitellään kunta-alan erityispiirteitä työnantajana sekä kunnallista sopimusjärjestelmää. Lisäksi tarkastellaan kunta-alan palkkauksen muodostumista kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen perusteella.

Neljäs luku koostuu tutkimuksen empiirisestä osuudesta. Luvun alussa esitellään case-yritys ja tarkastellaan käytössä olevia palkitsemiskeinoja. Seuraavaksi esitellään kyselyn avulla saadut tutkimustulokset, johtopäätökset sekä kehitysehdotukset. Viidennessä luvussa on lopuksi koottu yhteenveto tutkimuksesta.



KUVIO 4. Opinnäytetyön rakenne

2 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

2.1 Aineellinen palkitseminen ja työmotivaatio

Aineellinen palkitseminen sisältää rahalliset palkitsemisen muodot sekä rahassa selkeästi mitattavat edut. Aineellisen palkitsemisen tarkoituksena on houkutella potentiaalisia työnhakijoita ja pitää hyvät työntekijät organisaatiossa. Aineellisen palkitsemisen avulla pyritään myös tuottamaan kilpailuetua, tukemaan strategisia tavoitteita sekä vahvistamaan ja määrittelemään organisaation rakenne. (Kauhanen 2001, 105.)

Esimerkkejä aineellisesta palkitsemisesta:

- kiinteä palkka
- erilaiset palkan lisät ja pysyvät meriittikorotukset
- tulosperusteiset palkkiomuodot, kuten tulospalkkiojärjestelmät
- yksittäiset erikoispalkkiot, kuten tavaralahjat
- kilpailupalkinnot
- innovaatio- ja keksintöpalkinnot
- organisaatioiden vaihtelevat etujärjestelmät

(Luoma ym. 2004, 39.)

2.1.1 Peruspalkka

Työsopimuslain mukaan palkka on yksi työsuhteen tunnusmerkki. Lain mukaan työsuhte on sopimus, jossa työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Palkka on siis vastike tehdystä työstä. Työtä voidaan mitata ja arvottaa erilaisina panoksina, jolloin palkka määräytyy mitattuna sen mukaan, miten paljon aikaa ja min-kälaisia tietoja ja taitoja työntekijä luovuttaa työnantajansa käyttöön. Toinen mit-taustapa on se, miten hyvin ja tehokkaasti työntekijä työssään käyttää ja hyödyn-tää tietojaan sekä taitojaan. Kolmas tapa määrittää tehtyä työtä on työn tulosten arviointi. Palkka voi siten perustua panoksiin, joita työntekijä sijoittaa työhönsä, tapaan, jolla työntekijä näitä panoksia käyttää työssään tai työntekijän aikaan-saannoksiin. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 18.)

Työntekijän peruspalkka muodostuu peruspalkkaustapojen mukaisesta palkasta. Peruspalkkaustapoja ovat aikapalkka ja suorituspalkat. Työehtosopimusten mini-mipalkkausmääräysten mukaisen palkan tulee täytyä palkkiopalkkaustapojen mukaan määräytyvästä palkasta. Aikapalkka määritetään tuntia tai kuukautta koh-ti. Se muodostuu yleensä tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta.

Siten se määräytyy toisaalta panosten, eli työajan ja työntekijän omaamien tietojen ja taitojen mukaan, toisaalta näiden panosten käytön mukaan. Suorituspalkat jakautuvat urakkapalkkoihin ja palkkiopalkkoihin. Näissä molemmissa palkka määräytyy aikaansaannosten perusteella, joita urakkapalkassa mitataan työmäärällä ja palkkiopalkassa määrällisellä tai laadullisella työtuloksella. Tyypillisimpiä palkkiopalkkoja ovat tuotantopalkkiot ja provisiot. (Lahti ym. 2004, 19 – 20.)

Palkan määräytymisperusteet voidaan jakaa kahteen pääelementtiin: työn vaativuuden arviointiin perustuvaan tehtäväkohtaiseen palkanosaan sekä pätevyyden tai suoriutumisen arviointiin perustuvaan henkilökohtaiseen palkanosaan. Osassa työehtosopimuksista on eritelty minimipalkkamääräykset siitä, mikä on tehtäväkohtaisen palkanosan suuruus eri vaativuusluokissa. Organisaatioissa palkkatason määrittely riippuu palkkapolitiikasta, nykyisestä palkkakäytännöstä, sekä liikkumavarasta. (Lahti ym. 2004, 21 – 22.)

Palkkatasoon vaikuttavia organisaation sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ovat mm. työvoiman saatavuus, yleinen palkkataso alalla, kannattavuus, organisaation kilpailustrategia sekä kehitysvaihe. Lisäksi markkinavoimat voivat vaikuttaa palkan määrytymiseen. Myös henkilökohtaisen palkanosan minimiosuus suhteessa tehtäväkohtaiseen palkanosaan on voitu määritellä työehtosopimuksissa. Henkilökohtaisen palkanosan merkitys vaihtelee työntekijän ammatin, tehtävän ja sopimusalan mukaan. Henkilökohtaisen palkanosuuden ohjaavuuden merkittävyys kasvaa, mitä enemmän työtulokseen vaikuttaa se, miten työntekijä työtään tekee. (Lahti ym. 2004, 21 – 22.)

Peruspalkan kautta moni muodostaa käsityksen siitä, miten on onnistunut työssään ja minkä aseman omaa työyhteisön sisällä. Raha merkitsee myös toimeentuloa, arjen ylläpitoa ja mahdollisuuksia tehdä ja harrastaa haluamiaan asioita. Nykyään ajatellaan laajasti, että kannustavan palkkauksen tulisi perustua työn vaativuuteen, henkilön pätevyyteen ja työn tuloksiin. (Hakonen ym. 2005, 69.)

Henkilöstön palkkatietämys on tärkeä tekijä palkitsemisprosessissa. Palkkatietämyksellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä tuntee palkkauksensa perusteet sekä palkkausjärjestelmien tarkoituksen ja toiminnan. Palkkatietämyksellä on vahva yhteys muun muassa palkkatyytyväisyyteen. Nykyisin työntekijöillä on selkeä kuva oman palkkansa sijoittumisesta esimerkiksi ammattiliittojen keräämiin palkkatietoihin. Tämä asettaa suuria haasteita myös sille, miten organisaatio kertoo palkkapolitiikastaan. Tehokkaimmaksi keinoksi parantaa palkkatietämystä on osoittautunut asioista keskustelu pienissä ryhmissä tai kahden kesken esimiehen kanssa. Esimiehen tehtävä on ottaa palkkaukseen liittyvät asiat puheeksi ja kertoa niistä oma-aloitteisesti. (Hakonen ym. 2005, 30.)

Palkka on yksi tärkeimmistä kannustimista. Palkkaus vaikuttaa työntekijän haluun tehdä työtä ja ennen kaikkea haluun hakeutua työhön sekä pysyä työssään. Lisäksi palkkaus vaikuttaa työntekijän halukkuuteen kehittää omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan. Oikeudenmukainen palkkaus vaikuttaa keskeisesti henkilöstön työmotivaatioon. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 8.)

Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto selvitti 2006 alkuvuodesta luottamusmieskyselyllä työpaikkojen tasa-arvokysymyksiä. Kyselyn vastauksista suurin osa tuli kuntasektorilta (79 %) ja loput yksityiseltä sektorilta sekä kirkko- ja valtiosektorilta. Kyselyn ykkösasiaksi nousi tasa-arvo palkkauksen suhteen. 65 prosenttia vastaajista piti tärkeänä palkkatasa-arvon parantamista työpaikalla. (Huuhtanen, M. 2006b, 10 – 11.)

Teknillisen korkeakoulun tutkijoiden Työsuojeluvirastolle laatiman raportin mukaan palkkaus tulee todennäköisesti muuttumaan entistä enemmän suoritus- ja tulospohjaiseksi. Muuttuvan palkanosan arvioidaan yleistyvän ja sen osuuden palkasta kasvavan. Tutkijoiden mukaan palkkauksen perusteiden yksilöityessä myös palkkaerot tulevat kasvamaan. Raportin julkistustilaisuudessa Johtamistaidon opiston toimitusjohtaja Mikko Luoma esitti käyttämässään kommenttipuheenvuorossa näkemyksen, jonka mukaan palkkauksen kehittämisen painopiste tulisi olla edelleen rahallisessa palkassa. Luoman mukaan organisaatio ei voi olla hyvä muussakaan palkitsemisessa, jollei rahallinen palkkaus ole kunnossa. (Hallikainen 2006.)

2.1.2 Tulospalkka

Tulospalkkaus on organisaation päätösvallassa oleva palkitsemistapa. Se on täydentävä palkanosa, joka ei nosta palkkatasoa pysyvästi. Tulospalkkiot eivät kuulu varsinaiseen palkkaan, vaan ne maksetaan erillään kuukausipalkasta, yleensä keran vuodessa. Palkkauskeinona tulospalkkiot sisältävät kolme osatekijää; tulosmittarin, johon tulospalkkio sidotaan, minimitavoitetaso, josta tulospalkkion maksaminen alkaa sekä maksimitulostason, jonka jälkeen tulospalkkio ei enää muutu. (Ikäheimo, Löyttyniemi, Tainio 2003, 88.)

Tulospalkkauksen avulla organisaatio kykenee parantamaan tulostaan, kilpailukykyään sekä tuotteidensa ja palveluidensa laatua. Tulospalkkaus on tapa korostaa oleellisia tavoitteita ja palkita niihin johtavasta tekemisestä, minkä takia sitä pidetäänkin mahdollisesti tehokkaimpana välineenä strategisesti tärkeän käyttäytymisen motivoimiseksi. Jotta tulospalkkaus olisi tehokasta, organisaation johdolla on tärkeä tehtävä kertoa mitä tavoitellaan, minkä vuoksi ja miten mittarit ja tavoitetasot on johdettu tavoitteista. Tavoitteet on konkretisoitava ja yhdessä mietittävä toimenpiteitä, joilla ne voidaan saavuttaa. Lisäksi on luotava edellytykset tavoitteiden saavuttamiselle ja annettava säännöllisesti palautetta niiden saavuttamisesta. (Hakonen ym. 2005, 113.)

Tulospalkkiojärjestelmän rakenne on palkitsemisjärjestelmän ydin. Siinä suunnitellaan mitä ja kuinka paljon maksetaan, millä perusteella ja kenelle. Tulospalkkiota maksetaan etukäteen määriteltujen tavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämisestä. Tavallisin tulospalkkion jakotapa on suhteessa peruspalkkaan, eli tietty prosentti peruspalkasta. Se, minkälaisin väliajoin maksaminen tapahtuu, riippuu tehtävistä ja tavoitteista. Tulospalkkioiden yleisimpiä määräytymisperusteita ovat liiketaloudellinen tulos, tuottavuus, kehitystavoite ja asiakaspalvelun laatu. Julkishallinnon palkkiojärjestelmissä määräytymisperusteet poikkeavat jonkin verran, koska toimitaan budjettitaloudessa, jolloin ei tavoitella voittoa. Tyypillisiä mittareita ovat esimerkiksi palvelun laatu ja vaikuttavuus, kustannustehokkuus ja kehityshankkeiden läpivienti. (Hakonen ym. 2005, 126 – 127, 132.)

Tulospalkkauksen suunnitteluvaihe on erityisen tärkeä. Tarkoituksena on palkita, tuoda ryhtiä tavoitteen saavuttamiseen, tehdä onnistuminen näkyväksi, tukea strategiaa ja tavoitteita, edistää yhteistyön tekemistä, sekä sitouttaa ja houkuttaa. Tutkimuksissa vaikutuksia ovat olleet muun muassa korkeampi tuottavuus, parempi laatu, kustannusten lasku, poissaolojen väheneminen, pienempi vaihtuvuus sekä myönteinen kehitys työasenteissa. (Hakonen ym. 2005, 122.)

Tulospalkkioiden rahoitus julkisella sektorilla herättää keskustelua. Yleisesti ottaen rahoitustavat voidaan jakaa kolmeen; palkkiot budjetoidaan etukäteen, palkkiot sidotaan voittoon tai säästöön tai budjetoidaan minimimäärä ja sidotaan loppuosa organisaation tekemään voittoon tai säästöön. Valtiolla edellytys palkkioiden maksamiseen on, että tarkoitukseen on käytössä varoja. Jotkut virastot rahoittavat tulospalkkiot kertyvistä säästöistä, joissain ne ovat ehdollinen varaus toimintamenoissa, jotkut saavat rahoituksen ulkoisesta tulorahoituksesta ja jotkut käyttävät eri mallien yhdistelmiä. (Hakonen ym. 2005, 133 – 134.)

Tulospalkkauksen suosio organisaatioiden keskuudessa on kasvusuuntaista. Yksityisellä sektorilla tulospalkkausta käytetään eniten, joillain toimialoilla jopa 67 prosenttia oli tulospalkkauksen piirissä vuonna 2001. Vuonna 2003 valtion palveluksessa olevista noin 20 prosenttia ja kuntien henkilöstöstä kuusi prosenttia kuului tulospalkkauksen piiriin. Kunnissa tulospalkkauksen hyödyntäminen on vielä suhteellisen harvinaista, mutta suuntaus on yleistymään päin. Myös maksettujen tulospalkkioiden suuruus vaihtelee suuresti yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Yksityisellä sektorilla henkilön kokonaispalkasta noin viisi prosenttia muodostuu tulospalkkauksesta, kun julkisella sektorilla vastaava luku on noin kaksi prosenttia. (Ylikorkala, Hakonen & Hulkko 2005.)

2.1.3 Työsuhde-edut

Eduilla osana palkitsemista tarkoitetaan palvelussuhteeseen liittyviä lakisääteisiä tai sopimusala-, työpaikka-, tai henkilökohtaisia etuoikeuksia ja palkitsemistapoja. Lain lisäksi myös työ- ja virkaehtosopimukset määrittelevät osaa eduista. Mikäli työnantaja tarjoaa henkilöstölle esimerkiksi työmatkakuljetuksen tai ilmaiset päiväkahvit, on kyseessä organisaatiosta toiseen vaihtelevat yritys- ja henkilökohtaiset edut. Luontoisedut ovat palkanluontoista tuloa, joista yleisimmille verohallitus määrittelee vuosittain verotusarvon. Muita luontoisetuja verotetaan käyvän arvon mukaan. Edut voivat olla yksi syy pysyä työpaikassa, niiden avulla työnantaja voi viestiä arvostuksensa henkilöstö kohtaan. (Hakonen ym. 2005, 140.)

Verotusarvoltaan määritellyt edut kuuluvat usein kokonaispalkkaan. Näiden etujen rahallista merkitystä määritellään verotuskäytännöllä. Verotusarvoltaan määritellyjä etuja ovat matkapuhelimen käyttöetu (henkilö maksaa itse yksityispuhelut), matkapuhelinetu, vapaa autoetu, auton käyttöetu, asuntoetu tai työsuhdevuokra-asunto, autotallietu, täysihoidoetu, työmatkakuljetukset, työmatkalippu, ateriaetu, tuettu työpaikkaetu tai lounassetelit sekä työsuhdepolkupyörä. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 83.)

2.1.4 Osakesidonnaiset palkitsemiskeinot

Taulukossa 1. esitellään keskeisiä osakesidonnaisia palkitsemismuotoja. Osakesidonnaiset palkitsemisjärjestelmät jaetaan työsuhdeoptioihin ja suoraan osakeomistukseen. Taulukossa esitellään myös työsuhdeoptiota muistuttava tulospalkkiojärjestelmä, jossa tulospalkkio sidotaan osakkeen kurssinousuun. Merkittävin ero näiden palkitsemismuotojen välillä on pääomapanostuksen tarve. Työsuhdeoptio ja osakesidonnainen tulospalkkio ovat yleensä ilmaisia, kun taas osakeomistukseen tarvitaan henkilön oma pääomasijoitus. (Ikäheimo ym. 2003, 110, 200.)

Osakeomistuksesta syntyvää arvonnousua verotetaan pääomatulona, kun työsuhdeoption ja osakesidonnaisen tulospalkkion verotus määräytyy ansiotuloverotuksen mukaisesti. Osakesidonnainen tulospalkkio tarjoaa osakeomistukseen liittyvät sitomis- ja kannustinvaikutukset. Tulospalkkio maksetaan joko rahana tai osakkeina. (Ikäheimo ym. 2003, 110, 200.)

Osakesidonnaisten palkitsemisjärjestelmien tavoitteena on suunnata henkilöstön huomio tulevaisuuteen sekä kannustaa ja sitouttaa sitä toimimaan yrityksen hyväksi myös pitkällä aikajänteellä. Palkkaustavan perustana on osakekurssi, jota pyritään nostamaan, koska kurssinousu saadaan tuntumaan myös omissa palkkioissa. (Ikäheimo ym. 2003, 109.)

TAULUKKO 1. Osakesidonnaiset palkitsemisjärjestelmät ja niiden erot. (Ikäheimo 2003, 110.)

Periaate	Osakkeiden osto	Annetut optiot	Tulospalkkiojärjestely
Pääomapanostus	Kyllä	Ei	Ei
Verotus	Pääomatulo	Ansiotuloverotus	Ansiotuloverotus
Päätöksenteko	Yhtiökokous/ hallitus	Yhtiökokous/ hallitus	Yhtiökokous/ hallitus
Omistusvaikutus	Omistaja	Laimentaa	Ei laimenna
Edut	- Verotus	- Ei sijoitustarvetta	- Ei sijoitustarvetta - Päätöksenteko
Haitat	- Iso sijoitus	- Verotus	- Verotus

Yrityksen optiojärjestelmillä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla yritys antaa henkilöstölle mahdollisuuden merkitä sovittuun hintaan sovittuna aikana sovittun määrän osakkeitaan. Kyse on pitkäaikaisesta merkintäoikeusannista, jossa henkilöstölle annetaan merkintäoikeudet eli työsuhdeoptiot. Mitä suuremmaksi tämän jälkeen osakkeen markkinahinnan ja merkintähinnan välinen ero kasvaa, sitä arvokkaammaksi työsuhdeoptiot käyvät. (Ikäheimo ym. 2003, 112 – 113.)

Päätöksenteon suhteen työsuhdeoptiot ovat poikkeuksellinen palkitsemiskeino, sillä niistä päättää yhtiökokous. Työsuhdeoptiojärjestelyprosessin aluksi yhtiökokous tai hallitus päättää työsuhdeoptioiden liikkeellelaskusta, jonka jälkeen työntekijät merkitsevät arvopaperit. Henkilöstön jäsenet voivat käyttää optionsa joko myymällä ne tai merkitsemällä osakkeet. (Ikäheimo ym. 2003, 112 – 113.)

Optiojärjestelyjä perustellaan yleensä sillä, että omistaja-arvo saadaan kasvamaan, eli henkilöstön sekä omistajien edut saadaan yhdistettyä. Optiojärjestelyjen tavoitteena on myös muiden palkitsemiskeinojen tavoin sitouttaa nykyinen henkilöstö sekä houkutella uutta osaavaa henkilöstöä. Optiojärjestelyillä pyritään myös täyttämään kansainvälistä palkkakuoppaa, etenkin johdon kohdalla. Optiojärjestelyt eivät myöskään rasita yhtiön tulosta (poikkeuksena pörssiyhtiöt), koska maksajina ovat välillisesti yhtiön entiset osakkeenomistajat. (Kauhanen 2001, 125 – 126; Mikkonen 2005.)

Pörssiyhtiöiden täytyy kirjata työsuhdeoptiot kuluina uusiin IFRS - tilinpäätöksiinsä. Tämän uskottiin aluksi vähentävän optioiden käyttöä, kulukirjaushan heikentää tulosta. Varsinkin pienemmissä yhtiöissä vaikutus tuloksessa saattaa olla huima. Kulukirjaus ei kuitenkaan murentanut optioiden suosiota. Kuluja kasvua hillitsee se, että vanha optiojärjestelmä poistuu monesti kirjanpidosta, kun uusi tulee tilalle. (Mikkonen 2005.)

Optiojärjestelyn ongelma kannustavana palkitsemiskeinona on se, että organisaation henkilöstöstä riippumattomat seikat vaikuttavat saatuihin palkkioihin, sillä osakkeen kurssiin vaikuttavat monet muutkin asiat kuin työntekijöiden panostus. Mikäli tapahtuu yleistä osakekurssien laskua, ei palkitsemisvaikutusta ole, vaikka henkilöstö omistajan kannalta olisikin onnistunut työssään. Organisaation johdon mahdollisuudet vaikuttaa osakekurssiin ovat myös hyvin erilaiset eri toimialojen yrityksissä. (Ikäheimo ym. 2003, 155.)

Suomalaisten optiojärjestelmien pääarkkitehti Yrjö Kopran mukaan koko henkilöstöä palkitsevan laajat optiojärjestelmät ovat loppuneet, koska ne laimentavat liikaa vanhojen omistajien omistusta. Hänen mukaansa myöskään suosiotaan lisänneet osakepalkkiot eivät sovi henkilöstön kannustamiseen, koska yhtiöiden on rahoitettava osakepalkkiot kassastaan ja tämä tulisi kalliiksi. Kopran mielestä järkevin tapa kytkeä henkilöstö mukaan on kollektiivinen osakeomistus, joka synnytetään verotuksellisesti tehokkaimmin henkilöstörahastoon yhtiön vuosittain maksumien voittopalkkioiden avulla. (Mikkonen 2005.)

Osakeomistus saadaan aikaiseksi yrityksen perustamisen yhteydessä tai henkilöstöannin kautta, joka yleensä suunnataan koko henkilökunnalle. Osakeomistus on luonnollisin tapa yhdistää ylimmän johdon ja osakkeenomistajien tavoitteet samansuuntaisiksi, koska osakeomistuksen myötä johto kokee saman arvonlaskun tai arvonnousun kuin osakkeenomistajakin. Osakeomistuksen haittapuoli on se, että osakkeet joudutaan hankkimaan omilla varoilla. Osakeomistukseen liittyy aikaa myöten voittomahdollisuudet mutta myös suuri riski. Osakeomistuksen käyttö palkitsemiskeinona on yleistynyt viime vuosina pörssilistan ulkopuolisissa yrityksissä varsinkin johdon palkitsemisessa. (Ikäheimo ym. 2003, 64, 164 - 165.)

2.1.5 Palkkiot

Organisaation käytössä voi olla erikoistilanteisiin liittyviä palkkiota, esimerkiksi aloitepalkkio, keksintöpalkkio, kertaluontoinen erikoisen hyvään suoritukseen liittyvä palkkio tai rekrytointipalkkio. (Rantamäki ym. 2006, 93.)

Aloitepalkkiot kuuluvat laajempaan aloitetoiminnan kokonaisuuteen. Aloitteita ovat parannusehdotukset, joilla pyritään kehittämään organisaation toimintaa. Aloite voi olla myös ongelman esiin ottaminen ja ratkaisuehdotuksen tekeminen. Aloitetoiminnan tarkoituksena on saada työntekijöiden ideat paremmin näkyviksi ja hyödynnettäviksi sekä täydentää, tukea ja edistää muuta kehittämistä. Aloitepalkkiot voidaan maksaa yksittäisille työntekijöille tai ryhmille ja ne ovat veronalaista tuloa. Palkkion arvo määritellään suhteessa aloitteen avulla saavutettavaan hyötyyn. (Ylikorkala ym. 2005; Hakonen ym. 2005, 168 – 169.)

Erikoispalkkiot ovat organisaation johdon keino huomioida merkittävät tapahtumat ja hyvät työsuoritukset. Erikoispalkkioita ovat esimerkiksi symboliset palkkiot, kuten kiitoskortit, tavarapalkkiot, rahapalkkiot, juhlat, kannusteohjelmat ja -matkat. Erikoispalkkiot rahoitetaan joko yksikön omasta tai organisaation budjetista. Erikoispalkkioiden kustannukset ovat verraten melko pieniä, jonka takia niiden käyttöä pyritään yleisesti lisäämään. Erikoispalkkioiden käyttöä kritisoidaan usein sillä perusteella, ettei niiden uskota ohjaavan henkilöstön toimintaa, koska tavoitteita ei ole määritelty etukäteen, eikä siis tiedetä millaisesta suorituksesta palkkion saa. Erikoispalkkioita tulisivatkin käyttää johdonmukaisesti ja avoimesti. Parhaimmillaan erikoispalkkiot välittävät arvostusta ja vahvistavat samais-
tumista työyhteisöön, yhteistyön lisääntymistä ja sitoutumista työpaikkaan. Raha-
palkkion lisäksi myös rahanarvoiset hyödykkeet, lukuun ottamatta pieniä esine-
palkkioita, ovat verotettavaa tuloa. (Ylikorkala ym. 2005; Hakonen ym. 2005, 185 – 198.)

2.2 Välillisesti aineellinen, aineeton palkitseminen ja työmotivaatio

Välillisesti aineelliseen palkitsemiseen luetaan lähinnä kaikki ne organisaation prosessit ja yksilöille tarjoamat konkreettiset palvelut joko itse toteutettuna tai erilaisten verkostojen kautta hankittuina, joiden ajatellaan suuntaavan toimintaa ja jotka vaikuttavat yksilöiden sisäiseen motivaatioon. Välillisesti aineellinen palkitseminen ei sinällään sisällä aineellisia palkkioita, mutta johtaa palkkioiden muodostumiseen tulevaisuudessa tai vaatii organisaatiolta resurssien sijoittamista. (Luoma ym. 2004, 39 - 40.)

Esimerkkejä välillisesti aineellisesta palkitsemisesta:

- kurssit ja valmennusohjelmat, joiden tarkoituksena on työssä kehittyminen ja kouluttautuminen
- työuralla kehittymiseen liittyvät prosessit ja uraodotusten luominen
- palautteeseen liittyvät prosessit (kehitys-, tuloskeskustelut)
- työsuhteeseen liittyvät prosessit ja käytännöt (etätyömahdollisuudet, työn ja loman järjestelyt, joustavat työajat)

(Luoma ym. 2004, 40.)

Motivaatioteorioiden mukaan muun kuin aineellisen palkitsemisen merkitys korostuu tulotason noustessa. Aineeton palkitseminen liittyy vahvasti tunnekokemuksiin. Aineeton palkitseminen sisältää runsaasti sosiaalisia palkkioita, jotka tarkoittavat palkitsemiskeinona lähinnä statussymboleja (esim. toiminimike, työpisteen sijainti, parkkipaikka), kiitosta ja muuta tunnustusta, tyytyväisyyttä työtehtäviin sekä sosiaalisia suhteita. (Kauhanen 2001, 129, 131.)

Varsinkin aineettomassa palkitsemisessa ja motivoimisessa erilaisuuksien ymmärtäminen ja huomioiminen nousee tärkeään asemaan. Palkitsemisen perusideana olisi hyvä olla räätälöinti, ajatuksen ”kaikille kaikkea” sijaan. Toisille henkilöstön yhteinen vapaa-ajan tilaisuus saattaa olla lähinnä epämiellyttävää, vaikka tarkoituksena olisi palkita. (Nivaro 2005c.)

Tietoisuus siitä, miten erilaiset palkitsemistavat henkilöstöä motivoivat, on saanut eräät henkilöstöhallinnon asiantuntijat puhumaan palkitsemisen voileipäpöydästä. Ideana on, että voileipäpöydästä työntekijät voivat valikoida itselleen ja omaan asemaansa sopivan yhdistelmän erilaisia palveluja. Useissa organisaatioissa palkitsemisjärjestelmä saattaa olla sekava ja siihen sotketaan niin työehtosopimuksien määräykset kuin henkilökohtaisesti sovitut lisät. Silti palkitsemisjärjestelmää on mahdollista suunnittelella ja perehtymällä hallita sekä johtaa. (Rajalahti 2005.)

Esimerkkejä aineettomasta palkitsemisesta:

- työstä saatu kiitos ja palaute johdolta
- luottamuksen osoitukset työnteossa ja arvostettuna organisaation jäsenenä kohtelevinen
- koetut mahdollisuudet oman osaamisen käyttämiseen ja kehittämiseen
- työn sisällön koettu kiinnostavuus
- organisaation hyvä työskentelykulttuuri, hyvä työyhteisö, sekä yhteenkuuluvuuden tunne kollegojen kanssa
- tunne strategisesti tärkeiden toimintojen suunnittelijana ja toteuttajana olemisesta
- onnistumisen tunne esimerkiksi asiakkaalta tulleen palautteen kautta
- tyytyväisyys työn, perheen ja vapaa-ajan vaatimusten yhdistämisestä

(Luoma ym. 2004, 43.)

2.2.1 Etuudet

Lakisääteisiä välillisesti aineellisia etuja ovat terveydenhuolto tiettyyn tasoon asti sekä lomaedut. Edut voivat kannustaa huolehtimaan terveydestä mahdollistamalla terveellisesti syömisen, liikkumisen sekä lääkärille pääsyn. (Hakonen ym. 2005, 140.)

Työajan järjestelyihin liittyvät edut koskevat työn ja muun elämän rajapintaa, ei niinkään työn sisältöä. Nämä edut mahdollistavat helpomman työn ja muun elämän tasapainottelun, mitä arvostetaan tällä hetkellä yleisesti todella paljon. Työn järjestelyihin liittyviä etuja ovat osa-aikatyö- ja osa-aikaeläkemahdollisuus, joustavat työajan järjestelyt (liukuva työaika), pitkät vuosilomat, vuorotteluvapaat, mahdollisuus vaihtaa lomaraha vapaaksi sekä etätyömahdollisuus. (Rantamäki ym. 2006, 84.)

Työvälineisiin liittyviä etuja ovat kannettava työasema, tietoliikenneyhteydet kotona, sähköposti matkapuhelimessa sekä mahdollisuus käyttää työtiloja ja työkaluja myös omiin henkilökohtaisiin projekteihin. Työvälineiden koetaan yleisesti kuuluvan työnantajan järjestämiin asioihin. Kuitenkin riittävän hyvät työvälineet saavat henkilöstön tuntemaan työnsä ja itsensä arvostetuiksi. Mitä paremmat työvälineet henkilöstöllä on käytössä, sitä paremmin itse työkin sujuu. Laadukkaat työvälineet koetaan usein myös statussymboleiksi. (Rantamäki ym. 2006, 84.)

Työterveyshuoltoon liittyvillä eduilla, kuten lakisääteistä laajemmalla työterveyshuollolla, omalla työterveysasemalla tai työnantajan tukemalla fysikaalisella hoidolla, on myös työnantajalle hyötyä. Näillä eduilla voidaan saada sairauspoissaolot lyhenemään ja vähenemään. Yleisimpiä hyvinvointiin, viihde- ja vapaa-ajan toimintaan sekä virkistymiseen liittyviä etuja ovat erilaiset kuntoremontit, liikuntasetelit tai muu tuki liikunnalle, lomaviettäpaikat, toimipaikan vapaa-ajanviettotilat, juhlat sekä yrityksen lahjat. Näillä eduilla halutaan viestiä, että henkilöstön fyysisellä kunnolla ja henkisellä hyvinvoinnilla on merkitystä. Organisaatio haluaa, että henkilöstö voi hyvin ja pitää huolta kunnostaan, mikä on suoraan yhteydessä myös työssä jaksamiseen. (Rantamäki ym. 2006, 85 - 87.)

Etujen ongelmana on usein se, että koko henkilöstö ei arvosta kaikkia tarjottuja etuja niiden työnantajalle aiheuttaman taloudellisen kustannuksen suhteessa. Siksi onkin tärkeää, että ylin johto tuntee tarkkaan sen, mitä henkilöstö kulloinkin arvostaa ja mihin kannattaa panostaa. Organisaation on myös ajateltava sitä, mikä on sille eniten hyödyksi. Mikäli esimerkiksi lakisääteistä kattavammalla terveydenhuollolla kyetään vähentämään sairauspoissaoloja, saattaa kyseessä olla todella kannattava investointi. (Kauhanen 2001, 110.)

Henkilökuntaetu voi olla luonteestaan riippuen veroton tai verollinen. Jotta väärinkäsityksiltä välttyttäisiin, epäselvissä tapauksissa verottajalta kannattaa aina pyytää ennakkopäätös. Yrityksen kannalta eduilla voidaan sitouttaa henkilöstöä, lisätä työhyvinvointia ja helpottaa työntekoa. Yrityksen kannalta merkitystä voi olla myös sillä, saako yritys vähentää edun arvonlisäveron tai miten etu vaikuttaa eläkepalkkaan. (Nivaró 2005b.)

Mikäli palkitsemista halutaan käyttää johtamisen välineenä, se edellyttää jatkuvaa kytkeä organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Jos henkilöstö ei kytkeä havaitse, kannustavat asiat koetaan saavutetuiksi eduiksi ja ne kadottavat palkitsevuutensa. (Salo 2004.). Etu, johon henkilöstö on tottunut, saattaa väljähtyä saavutetuksi eduksi, jolloin etua aletaan pitää itsestäänselvyytenä. Tämä ongelma korostuu organisaatioissa, joissa henkilöstön vaihtuvuus on pientä ja työurat pitkiä. Tällöin henkilöstö ei pysty vertailemaan tarjontaa muihin työpaikkoihin. Liiallista itsestäänselvyttä vähentää esimerkiksi etujen käsittely pakettina, jonka sisältöä voidaan tarpeen vaatiessa muuttaa ja uudistaa. (Hakonen ym. 2005, 163.)

2.2.2 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

Tehokkaita ja vaikutuksiltaan merkittäviä palkitsemistapoja, joihin työnantaja voi omilla toimillaan eniten vaikuttaa, ovat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. Osallistuminen määritellään keinoksi, jonka avulla työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin. Vaikutusmahdollisuuksilla taas tarkoitetaan yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa työtahtiinsa, työmenetelmiin sekä -tapoihin. Vaikutusmahdollisuudet voivat ulottua koskemaan myös yksikön, ryhmän tai koko organisaation asioita. (Hakonen ym. 2005, 229 – 230.)

Henkilöstön ottaminen mukaan toiminnan kehittämiseen saattaa usein jäädä organisaatioissa tekemättä esim. ajan puutteeseen vedoten. Kuitenkin henkilöstö sitoutuu paremmin yhdessä asetettuun tavoitteeseen kuin johtoportaalta tulleeseen päätökseen. Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon voi tarkoittaa kehitysryhmän perustamista, ehdotusten lähettämistä kommenttikierrokselle tai esimerkiksi tavoitteiden käsittelyä ja asettamista tiimipalavereissa. Osallistumistasoja on erilaisia. Peruslähtökohta on henkilöstön mielipiteiden ja asiantuntemuksen kuuleminen. Parempi on, jos tätä saatua tietoa oikeasti käytetään puntaroitaessa eri vaihtoehtoja. Mikäli henkilöstö pääsee aktiivisesti työstämään ehdotuksia ja osallistumaan eri vaihtoehtojen pohdintaan sekä mahdollisesti myös päätöksentekoprosessiin, kokee se saavansa suurta arvostusta ja tällöin osallistumismahdollisuudet koetaan yleensä hyvin palkitsevina. (Rantamäki ym. 2006, 74.)

Varsinkin organisaatioiden avainhenkilöiden motivoinnissa korostuu vaikuttamisen ja vastuullisuuden merkitys. Avainhenkilöä kannustaa, kun hän pääsee toimimaan sellaisilla tehtävälueille, joita organisaatiossa arvostetaan. Joustavuudella on erityisen suuri painoarvo avainhenkilöiden palkitsemisessa. He haluavat määrällä tehtäväkenttäänsä ja ajankäyttöään sekä vaikuttaa niihin asioihin, jotka he kokevat itselleen tärkeiksi. (Holtari 2005.)

2.2.3 Sosiaaliset palkkiot ja palaute

Sosiaaliset palkkiot voidaan jakaa palkitsemiskeinoina statussymboleihin, kiitoksen antamiseen ja muuhun tunnustukseen sekä sosiaalisiin suhteisiin. (Kauhanen 2001, 131.)

Statussymbolit kuvaavat sitä, minkälainen asema kyseisellä henkilöllä on organisaatiossa ja miten palkitsemisesta päättäjät häntä arvostavat. Monet työsuoritusten kannalta välttämättömätkin seikat voidaan luokitella tilanteesta riippuen statussymboleiksi, riippuen siitä miltä asia näyttää muiden silmissä ja miten henkilö itse asian näkee. Statussymboleiksi voidaan luokitella mm. toimen nimike, työpisteen sijainti, koko ja kalustus, työvälineet, työnantajan auto, alaisten lukumäärä, parkkipaikan sijainti, kulkuluvat sekä sihteerin/assistentin palvelut. (Kauhanen 2001, 131 – 132.)

Palautteen, tunnustuksen sekä arvostuksen antaminen on yksi merkittävimmistä ja samalla edullisimmista palkitsemistavoista. Palautteen kautta saadaan tietoa siitä, miten omaa työtä pitää mahdollisesti kehittää ja mitä pidetään tärkeänä. Epämääräisen palautteen saaminen tai palautteen puuttuminen puolestaan voi saada työntekijän pitämään työpanostaan turhana. (Hakonen ym. 2005, 243.)

Palautteella halutaan aina vahvistaa jotain valmiiksi hyvää tai kehittää jotain parannettavissa olevaa. Vahvistava palaute on tyytyväisyyden osoitus ja tukee nykyistä toimintaa kannustaen ja innostaen jatkamaan samaan suuntaan. Vahvistavaa palautetta kannattaa antaa myös julkisesti. Rakentavalla palautteella taas pyritään esittämään toiveita. Oikein annettu rakentava palaute antaa viestin, että esimies haluaa auttaa työntekijää ja rohkaista häntä muuttamaan toimintaansa. Rakentava palaute tulisi antaa kahden kesken. (Rantamäki ym. 2006, 70 – 71.)

Teknillisen korkeakoulun vuonna 2001 tekemän tutkimuksen ”Toiveet hyvän työn palkitsemisesta” mukaan, tärkeimmäksi työmotivaatiota lisääväksi tekijäksi katsottiin esimiehen antama tunnustus. Samaan lopputulokseen päästiin myös vuonna 1999 työmarkkinajärjestöjen tekemässä tutkimuksessa. Molemmissa tutkimuksissa lähes kahdeksankymmentä prosenttia vastanneista pitivät tärkeänä arvostusta esimiehen taholta. Jatkuva arvostuksen puute johtaa lopulta työtulosten heikkenemiseen.

Työntekijät siis haluavat saada työstään palautetta. Kaikki ottavat vastaan mielellään varsinkin myönteistä palautetta. Hyvien tulosten lisäksi kannattaa kiittää tilaisuuden tullen myös hyvästä yrityksestä. Onnistuneen palautteen tulee olla luontevasti annettua, palaute toimii vain, jos se on totta ja liittyy töiden kannalta merkittävään asiaan. Suomalaiset vierastavat lipeviä ylisanoja, joten yleiset hokemat kannattaa unohtaa ja kiittää selkeästi halutusta toiminnasta. Palautteen puute kertoo henkilöstölle, ettei heidän työpanostaan arvosteta. Henkilöstö haluaa kuulla myös palautteen, jossa toivotaan toimintatavan muuttamista, tämä kertoo, että hänen työpanoksellaan on merkitystä. (Holtari 2006.)

2.2.4 Koulutus ja kehittyminen

Työnantaja voi mahdollistaa henkilöstön koulutusta järjestämällä sitä itse, tuemalla omaehtoista kouluttautumista taloudellisesti tai antamalla mahdollisuuden käyttää työaika koulutukseen. Ammatillista henkilöstökoulutusta on muun muassa täydennyskoulutus, uudelleen koulutus, jatkokoulutus sekä perehdyttäminen.

Koulutuksen merkitys on suuri varsinkin uuden henkilöstön perehdyttämisvaiheessa, jolloin uusi työntekijä perehdytetään organisaation toimintatapoihin sekä omaan työhönsä. Näin uudesta työntekijästä saadaan mahdollisimman nopeasti osa tehokasta henkilöstöä. (Hakonen ym. 2005, 260.)

Koulutus- ja kehittymismahdollisuuden koetaan organisaatioissa varsin tarpeellisina. Organisaatiot järjestävät kyllä koulutusta, mutta haaste henkilöstön toimenkuvien rikastamisesta ja tehtäväkiertomahdollisuuksien luomisesta jää usein toteutumatta ja henkilöstö jatkaa koulutuksen jälkeen samoissa työtehtävissä. Organisaatioille haasteellista on pitkäjänteisen osaamisen kehittäminen, koulutukset tulisi nivoa suunnitelmallisiksi kokonaisuuksiksi, jotka tukevat myös suurempien osaamisalueiden kehittymistä. Tämä edellyttää nykyisen osaamisen sekä osaamistarpeiden kartoittamista sekä suunnitelmallisuutta koulutuksessa. (Rantamäki ym. 2006, 75.)

Työssä kehittymiseen luetaan oman osaamisen syventyminen ja laajentaminen sekä erikoisosaamisen hankkiminen. Mahdollisuus kehittyä työssä on yleisesti korkealle arvostettu palkitsemiskeino, jonka työnantaja voi henkilöstölle tarjota. Henkilöstön osaamisen laajentaminen mahdollistaa myös joustavan työpanoksen käyttämisen sen lisäksi, että se tuo työhön mielekkyyttä. (Hakonen ym. 2005, 258.)

Organisaation kannalta edullinen tapa huolehtia eteenpäin pyrkivän henkilöstön kehittämisestä on panostaa henkilöstönsä itsensä kehittämiseen mm. maksamalla erilaisia kurssimaksuja ja kirjahankintoja. Kun vielä 1980-luvulla henkilöstö odotti työnantajan huolehtivan heidän ammattitaitonsa säilymisestä ja ylläpitämisestä, 1990-luvun lopulla tapahtui muutos tässä toimintatavassa. Organisaatiot odottavat yhä enemmän henkilöstön itse huolehtivan ammattitaitonsa säilyttämisestä. (Kauhanen 2001, 130.)

Työnkierron avulla voidaan laajentaa henkilöstön osaamista, mahdollistaa joustavan työpanoksen käyttäminen ja tuoda mielekkyyttä työhön. Näin henkilöstö saa vaihtelua työhönsä ja siirtyy tarvittaessa esimerkiksi osaavaksi sijaiseksi toiselle osastolle. Työnkierron onnistuminen vaatii sen, että koko osaamista ylläpidetään ja tasapaino laaja-alaisuuden sekä erikoistumisen välillä säilytetään. Työnkierron hyöty on myös se, että uusi tulokas usein huomaa asioita, joihin muut ovat tottuneet ja tätä kautta saattaa syntyä kehitysideoita. (Hakonen ym. 2005, 258 – 259.)

Uralla etenemistä pidetään yleisesti palkitsevana. Monen nykyorganisaation mataluus, (vähäinen päälliköiden ja johtajien määrä), antaa haasteen tälle palkitsemiskeinolle. Esimieshierarkiassa eteneminen ei ole kuitenkaan ainoa tapa edetä urallaan, vaan kehittyminen työnsä asiantuntijuudessa näkyy myös muun tyyppisinä rooleina. Asiantuntijana kehittymisen merkinä käytetään yleisesti myös erilaisia nimikkeitä ja arvonimiä. Joissakin organisaatioissa käytetään selkeitä urapolkuja työssä kehittymiseen ja uralla etenemiseen. Yleensä urapolut sisältävät kuvauksen sekä hierarkiassa etenemisen mahdollisuuksista, että asiantuntemusalueilla etenemisen. (Hakonen ym. 2005, 258 – 259.)

2.2.5 Työsuhteen pysyvyys ja työn palkitseva sisältö

Vakituisen työn tuomaa taloudellista turvallisuutta arvostetaan yleisesti, koska se mahdollistaa pitkäjänteisten suunnitelmien tekemisen. Palkitsemistapana työsuhteen pysyvyys on merkittävässä osassa. Pysyvän työsuhteen puuttuminen, epävarmuus, määräaikaisuus ja projektiluonteisuus vaikuttavat motivaatiota laskevasti. Tutkimustulosten mukaan työntekijän motivaatiota sijoittaa omaa osaamistaan organisaatioon laski huomattavasti se, mikäli työnantaja osoitti sitoutumistaan häneen vain lyhytaikaisesti. Lyhytaikaisissa sitoumuksissa oli tyypillistä, että työntekijä näki organisaation tietyn kokemuksen hankkimispaikkana tai väliaikaisena ratkaisuna, kunnes vakituinen työpaikka löytyy. (Hakonen ym. 2005, 203; Luoma ym. 2004, 99.)

Helsingin kauppakorkeakoulun LTT Tutkimuksen tekemän asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi-tutkimuksen mukaan viiden - kuudenkymmenen vuoden ikäiset asiantuntijat pitävät työsuhteen pysyvyyttä tärkeimpänä palkitsemiskeinona palautteen saamisen ohella. Tutkimuksen mukaan myös 20 – 29-vuotiaiden ikäryhmässä arvostettiin työsuhteen pysyvyyttä keskimääräistä enemmän. (Siltala 2003.)

Pitkään työpaikkojen ilmapiirikartoitusten parissa työskennelleet ovat viime vuosina huomanneet uuden suuntauksen. Ennen n. 30-vuotiaat työntekijät olivat keskimäärin kaikkein tyytyväisimpiä työpaikkaansa, nyt selvästi aikaisempaa tyytymättömpiä. Alle 30-vuotiaiden ikäryhmän sitouttaminen ja motivointi onkin nykyään yrityksille entistä haasteellisempaa. Syyksi arvellaan nykyisiä, entistä epävarmempia työsuhteita, jotka ovat saaneet nuoret todennäköisesti panostamaan enemmänkin omaan kehitykseensä ja menestykseensä yrityksen menestyksen sijasta. (Nivaro 2005a.)

Työajan järjestelyt palkitsemistapana eivät välttämättä maksa työnantajan näkökulmasta mitään, mutta ovat hyvin merkityksellisiä henkilöstön näkökulmasta. Työssä käytettävä aika on suuri osa ajankäyttöä, joten työajan järjestelyt, kuten liukuvat työajat, opintovapaa tai osa-aikatyö mahdollistaa työn, perheen, sekä vapaa-ajan käytön helpomman yhteen sovittelun. (Hakonen ym. 2005, 203.)

Tehokkaita keinoja nostaa henkilöstön motivaatiota on sovittaa työ yksilön tavoitteisiin sekä organisoida työ järkevästi. Työtä pidetään yleisesti mielekkäänä, mikäli se on tekijälleen merkityksellistä sekä haastavaa, kun siinä pääsee käyttämään ja kehittämään osaamistaan. Työn monipuolisuus sekä kokonaisuus, jossa pääsee vaikuttamaan tuloksiin ja näkemään ne, luovat myös mielekkyyttä työhön. (Hakonen 2005, 265.)

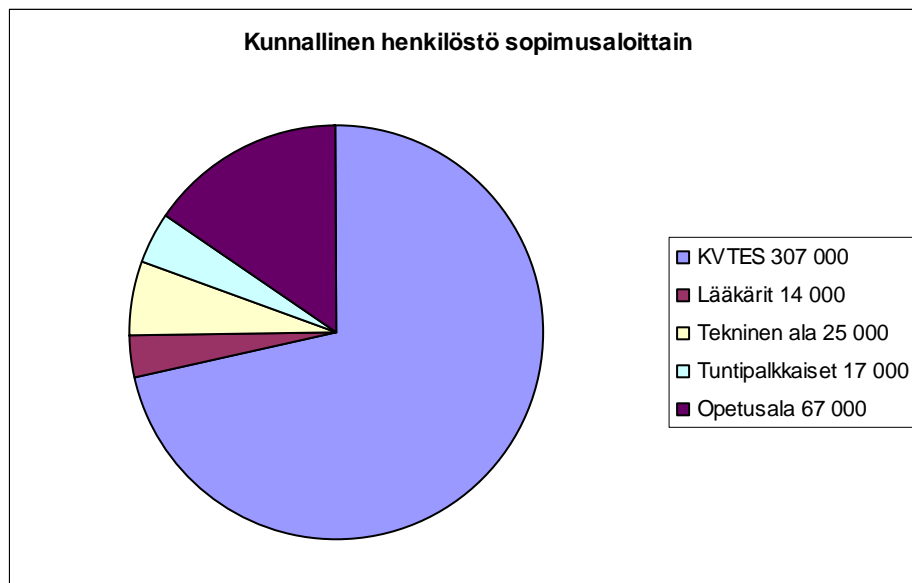
Tutkimusten mukaan ihminen on tyytyväinen samoihin työtehtäviin noin neljä vuotta, jonka jälkeen työtehtäviä pitäisi vaihtaa tai monipuolistaa. Varsinkin hyvin koulutetut ja nopeaa uralla etenemistä haluavat yksilöt toivovat työtehtävien vaihtuvan jopa kahden, kolmen vuoden välein, mikä on ymmärrettävää mutta organisaation kannalta usein liian nopeaa. (Kauhanen 2001, 132 – 133.)

3 KUNTA-ALA TYÖMARKKINOILLA

3.1 Kunnallinen sopimusjärjestelmä

Kunnallinen sopimusjärjestelmä perustuu kunnalliseen työehtosopimuslakiin ja virkaehtosopimuslakiin. Samoja kunnallisia virka- ja työehtosopimuksia sovelletaan kaikissa kunta-alan työyhteisöissä. Kunnalliset virka- ja työehtosopimukset neuvotellaan tulopoliittisten sopimusten pohjalta. (Heiskanen 2001.)

Kunnallinen työmarkkinalaitos on kuntien ja kuntayhtymien työnantajajärjestö ja työmarkkinakeskusjärjestö. Se neuvottelee ja sopii kuntasektorin virka- ja työehtosopimukset yhdessä pääsopijajärjestöjen kanssa ja antaa kunta-alan työnantajille suosituksia palvelussuhteeseen, tuloksellisuuteen ja työelämän laatuun liittyvissä asioissa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2006.)



KUVIO 5. Kunnallinen henkilöstö sopimusaloittain (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2006.)

Kunta-ala jakautuu viiteen sopimusalaan, joita ovat kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES), opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus (OVTES), teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus (TS), lääkärien virkaehtosopimus (LS) sekä tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimus (TTES) (kuviot 5.). Ylivertaisesti suurin sopimusala on kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2006.)

3.2 Kunnallinen palkitsemisjärjestelmä

Kunnallisen palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on edistää kuntasektorin toiminnan tuloksellisuutta, motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja varmistaa kunta-alan palkkojen kilpailukyky työmarkkinoilla. Tähän tavoitteeseen pyritään oikeudenmukaisella palkkauksella, jonka perusteena ovat työtehtävät ja niiden vaativuustaso sekä työtulokset, ammatinhallinta ja palvelusaika. (KVTES 2005, 2/2 §.)

Palkitsemisjärjestelmiä on kehitetty tiiviisti kuntasektorilla viime vuosina. Teknillisen korkeakoulun tekemässä tutkimuksessa ”Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004” mukaan 90 prosenttia vastanneista kuntayksiköistä ilmoitti ottaneensa käyttöön kolmen vuoden aikana uusia palkitsemistapoja tai muokanneensa olemassa olevia palkitsemisjärjestelmiä. Noin 70 prosenttia työnantajista tulee jatkamaan palkitsemisjärjestelmien kehittämistä myös tulevaisuudessa. Tutkimuksen mukaan suurin osa vastanneista piti palkitsemisen toimivuutta kohtalaiseina tai melko hyvänä. (Parikka 2005.)

Palkka kuntasektorilla muodostuu tehtäväkohtaisesta palkasta, henkilökohtaisesta palkanosasta, työaikakorvauksista ja tulospalkkioista. Palkkaus määräytyy kunnallisten virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti. Viranhaltijalle tai työntekijälle maksetaan vähintään virka- ja työehtosopimuksen palkkaryhmän mukainen peruspalkka. Kunnissa sekä kuntayhtymissä käytetään paikallista harkintaa tehtäväkohtaisen palkan suhteen. Palkan suuruudessa otetaan huomioon tehtävien vaativuus, kyseisen kunnan palkanmaksuvara sekä alueellinen työllisyystilanne sekä yleinen palkkataso. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2006.)

Kunta-alalla on puhuttu tulospalkkauksesta jo vuosien ajan. Vuonna 2004 tulospalkkioita maksettiin kunta-alalla 15 000 henkilölle. Tulospalkkiojärjestelmä oli käytössä yhteensä 35 kunnassa ja kuntayhtymässä. Tulospalkkioiden suuruus vuositasolla oli noin 839 euroa. Tähän asti tulospalkkioita on maksettu lähinnä teknillisellä sektorilla, mutta ovat yleistyneet myös sosiaali- ja terveystoimessa. (Huuhtanen 2006a, 6 – 7.)

Kuntien tulospalkkiojärjestelmät eroavat yksityisen sektorin järjestelmistä selkeimmin rahoituksen kannalta. Kuntasektorilla tulospalkkioita rahoitetaan lähinnä säästöillä. Ajatuksena on, että tulospalkkauksen avulla toiminta tehostuu niin, että palkkioita pystytään maksamaan tulospalkkauksesta koituvien hyötyjen tuomilla säästöillä. Säästöillä rahoittamisen ongelma on kuitenkin usein siinä, että budjetin laatiminen muodostuu vaikeaksi. Kunnissa tavoitellaankin tulospalkkauksella lähinnä toiminnan kehittämistä, jolloin taloudelliset hyödyt konkretisoituvat vasta pidemmällä aikavälillä. Joissain kunnissa ja kuntayhtymissä onkin päädytty budjetoimaan tulospalkkioihin käytettävät rahat. (Ylikorkala ym. 2005.)

Tulospalkkauksen kokemuksista kootussa tutkimusraportissa tulospalkkauksen kehittämistä julkisella sektorilla pidettiin hyödyllisenä. Tutkimukseen osallistuneet olivat valmiita suosittelemaan sitä muillekin. Teknillisen korkeakoulun tutkijoiden kehittämällä tulospalkkauksen toimivuuden arviointimenetelmällä arvioitiin 32 eri tulospalkkiojärjestelmää vuosina 2000 – 2003.

Tutkimuksen mukaan kuntien tulospalkkiojärjestelmissä rakenne, kehittäminen, järjestelmien tutkiminen, esimiesten tapa käyttää tulospalkkausta, vaikutukset asetettuihin tavoitteisiin sekä yhteistyöhön ja ilmapiiriin toimivat paremmin, kuin muissa vastaavissa järjestelmissä. (Ylikorkala ym. 2005.)

Kuntasektorilla käynnistettiin vuonna 2001 palkkausuudistus, joka koski kaikkia kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen piiriin kuuluvia henkilöitä. Tulopoliittisiin ja liittokohtaisiin valtakunnallisiin sopimuksiin kuuluvia järjestelyeriä siirrettiin joko osaksi tai kokonaan paikallisiksi eriksi. Sopimus kunnallisen palkkausjärjestelmän kehittämistoimista nostaa kuntasektorin palkkoja noin 3,7 prosenttia vuosina 2003 – 2007. (Hotti 2005b, 5.)

Suurin osa paikallisista järjestelyeristä on käytetty tehtäväkohtausten palkkojen epäkohtien korjaamiseen. Viime vuosina eria on suunnattu aina enemmän henkilökohtaisiin harkinnanvaraisiin lisiin. Paikallisiin järjestelyeriin on kunnissa pitänyt käyttää valtakunnallisten sopimusten perusteella vuosina 1995 – 2005 noin 3 – 5 prosenttia sopimusalan palkkasummasta. Lisäksi osa kuntatyönantajista on suurentanut paikallisia eria omilla päätöksillään. Ohjelman tarkoituksena oli lisätä kuntasektorin työpaikkojen kilpailukykyä työmarkkinoilla sekä näin turvata työvoiman saatavuus myös tulevaisuudessa. (Hotti 2005b, 5; Kunnallinen työmarkkinalaitos 2004, 2-4, 12.)

Toholammilla kunnan työntekijät hyväksyivät 2005 vuonna, että syksyn paikallinen järjestelyvaraerä jaettiin henkilöstölle sen mukaan, miten työntekijät kohentavat kuntoaan. Liikuntasuoritukset on mallissa pisteytetty ja esimerkiksi tunnin reippaasta kävelystä saa yhden pisteen. Viikossa jokainen työntekijä voi kerätä kolme pistettä ja jokainen piste tuo palkkaan kaksi euroa lisää, näin muutaman kuukauden ajalta työntekijällä on mahdollisuus ansaita jopa sadan euron lisä vuosiansionsa. Lisäksi liikunta lisää toimintakykyä ja sosiaalista hyvinvointia. Näin mallilla on vaikutusta myös työssä jaksamiseen. (Määttä 2005, 48 – 49.)

Viime vuosien sopimukseen sisältyneillä järjestelyvaraerillä on ollut useita myönteisiä vaikutuksia kuntien työnantajapolitiikkaan. Säännölliset järjestelyvaraerät ovat parantaneet kuntatyönantajan uskottavuutta työmarkkinoilla. Jyväskylän maalaiskunnan henkilöstöjohtaja Anssi Niemelän mukaan säännölliset järjestelyeräratkaisut yhdessä palkkarakenteen uudistusten kanssa ovat herättäneet esimiehiä huomaamaan, että kunnissa voidaan kannustaa työntekijöitä rahallakin. Lisäksi paikalliset palkkaratkaisut pakottavat passiivisimmatkin työnantajat edes jossain määrin aktiivisiksi palkka-asoiden suhteen. (Hotti 2005b, 5.)

Kunta on turvallinen ja vakaa työnantaja. Kuntasektorilla henkilöstöä palkataan nykyisin yhä useammin vakinaisiin palvelussuhteisiin. Lähivuosina vakinaisen henkilökunnan määrän on arvioitu kasvavan ja vastaavasti määräaikaisten ja työllistettyjen määrän vähenevän. (Hotti 2005a, 4.) Kunnallisen työnantajan yhtenä vahvuutena onkin perinteisesti pidetty työpaikan pysyvyyttä ja varmaa toimeentuloa sekä hyviä työsuhde-etuuksia. Teknillisen korkeakoulun vuonna 2001 tekemässä tutkimuksessa ”Toiveet hyvän työn palkitsemisesta” lähes kaksi kolmasosaa vastaajista kokivat työpaikan pysyvyyden keskeiseksi työmotivaatiota lisääväksi tekijäksi.

Lisäksi kuntatyönantajat irtisanovat tai lomauttavat työntekijöitään erittäin harvoin verrattuna muihin sektoreihin. Kuntien vakinaisen henkilökunnan vaihtuvuus on erittäin vähäistä. Kolme neljäsosaa työntekijöistä on työskennellyt kunta-alalla vähintään kymmenen vuotta. Kokoaika työssä on lähes 90 prosenttia kunta-alan kuukausipalkkaisista työntekijöistä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2000.)

3.3 Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) piiriin kuuluu 307 000 palkansaajaa, joka on seitsemänkymmentä prosenttia kunnallisen alan koko henkilöstöstä. Sopimukseen kuuluvia suurimpia ammattiryhmiä ovat sairaanhoitajat, perushoitajat, perhepäivähoitajat, lastenhoitajat, kodinhoitajat, siivoojat ja lastentarhanopettajat. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2006.)

Kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta sovelletaan kuntasektorilla työskenteleviin viranhaltijoihin, kuukausipalkkaisiin työntekijöihin sekä erikseen määriteltyihin tuntipalkkaisiin maatalouslomittajiin. Sopimuksesta on mahdollista poiketa paikallisilla sopimuksilla. Paikallisella sopimuksella ei saa kuitenkaan sopia pienemmästä peruspalkasta eikä poiketa säännöllisen työajan keskimääräisestä pituudesta, vuosiloman pituudesta eikä sairaus- ja äitiyslomaetuuksia koskevista määräyksistä. Viranhaltijalla ja työntekijällä on kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan oikeus palkkaan siitä lähtien, kun hän on aloittanut virantoimituksen tai tehtävien hoitamisen. (KVTES 2005, 1/1 §, 4 §, 2/1 §.)

3.3.1 Tehtäväkohtainen palkka

Tehtäväkohtaisen palkan määräytymisperusteena on ensisijaisesti työtehtävien vaativuus. Tehtävien vaativuuden arvioinnissa käytettävät vaativuustekijät määritellään kunnallisessa virka- ja työehtosopimuksessa. Työnantajan on huomioitava työn vaativuus mahdollisimman objektiivisesti. Tavoitteena on, että samaan palkkaryhmään kuuluvien tehtäväkohtaiset palkat ovat tehtävien vaativuuden mukaisessa suhteessa toisiinsa nähden. Saman palkkaryhmän sisällä tehtäväkohtaiset palkat saattavat vaihdella sen mukaan, kuinka paljon eroja on tehtävien vaativuustasoissa. Tehtäväkohtaisen palkan tasoon vaikuttavat työtehtävien vaativuuden lisäksi ammattialan yleinen palkkataso sekä työnantajan noudattama palkkapolitiikka. (KVTES 2005, 2/5 §.)

Tehtävien vaativuutta arvioitaessa otetaan huomioon työn edellyttämä osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu sekä työn edellyttämät yhteistyötaidot ja työolosuhteet. Osaamisella tässä tarkoitetaan koulutuksen ja työkokemuksen kautta hankittujen tietojen ja taitojen tasoa sekä työn edellyttämää harkinnan käyttöä. Tietojen osalta arvioidaan työn vaatimaa koulutusta sekä ammatillisen osaamisen edellyttämää tiedon hankintaa. Taitojen osalta arvioidaan työkokemuksen kautta saavutettua osaamisen tasoa, monipuolisuutta ja kokonaisuuksien hahmottamiskykyä. Työn edellyttämien taitojen vaativuuteen vaikuttaa se, kuinka paljon työ vaatii useiden tehtäväalueiden hallintaa. Työn edellyttämää harkintaa arvioidaan työtehtävien hoitamiseksi annettujen ohjeiden laadun ja määrän kautta. Työn vaikutuksilla ja vastuilla tarkoitetaan niitä vaikutuksia, joita työn tekemisellä on kuntalaisten ja työyhteisön fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin olosuhteisiin. Vaikutuksia arvioidaan kohteiden laajuuden ja vaikutusten pysyvyyden kannalta. Yhteistyötaitoja arvioidaan asiakassuhteissa sekä työyhteisössä tarvittavilla vuorovaikutus ja ihmissuhdetaito vaatimuksilla. Vuorovaikutuksen osalta arvioidaan työn edellyttämän viestinnän oma-aloitteisuutta ja tavoitteellisuutta. Ihmissuhdetaitovaatimusten osalta arvioidaan työn edellyttämää taitoa asettua toisen ihmisen tilanteeseen. Työolosuhteilla tarkoitetaan työhön liittyviä tavanomaisesta poikkeavia henkisiä ja fyysisiä työolosuhdetekijöitä, joita ei voida työsuojelutoimenpiteillä poistaa. (KVTES 2005, 2/5 §.)

Työn vaativuuden arviointitavat jaetaan kahteen pääryhmään, joita ovat kokonaisarviointi ja analyttinen arviointi eli arviointi vaativuustekijöiden mukaan. Analyttisessä arvioinnissa työn vaativuutta arvioidaan yleisesti pisteuttamalla työtehtävät. Kokonaisarviointi on suositeltavampi menetelmä sillä, analyttisen pisteytysjärjestelmän hankkiminen ja muokkaaminen työyhteisöön sopivaksi on työlästä. Viimekädessä arviointitavan valinnasta päättää työnantaja. (KVTES 2005, 2/5 §.)

3.3.2 Henkilökohtainen palkanosa

Viranhaltijalle ja työntekijälle voidaan kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan maksaa varsinaiseen palkkaan kuuluvaa euromääräistä henkilökohtaista lisää. Lisän saannin perusteena ovat henkilön työtulokset ja ammattitaito sekä mahdolliset muut taidot, jotka on paikallisesti määritelty. Muita perusteita voivat olla muun muassa monitaitoisuus, erityistaidot, yhteistyökyky, joustavuus ja kehityshalukkuus. Työkokemuksella on merkittävä vaikutus henkilökohtaisten lisien maksamiseen, sillä työkokemus vaikuttaa positiivisesti henkilön työtuloksiin sekä vaikuttaa positiivisesti yksikön tuloksellisuuteen. Palvelussuhteensa aloittaville henkilöille voidaan maksaa henkilökohtaisia lisiä aikaisempien työtulosten tai aiemman ammatinhallinnan perusteella. Poikkeustilanteessa henkilökohtaisen lisän maksamisen perusteena voi olla henkilöstön saatavuuteen liittyvät ongelmat. (KVTES 2005, 2/6 §.)

Henkilökohtaisen lisän yleiset maksamisperusteet selvitetään joko henkilöstön tai sen edustajien kanssa. Henkilökohtaisia lisiä maksettaessa on eri henkilöstöryhmiä kohdeltava tasapuolisesti. Henkilökohtaiset lisät ovat yleensä toistaiseksi voimassa olevia, mutta lisä voidaan myöntää myös määräajaksi. Lisän myöntämisen tulisi perustua henkilön työsuorituksen arviointiin, joka voidaan toteuttaa kehityskeskusteluilla. (KVTES 2005, 2/6 §.)

Kuntatyönantajan on käytettävä harkinnanvaraisiin henkilökohtaisiin lisiin, vuosittain tietty ennalta määrätty prosentti henkilöstön tehtäväkohtaisten palkkojen yhteissummasta. Prosentti on ollut 1.9.2005 lähtien 0,8. Henkilökohtaisten lisien myöntäminen on kannustavaa palkkausta, joka motivoi hyviin työsuorituksiin. Kannustavan palkkauksen tavoitteena on parantaa toiminnan tuloksellisuutta ja tukea johtamista. (KVTES 2005, 2/6 §.)

Kunnallisessa yleisessä virka- ja työehtosopimuksessa tapahtui muutos 1.9.2004, josta lähtien kunta-alan henkilöstölle on maksettu henkilökohtaisen lisän vuosisidonnaista osaa entisen kokemuslisän sijaan. Vuosisidonnainen lisä on viisi prosenttia tehtäväkohtaisesta palkasta, kun henkilö on ollut vähintään viisi vuotta virka- tai työsuhteessa ja kymmenen prosenttia, kun henkilön palvelussuhde on kestänyt vähintään kymmenen vuotta. Palvelusaikaan luetaan kaikki kyseisen kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa tehty työ ja muun työnantajan palveluksessa tehty työ, josta voidaan katsoa olevan olennaista hyötyä työtehtävissä. Palveluajasta vähennetään päivät, jolloin henkilö on osallistunut lakkoon ja luvattomat poissaolot. Lisä maksetaan palvelusajan täyttymistä seuraavan kalenterikauden alusta. Ennen kokemuslisäuudistusta maksetut määrävuosisilät säilyvät henkilöllä niin kauan kun palvelussuhde jatkuu ilman keskeytystä kyseisessä kunnassa tai kuntayhtymässä. (KVTES 2005, 2/6 §.)

Ennen uudistusta kokemuslisiä oli kolme ja ne olivat kukin 5 % peruspalkasta. Kokemuslisät maksettiin neljästä, seitsemästä ja kymmenestä palvelusvuodesta. Uudistuksen yhteydessä yksi kokemuslisä siirrettiin suoraan peruspalkkaan. Tämä tarkoittaa sitä, että uusi työntekijä saa heti työhön tullessaan viisi prosenttia korkeampaa palkkaa kuin aikaisemmin. Uudistuksella on pyritty lisäämään kunta-alan kiinnostavuutta nuorten työntekijöiden silmissä tarjoamalla korkeampaa palkkatasoa jo heti palvelussuhteen alusta lähtien.

3.3.3 Muut palkkiot ja lisät

Henkilöstölle voidaan maksaa tulospalkkioita toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä. Tulospalkkiota voidaan maksaa enintään viisi prosenttia tulosityksikön vuoden aikana maksetuista palkoista. Tulospalkkio ei ole varsinaista palkkaa ja se maksetaan tästä erillään. (KVTES 2005, 2/7 §.)

Kuntatyönantaja voi maksaa henkilöstölleen myös kannustuslisää, jos kuntasektorin viranomaisen katsoo lisän maksamisen perustelluksi. Kannustuslisä voi olla enintään 0,4 prosenttia kuukausipalkkaisen henkilöstön palkkojen yhteissummasta ja enintään viisi prosenttia henkilön vuotuisesta tehtäväkohtaisesta palkasta. Kannustuslisän tavoitteena on lisätä henkilöstön työmotivaatiota sekä tuloksellisuuden parantaminen. Kannustuslisää voidaan käyttää joko yksittäisen henkilön tai ryhmän palkitsemiseen. (KVTES 2005, 2/8 §.)

Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan työntekijälle ja viranhaltijalle voidaan maksaa varsinaiseen palkkaan kuuluvaa kielilisää, jos työ edellyttää toisen kotimaisen kielen, saamen kielen tai viittomakielen hallintaa. Lisäksi harvinaisempiin lisiin kuuluu syrjäseutulisiä, jonka maksaminen voi olla perusteltua harvaanasutulla ja syrjäisillä alueilla. (KVTES 2005, 2/9 §, 10 §.)

Kuntasektorilla työskentelevä henkilö on oikeutettu kokouspalkkioon, jos hän on kokouksessa määrättyä sinne, muulloin kuin säännöllisenä työaikanaan vähintään puoli tuntia tai kokouksen alkaessa kaksi tuntia työajan päättymisen jälkeen. Kokouspalkkiota ei makseta henkilölle, joka saa kokouksen ajalta lisä-, yli-, ilt-, yö- tai sunnuntaikorvauksen. Tämän lisäksi viranhaltijalle tai työntekijälle voidaan maksaa luentopalkkio, kun hän toimii kouluttajana kunnan tai kuntayhtymän henkilöstölleen järjestämässä koulutustilaisuudessa. (KVTES 2005, 2/11 §, 12 §.)

3.3.4 Työaika

Työntekijän säännöllinen työaika määräytyy sovellettavan työaikamuodon mukaan. Yleiset työaikamuodot ovat hoitohenkilökunnalla jaksotyöaika sekä säännöllinen työaika 37 tuntia viikossa. Jaksotyöaikaa sovellettaessa työaika on kolmen viikon pituisena jaksena 114 tuntia 45 minuuttia. Sovellettaessa säännöllistä työaikaa, viikoittainen työaika on 37 tuntia tai keskimäärin 37 tuntia viikossa kuuden viikon jaksossa. (KVTES 2005, 3/6 §, 9 §, 10 §.)

Säännöllisen työajan ylittämistä maksetaan lisätyö- ja ylityökorvauksia. Lisäksi maksetaan korvauksia sunnuntaina, lauantaina, iltaisin ja öisin sekä aattopäivinä suoritetusta työstä. Ennalta arvaamattomasta työhön kutumisesta maksetaan lisen lisäksi hälytysraha.

4 CASE: PÄIJÄT-HÄMEEN SAIRAANHOITOPPIIRIN KY

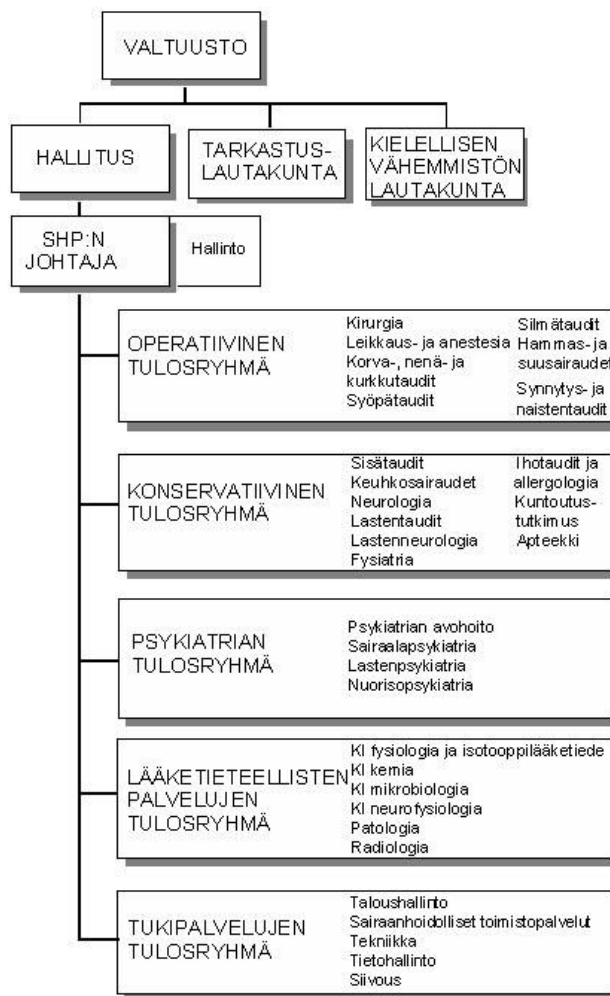
4.1. Case-organisaation esittely

Päijät-Hämeen keskussairaala aloitti toimintansa vuonna 1976. Päijät-Hämeen sairaanhoitopiiri muodostettiin 1985, jolloin keskussairaalapiiiri ja mielisairaanhuoltopiiri yhdistettiin. Psykiatrian laajennusosa valmistui vuonna 1993. Lahden kaupunginsairaalan erikoissairaanhoito siirtyi vuonna 1997 alussa sairaanhoitopiirin toimintojen yhteyteen. Syksyllä 2004 valmistui uusi laajennusosa, jossa toimivat muun muassa päiväkirurgia, silmätaudit ja dialyysiosasto. (Henkilöstöopas.)

Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä tuottaa sairaanhoitopiirin 209 800 asukkaalle erikoissairaanhoidon palveluja. Palvelut ovat korkeatasoisia ja pohjautuvat potilaiden tarpeisiin. Erikoissairaanhoitoa kehitetään yhdessä perusterveydenhuollon, muun erikoissairaanhoidon ja sosiaalitoimen kanssa, jotta päästään taloudelliseen ja kokonaisvaltaiseen palvelukokonaisuuteen. Sairaanhoitopiiri tarjoaa erikoissairaanhoidon palveluja 36 lääketieteen erikoisalalla ja kuntayhtymän käytettävissä on 542 hoitopaikkaa. (Esittelymateriaali.)

Sairaanhoidopiirin kuntayhtymään kuuluu 15 jäsenkuntaa, Lahti, Hollola, Nastola, Asikkala, Orimattila, Iitti, Heinola, Hartola, Sysmä, Padasjoki, Hämeenkoski, Kärkölä, Pukkila, Myrskylä ja Artjärvi. Jäsenkunnat käyttävät kuntayhtymässä ylintä päätösvaltaa valtuuston ja hallituksen välityksellä. (Esittelymateriaali.)

Organisaatio



KUVIO 6. Organisaatiokaavio (Esittelymateriaali.)

Kuviossa 6 on esitelty sairaanhoitopiirin organisaatio. Sairaanhoitopiirin ylin päättävä elin on valtuusto, johon jäsenkunnat valitsevat edustajansa. Valtuuston alaisena valmistelevana ja toimeenpanevana hallintoelimenä toimii valtuuston valitsema hallitus, joka koostuu yhdestätoista jäsenestä. Sairaanhoitopiiri on jaettu viiteen tulosryhmään, joita ovat operatiivinen, konservatiivinen, psykiatrian, lääketieteellisten palvelujen ja tukipalvelujen tulosryhmä. (Henkilöstöopas.)

Toiminnan tavoitteet, visio ja strategiat

Toiminnan tavoitteena vuoteen 2008 mennessä on, että potilas pääsee nopeasti tarvitsemaansa tutkimukseen ja hoitoon, jonka laatu on ensiluokkaista. Henkilöstön osaamista kehitetään ja työhyvinvointia sekä henkilöstön saatavuutta edistetään jatkuvasti. Toiminnot pyritään toteuttamaan taloudellisesti, tinkimättä kuitenkaan palvelujen laadusta. (Sairaanhoitopiirin toiminnankehittämisen painopisteet ja tavoitteet vuosina 2005–2008.)

Lähtökohtana sairaanhoitopiirin vision ja strategioiden uudistamiseen ovat voimistuvat muutokset toimintaympäristössä ja asiakkaiden ja potilaiden kasvavat vaatimukset palvelujärjestelmää kohtaan, lääketieteen ja teknologian kehittyminen sekä toimivan henkilöstöstrategian luominen. Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen on yhä suuremmissa määrin sairaalan olemassaolon edellytys. Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin visiona 2010 vuoteen on olla alueensa arvostettu terveydenhuollon osaamiskeskus, jossa erikoissairaanhoidon tarvitsevat potilaat tutkitaan ja hoidetaan korkeatasoisesti ja ihmisarvoa kunnioittaen. Työyhteisö edistää henkilöstön kehittymistä ja uusiutumista yhä vaativampien terveydenhuollon haasteiden edessä. Erikoissairaanhoidon palvelut tuotetaan sovitusti alueen perusterveydenhuollon ja muiden toimijoiden kanssa taloudellisesti ja tuloksellisesti. (Hyvin hoidettu potilas, Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin visio ja strategiset tavoitteet vuoteen 2010.)

Eettiset periaatteet

Sairaanhoitopiirin toiminnan perustana on ihmisarvo ja sen kunnioittaminen. Eettiset periaatteet jakautuvat kolmeen ohjenuoraan, jotka ovat oikeudenmukaisuus, luotettavuus ja vastuullisuus. Potilaan kannalta toiminnan oikeudenmukaisuus toteutuu, kun hoito perustuu todettuun tarpeeseen ja hoitoon pääsy on sairaanhoitopiirin väestölle tasapuolista. Potilaan itsemääräämis- ja päätöksenteko-oikeutta kunnioitetaan antamalla tarpeelliset tiedot eri hoitovaihtoehdoista ja niiden vaikutuksista. Oikeudenmukaisesti toimivassa työyhteisössä arvostetaan henkilöstön osaamista, ahkeruutta ja luovuutta sekä palkkausjärjestelmiä kehitetään kannustavaan ja oikeudenmukaiseen suuntaan. Luotettavuuden periaate tarkoittaa päätösten ja lupauksen pitävyyttä kaikessa kanssakäymisessä. Se on avointa tosiasioiden tunnustamista ja niihin perustuvaa päätöksentekoa. Potilas voi luottaa siihen, että hän saa sairautensa edellyttämää hyvää hoitoa. Hoitoa toteuttamassa on korkean ammattitaidon ja työmoraalin omaava henkilökunta. Työyhteisössä jokainen on sisäistänyt oman vastuunsa ja roolinsa koko organisaation toiminnassa ja taloudessa. (Hyvin hoidettu potilas, Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin visio ja strategiset tavoitteet vuoteen 2010.)

Henkilöstöstrategia

Sairaanhoitopiirissä valmistui vuoden 2006 alussa kaksivaiheisen henkilöstötyötä käsittelevä projektin loppuraportti. Projekti toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe toteutettiin keväällä 2004. Ensimmäisen vaiheen aikana selvitettiin henkilöstön hallinnointiin liittyviä toimintoja, niiden vastuu kysymyksiä, yhteistyötahoja ja kehittämiskohteita. Aineistoa kerättiin haastattelemalla henkilöstötoimiston henkilökuntaa, tulosryhmien erikseen nimeämiä henkilöitä sekä henkilöitä, jotka ovat päivittäisessä työssään tekemisissä henkilöstöhallinnon asioiden kanssa. (Henkilöstökertomus 2005.)

Henkilöstöstrategian uudistamisen toinen vaihe käynnistyi lokakuussa 2004. Toisessa vaiheessa henkilöstöä koskevat strategiset tavoitteet on tarkoitettu työstää konkreettisiksi tavoitteiksi ja toiminnoiksi. Henkilöstöstrategian osa-alueiksi selvityksessä muodostui johtaminen ja esimiestyö, yhteistoiminta, virka- ja työsuhteasiat, rekrytointi, osaaminen, perehdytys, työhyvinvointi, työsuojelu, työterveyshuolto, turvallisuus ja työnantajan tukemat henkilöstön vapaa-ajan toiminnot. (Henkilöstökertomus 2005.)

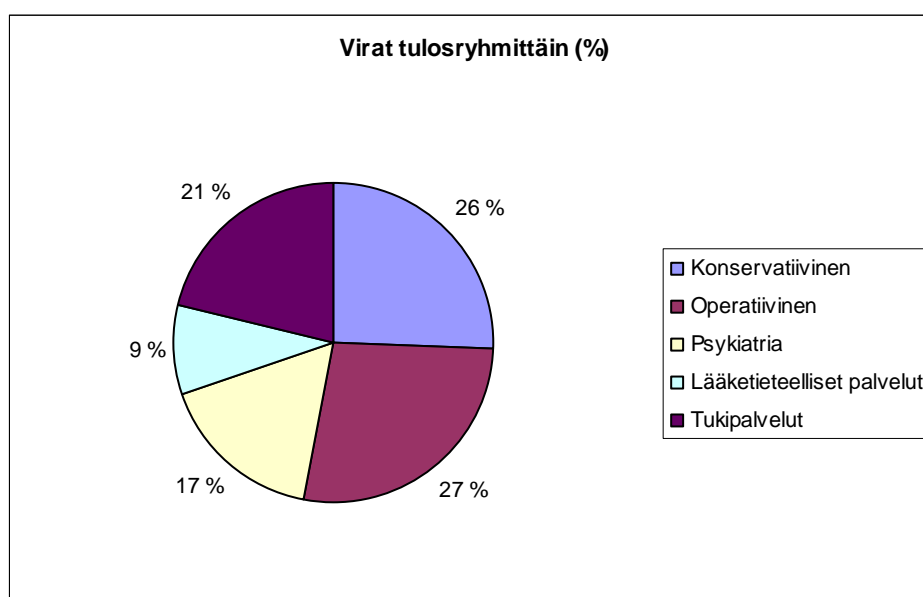
Henkilöstöä koskevat strategiset tavoitteet:

- Henkilöstöstrategia on laadittuna ja siihen kuuluvat johtaminen, esimiestyö, yhteistoiminta, aktiivinen henkilöstösuunnittelu sekä rekrytointi, henkilöstön kehittäminen, kannustava palkkaus ja työhyvinvoinnin sekä turvallisuuden edistäminen.
- Perehdytys ja osaamisen kehittäminen kestää koko työsuhteen ajan ja osaamisen kehittyminen perustuu kehityskeskusteluissa tehtyihin suunnitelmiin.
- Palkkausjärjestelmä rakentuu työn vaativuuden ja osaamisen arviointiin. Oman palkkauksen kehittämiseen voi vaikuttaa innovatiivisella työotteella.
- Moderni teknologia ja tiedonvälitys palvelevat myös alueen sosiaalitoimen ja perusterveydenhuollon yksiköitä.
- Alueellisen henkilöstön kehittämisen suunnittele tapahtuu yhteistyössä kuntien kanssa.
- Sairaala kiinnostaa työpaikkana uusia tulevaisuuden tekijöitä ja terveydenhuollon visionäärejä.

(Henkilöstökertomus 2005.)

Henkilöstö

Päijät-Hämeen sairaanhoitopiiri on alueensa toiseksi suurin työnantaja Lahden kaupungin jälkeen. Vuoden lopussa 2005 sairaanhoitopiirillä oli 1 871 virkaa, joista 210 oli lääkärin, 1 214 hoitohenkilökunnan ja 447 muun henkilöstön. Vakinaisessa palvelussuhteessa työskenteli 1 865 henkilöä ja määräaikaissä palvelussuhteessa 539. Vakinaisesta henkilökunnasta työskenteli osa-aikaisena vuonna 2005 yhteensä 225 henkilöä. Vastaavasti määräaikaissä henkilöstöstä osa-aikaisena työskenteli 256 henkilöä. 2005 vuoden aikana palkkoja ja palkkioita maksettiin yhteensä 3 302 henkilölle. Kuviosta 7. näkyvät virkojen jakautuminen tulosryhmien kesken. (Henkilöstökertomus 2005.)



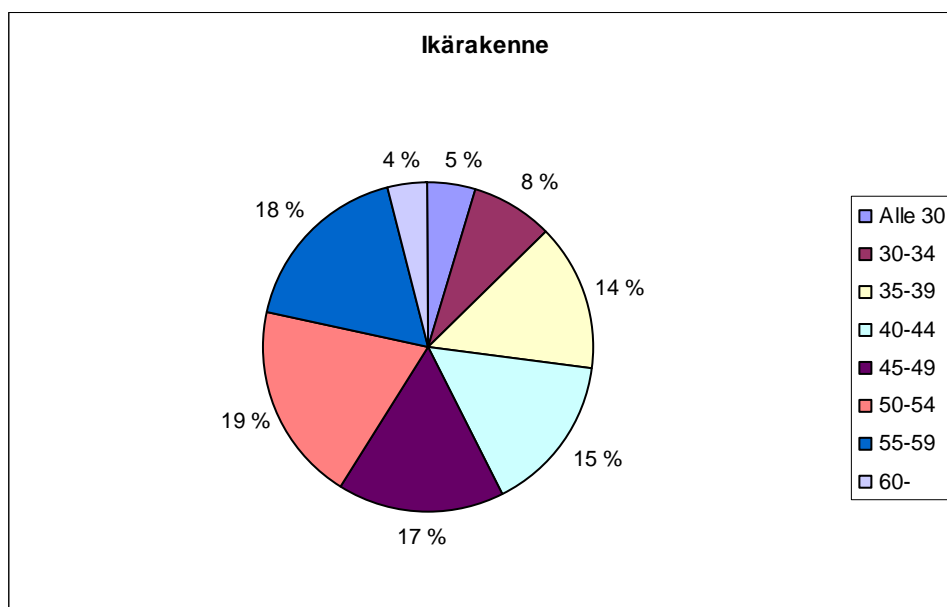
KUVIO 7. Virat tulosryhmittäin

Virat täytetään normaalia hakumenettelyä noudattaen. Virkojen perustamisen edellytyksenä on, että ne ovat perustuneet tehtyihin toimintaselvityksiin. Sairaanhoitopiirissä on käytössä virkojen täyttölupamenettely. Vapautuvat virat palaavat aina virkapankkiin, mistä ne voidaan perustellusta syystä ottaa uudelleen käyttöön. Virkapankin kautta voidaan virkoja antaa yksiköiden tilapäiseen käyttöön määrärahojen puitteissa. Virkapankissa on ollut kaksi sairaanhoitajan virkaa, joita

on voitu käyttää poissaolojen, lähinnä vuosilomien aiheuttaman sijaistarpeen kattamiseen. Perustetuilla viroilla on voitu kattaa vain osa sijaistarpeesta. Virkojen käytön seuranta on ylihoitajien, osastonhoitajien ja esimiesten vastuulla. (Henkilöstökertomus 2005.)

Avoimiin hoitohenkilöstön virkoihin on pääsääntöisesti ollut runsaasti hakijoita. Heikommin haettuja ovat olleet laboratoriohoitajan ja röntgenhoitajan virat. Röntgenhoitajien saatavuuden parantamiseksi Pirkanmaan ammattikorkeakoulu käynnisti vuonna 2004 Lahdessa alan koulutusohjelman. Hoitohenkilöstön saatavuus määräaikaisiin sijaisuuksiin on selkeästi heikentynyt viime vuosina. (Henkilöstökertomus 2005.)

Vakinaisen henkilöstön ikäjakauma painottuu ikäryhmiin 40 – 44 ja 45 – 49 vuotta (kuvio 8.). Vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 2005 vuonna 46,0 vuotta, kun vastaava luku 2000 vuonna oli 45,3 vuotta. Keski-ikässä on tapahtumassa nousua ja se huomattava tekijä työhyvinvoinnin ja rekrytoinnin kannalta. (Henkilöstökertomus 2005.)



KUVIO 8. Henkilöstön ikärakenne

Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus vuonna 2005 oli 7,6 prosenttia virkojen määrästä. Vaihtuvuudessa on huomioitu vakinaisen henkilöstön päättyneet palvelussuhteet, joita oli yhteensä 126. Määrässä eivät ole mukana määräaikaisen henkilöstön palvelussuhteet. Taulukossa 2. on esitetty vakinaisen henkilökunnan palvelussuhteiden päättymisen syyt vuosilta 2002 – 2005. Yleisin palvelussuhteen päättymisen syy on muu syy, johon sisältyy toisen työnantajan palvelukseen siirtyneet, irtisanoutuneet ja kertomusvuonna kuolleet henkilöt. Muusta syystä palvelussuhteensa lopettaneiden määrä on kasvanut huomattavasti vuonna 2005. Eläkkeelle jäävien määrä on kasvanut tasaisesti vuosittain. Ennustettu eläkepoistuma vuosina 2006 – 2010 on 269 henkilöä, mikäli eläkkeelle jääminen tapahtuu 63-vuotiaana. (Henkilöstökertomus 2005.)

TAULUKKO 2. Palvelussuhteen päättymisen syyt

	2002	2003	2004	2005
Eläkkeelle jääminen	31	27	35	51
Muu syy	40	45	61	75

Vuosien 2002 – 2005 tarkastelujaksolla sairauspoissaolojen määrä virkaa kohti laskettuna on lisääntynyt (16,3 / 16,5 / 17,5 / 18,4 päivää). Työntekijämäärä on kuitenkin samaan aikaan noussut. Selkein nousu sairaus poissaoloissa on tapahtunut kahden viime vuoden aikana. Poissaolojen kokonaismäärä vuodesta 2004 vuoteen 2005 on noussut noin 2 000 päivällä, mikä on noin viisi henkilötyövuotta. Suurin poissaolojen syy on vuosilomat, joissa nousua oli 861 päivää. Muissa poissaoloissa nousu oli 1 500 päivää. Muista poissaoloista suurimman ryhmän muodostaa yksityisasiat 5 906 päivää ja toisen työnantajan palveluksessa olleet henkilöt 5 989 päivää. (Henkilöstökertomus 2005.)

4.2 Aineellinen palkitseminen

4.2.1 Rahapalkka

Palkkauksen suhteen kuntayhtymässä pyritään siihen, ettei sairaanhoitopiirin alueella pääse syntymään epätervettä palkkakilpailua. Palkkaus pyritään myös pitämään valtakunnallisesti kilpailukykyisenä. Sairaanhoitopiirissä selvitetään aina ajoittain palkkauksen kehitystä verrattuna muiden sairaanhoitopiirien palkkatasoon. (Henkilöstöstrategian uudistaminen 2005.)

Palkkaus sairaanhoitopiirissä määräytyy Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti. Työntekijän palkka koostuu peruspalkasta ja kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaisista henkilökohtaisista palkanosista. Sairaanhoitopiirissä palkantarkistuksista päättäminen kuuluu esimiehen vastuulle. Myös kannustuslisän, henkilökohtaisten palkanosien, lisävastuusta maksettavien erillispalkkioiden ja tehtäväkohtaisten palkanosien maksaminen kuuluu esimiesten päätösvaltaan. (Palkkausta koskevat soveltamisohjeet vuonna 2005.)

Virkaan tai työsuhteeseen valitseva viranomainen päättää työn vaativuustekijät virkaehtosopimuksen palkkahinnoitteluliitteen mukaisesti. Tehtävien vaativuutta arvioitaessa otetaan huomioon työn edellyttämä osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu sekä työn edellyttämät yhteistyötaidot ja työolosuhteet. Siltä osin kun virkaehtosopimuksen palkkahinnoittelussa ei ole ylärajaa, voidaan peruspalkka määritellä enintään 25 prosenttia vähimmäispalkkaa korkeammaksi. Erityisestä syystä sairaanhoitopiirin johtaja voi päättää tätä korkeammasta peruspalkasta. Palkkausta määriteltäessä on huomioitava naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain mukainen samapalkkaisuusperiaate. Tehtävien vaativuustekijöistä ja henkilökohtaisista tekijöistä johtuen palkoissa voi olla eroja sovellettaessa samaa palkkaasteikkaa. (Palkkausta koskevat soveltamisohjeet vuonna 2005.)

Työn vaativuuden arviointi liittyy tehtäväkohtaisen palkan määräytymiseen. Työn tai työtehtävien vaativuus on ensisijainen peruste silloin kuin määritellään peruspalkkaa. Työn vaativuuden arviointi tapahtuu samaan palkkaryhmään kuuluvien tehtävien kesken. Työn vaativuuden arvioinnin tarkoituksena on arvioida osaamista ja taitoja, joita kyseinen tehtävä edellyttää, ei työntekijöiden ominaisuuksia. (Ohje kehityskeskustelusta, työn vaativuuden arvioinnista ja henkilökohtaisesta lisästä 2004.)

Tulospalkkaus ei ole sairaanhoitopiirissä vielä yleisessä käytössä. Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan henkilöstölle voidaan maksaa tulospalkkiota, joka perustuu tuloksellisuuden parantamiseksi asetettujen tavoitteiden ylittämiseen. Tulospalkkiona voidaan maksaa tulosityksikön henkilöstölle osa siitä hyödystä, joka kuntayhtymälle koituu tuloksellisuuden parantumisesta. Tulospalkkioihin voidaan käyttää enintään viisi prosenttia tulosityksikön vuotuisesta palkkasummasta. Tulospalkkion maksamisen perusteita voivat olla tuottavuus ja taloudellisuus sekä vaikuttavuus ja palvelukyky. (Henkilöstöstrategian uudistaminen 2005.)

4.2.2 Ansiomerkit

Sairaanhoitopiirin työntekijöillä on mahdollisuus saada ansiomerkkejä kunnallisesta palveluksesta. Ansiomerkit ovat tapa kiittää henkilöstöä ja osoittaa arvostusta hyvästä työstä. Esityksen ansiomerkin myöntämisestä tekee kuntayhtymä. Suomen kuntaliitto myöntää ansiomerkkejä kunnallisille viran- ja toimenhaltijoille palvelusajan perusteella. Kultainen ansiomerkki myönnetään kolmenkymmenen vuoden palveluksesta. Hopeinen ansiomerkki myönnetään kahdenkymmenen vuoden palveluksesta ja pronssinen ansiomerkki kymmenen vuoden palveluksesta.

4.3 Välillisesti aineellinen ja aineeton palkitseminen

4.3.1 Henkilöstön kehittäminen

Kansanterveyslaki ja erikoissairaanhoidolaki velvoittavat työnantajaa järjestämään henkilöstön kehittämisen ja seuraamaan sen toteutumista. Sairaanhoidopiirissä panostetaan henkilöstön kehittämiseen ja kouluttautumista pidetään tulevaisuuden ennakkointina ja toiminnan menestymisen edellytyksenä. Henkilöstön kehittämisen perustana ovat sairaanhoidopiirin visio ja strategiat, käsitys ihmisestä aktiivisena ja uutta luovana oppijana. Osaamisen kehittäminen on työntekijän oikeus ja velvollisuus sekä osa jokaisen esimiehen työtä. Henkilöstön kehittäminen on osa talous- ja toimintasuunnittelua, jolloin se on jatkuvaa, suunnitelmallista ja systemaattista. (Ohje henkilöstön kehittämisestä 2004.)

Henkilöstön kehittämistarpeita arvioidaan vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa. Esimies tekee kehityskeskustelujen ja muun arvioinnin perusteella yhteenvedon työntekijöiden kehittämistarpeista sekä suunnitelman siitä, miten kehittämistarpeisiin vastataan ja millaisia resursseja suunnitelman toteuttaminen vaatii. (Ohje henkilöstön kehittämisestä 2004.)

Sairaanhoidopiirin henkilöstölle järjestetään sekä sisäistä täydennyskoulutusta että työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa koulutusta. Sisäistä koulutusta ovat alueellinen täydennyskoulutus, sisäinen täydennyskoulutus ja toimipaikkakoulutus. Alueellinen täydennyskoulutus on sairaanhoidopiirin henkilöstölle suunnattua lyhyt- tai pitkäkestoista koulutusta. Sisäinen täydennyskoulutus on lähinnä Päijät-Hämeen keskussairaalan henkilöstölle suunnattua lyhyt- tai pitkäkestoista koulutusta. Toimipaikkakoulutus on tulosalueen tai tulosityksikön järjestämää lyhytkestoista täydennyskoulutusta. Ulkopuolinen koulutus on joko lyhyt- tai pitkäkestoista koulutusta, jonka järjestää sairaanhoidopiirin ulkopuolinen taho ja koulutus toteutetaan järjestäjän nimeämässä paikassa. Ulkopuoliseen koulutukseen sisältyvät kotimaassa tai ulkomailla järjestettävät kongressit, konferenssit ja opintomatkat. (Ohje henkilöstön kehittämisestä 2004.)

Vuonna 2005 henkilöstön kehittämisen määrärahat olivat 896 411 euroa. Keskussairaalassa järjestettiin yhteensä 314 täydennyskoulutustilaisuutta. Koulutuksiin osallistui yhteensä 7 814 henkilöä. Keskussairaalan ulkopuolisiin koulutuksiin ja opintovapaisiin myönnettiin 8951 virkavapauspäivää. (Henkilöstökertomus 2005.)

Sairaanhoitopiirin henkilöstöllä on myös mahdollisuus hakea kaksi kertaa vuodessa tukea omaehtoiseen kouluttautumiseen. Sairaanhoitopiirillä on viihdytys ja opintotukirahasto, jonka pääomaa kartutetaan keskussairaalan kahvion tuotoilla. Apurahat käsitellään osana talousarviota. Lisäksi kuntayhtymällä on erillisinä toimeksiantovaroina 16 410 euroa, jotka on saatu terveydenhuollon opetuksen kehittämissäätien purkamisen yhteydessä. Varat tulee käyttää terveydenhoitoalan opetuksen kehittämiseen ja edistämiseen. Vuonna 2005 apurahoja sai yhteensä 28 viranhaltijaa ja kolme työryhmää, yhteensä 7 320 euroa. (Henkilöstökertomus 2005.)

4.3.2 Työajan järjestelyt

Kuntayhtymässä käytetään hoitohenkilökunnalla jaksotyöaika, säännöllistä työaika sekä muodollista jaksotyöaika. Jaksotyöaika ja muodollinen jaksotyöaika ovat 38,15 tuntia viikossa ja säännöllinen työaika 37 tuntia viikossa. Osalla sairaalan hoitohenkilökunnasta sovelletaan liukuvaa työaika, jolloin työntekijällä on mahdollisuus kerätä itselleen ylimääräisiä vapaapäiviä. Nämä työntekijät kuuluvat vuosityöajan piiriin. Vuosityöaika on kokeiltu muutamalla osastolla vuoden ajan ja tulevaisuudessa vuosityöaika tullaan soveltamaan useammalla osastolla.

4.3.3 Työ ja työskentelyolosuhteet

Sairaanhoitopiirissä työsuojelun päämääränä on varmistaa henkilöstölle terveellinen, turvallinen ja viihtyisä työympäristö, joka luo edellytykset tulokselliselle toiminnalle. Työsuojelutoiminta kohdistuu sekä fyysiseen että psykososiaaliseen työympäristöön. Sairaanhoitopiirissä 2005 vuonna työkykyä ylläpitävän toiminnan painopisteinä olivat eri-ikäisten työkyvyn tukeminen ja ihmisten johtaminen työkykyä ylläpitävänä toimintana. Aiheesta järjestettiin kaksi koulutusta ”Iloa

ihmisestä” ja ” Eri-ikäisten johtaminen – erilaisuus voimavarana”. Vuoden 2005 aikana keskussairaalalla toteutettiin työyhteisökartoituksia työterveyshuollon kanssa sovittuihin yksiköihin. Ristiriitatilanteisiin ja työkyvyn tukemiseen liittyvät verkostopalaverit myös lisääntyivät viime vuoden aikana. Työsuojelua konsultoitiin monissa eri tilanteissa ja lakisääteistä työsuojelun toimintatapojen sekä riskin arviointia tehtiin ja kehitettiin yksiköissä. Sairaanhoidopiiri tukee henkilöstön työkykyä tarjoamalla mahdollisuuden tuettuun vesiliikuntaan ja työntekijöillä on myös mahdollisuus hakeutua ASLAK-kuntoutukseen. (Henkilöstökertomus 2005.)

4.3.4 Aloitetoiminta

Sairaanhoidopiirin aloitetoiminnan tarkoituksena on edistää omatoimista työn ja työympäristön kehittämistä. Jokaisella kuntayhtymän palveluksessa olevalla on oikeus tehdä aloitteita. Aloite voi koskea esimerkiksi työmenetelmiä, työvälineitä, organisaation toimintaa, työskentelyolosuhteita, työturvallisuutta ja työpaikan viihtyvyyttä. Aloitteen tulee sisältää sekä epäkohta että ratkaisuehdotus sen korjaamiseksi. Saapuneet aloitteet käsitellään tulosalueen johtoryhmässä. Mikäli johtoryhmä katsoo, että aloitteella voi olla laajempaa merkitystä, aloite voidaan lähettää tulosryhmän johtoryhmän ja hallituksen käsiteltäväksi. Aloitteet voidaan palkita tulosalueen määrärahojen puitteissa. Aloitteen voi palkita tulosalueen johtoryhmä 50 – 168 euroon, tulosryhmän johtoryhmä 84 – 505 euroon tai hallitus harkinnan mukaan. Aloitepalkkio voidaan maksaa vain kerran samansisältöisestä aloitteesta. (Aloitetoimintaa koskeva ohje 1999.)

Lisäksi henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa sairaalan toimintaan ja kertoa omia mielipiteitä jättämällä kehittämis ehdotuksensa mielipidelaatikkoon. Mielipidelaatikoita on sekä ruokasalin yhteydessä että joissakin työpisteissä. (Henkilöstöopas.)

4.3.5 Työsuhteen pysyvyys

Noin 78 prosenttia sairaanhoitopiirin henkilöstöstä työskentelee vakituisessa työsuhteessa. Myös määräaikaisille työntekijöille pyritään takaamaan mahdollisimman pitkäaikainen työsuhte. Sairaanhoitopiirissä on uusien virkojen perustamisen kautta tarkoituksena saada vakinaista ja osaavaa henkilökuntaa sekä toisaalta mahdollistaa sijaisina toimiville työntekijöille vakituinen työpaikka. Vuoden 2005 alkupuoliskolla perustettiin 42 uutta virkaa, joista suurin osa päiväkirurgisen yksikön käyttöön. Sairaanhoitopiirin 70 vuosilomavirkaa oli käytössä koko 2005 vuoden ajan. Suurimmaksi osaksi virat ovat hoitohenkilökunnan virkoja. (Henkilöstökertomus 2005.)

4.3.6 Muut työsuhte-etuudet

Sairaalan läheisyydessä sijaitsee 135 asuntoa, joita henkilöstöllä on mahdollisuus vuokrata. Sairaalan vieressä sijaitsee myös Päiväkoti Kanerva, joka on tarkoitettu ensisijassa kuntayhtymän henkilöstön lapsille. Päiväkodissa on 109 hoitopaikkaa ja niistä suurin osa on sairaalan henkilöstön lasten käytössä. (Henkilöstökertomus 2005.)

Henkilökuntaa palvelee kaksi ravintolaa, päärakennuksessa sijaitseva Hyväpata ja psykiatrian yksiköiden yhteydessä toimiva Keskievari. Henkilöstöravintoloissa tarjottiin yhteensä 112 884 ateriala. Ruuan laatua ravintoloissa pidetään erittäin hyvänä. (Henkilöstökertomus 2005.)

Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin kuntayhtymällä on henkilöstölleen tarjolla monenlaista vapaa-ajan toimintaa. Vapaa-ajan toiminnasta vastaa henkilökuntayhdistys Laksilaiset ry. Kuntayhtymä avusti henkilöstön vapaa-ajan harrastus- ja virkistystoimintaa 44 850 eurolla vuonna 2004. Vapaa-ajan toimintaa järjestetään yhteensä 24 eri muodossa: bailatino, fysiojumppa, golf, curling, hiihto, jalkapallo, kalastus, kamerakerho, kaukalopallo, keilailu, kudonta, kulttuuri, kuntosali, kuoro, laskettelu, lentopallo, lintumiehet, matkailu, salibandy, snooker, soutu, step-aerobic, sulkapallo, suunnistus sekä tennis. (Henkilöstökertomus 2005.)

Henkilökunnan käytössä on lisäksi Heinolan Myllyojalla virkistyspaikka Rentola päärakennuksineen ja lomamökkeineen sekä Ylläksen lomamaja. Henkilöstöllä on myös mahdollisuus käyttää sairaanhoitopiirin alueen uimahallien palveluita alennettuun hintaan. Tietoa ajankohtaisista tapahtumista on saatavilla viikoittain ilmestyvästä viikkotiedotteesta sekä sairaanhoitopiirin info-kanavalta. (Henkilöstökertomus 2005.)

Kuntayhtymän työntekijöillä on myös mahdollisuus käyttää aivan keskussairaalan lähellä sijaitsevan työterveyshuollon palveluja. Työterveysasemalla työskenteli 2005 vuonna kolme työterveyshoitajaa, fysioterapeutti sekä osastonsihteeri. Lääkäri- ja psykologopalvelut ostetaan Medivire Työterveyspalvelut Oy:n Lahden yksiköltä. (Henkilöstökertomus 2005.)

4.3.7 Muut henkilöstöpalvelut

Henkilöstön käytössä on sairaalan tieteellinen kirjasto sekä potilaskirjasto, joista sairaanhoitopiirin henkilöstö voi lainata kirjallisuutta sekä ammattilehtiä. Lisäksi henkilöstön käytössä on kahvio-, kioski- ja kukkakioskipalvelut sekä pankkiautomaatti ja solarium. Sairaalassa toimii myös parturi-kampaamo. Sairaalassa on lisäksi valokuvien kehityspalvelu ja sairaanhoitopiirin henkilöstölle myönnetään alennuksia ostoksista ja palveluista useista paikallisista yrityksistä. Sairaalan henkilöstölle on varattu parkkipaikkoja lämmityspistokkein. Parkkipaikat ovat vapaassa käytössä kesäkaudella ja talvisin henkilöstöllä on mahdollisuus vuokrata lämmityspistokkeita.

4.4 Kyselyn aineiston keruu ja käsittely

Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin kyselytutkimusta. Kyselyyn valittiin osallistumaan kahdeksan keskussairaalan osastoa, joissa työskentelee hoitohenkilökuntaa. Osastot valittiin satunnaisesti eri tulosryhmien sisältä. Kyselylomakkeet lähetettiin ensin kyselyyn valittujen osastojen osastonhoitajille, jotka jakoivat kyselylomakkeet omalle henkilöstölleen.

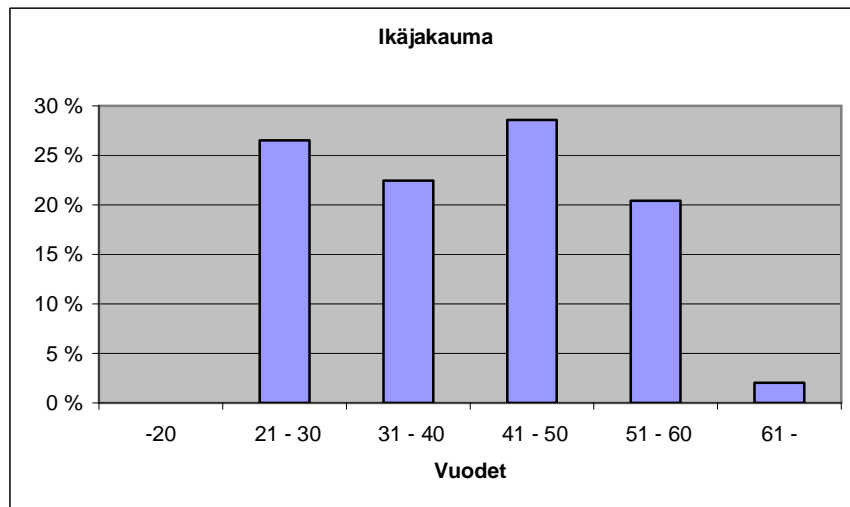
Valitsemalla koko osaston henkilöstö tutkimuskohteeksi haluttiin taata, että vastauksia saadaan sekä vakituisilta työntekijöiltä että sijaishenkilöstöltä. Aikaa kyselyyn vastaamiseen annettiin viikko.

Vastauslomakkeen lähettämisen jälkeen kävi ilmi, että kohdeyrityksessä vaaditaan jokaista tutkimusta varten tutkimuslupa. Ensin tutkimuslupaa haettiin tulosryhmien ylihoitajilta. Ylihoitajat päättivät pitämässään kokouksessaan olla myöntämättä lupaa ja halusivat tutkimussuunnitelmaan tarkennuksia. Lopulta tarkennettu tutkimussuunnitelma lähetettiin tukipalvelujen tulosryhmän johtajalle, koska hänen päätösvaltaansa kuuluu palkkahallinto ja henkilöstöasiat. Tutkimuslupa myönnettiin ja sitä kautta vastaukset pystyttiin hyödyntämään opinnäytetyössä.

Vastauslomakkeet purettiin taulukkolaskentaohjelman avulla, jonka jälkeen kysymykset taulukoitiin. Vastauksia tarkasteltiin sekä prosentuaalisesti kaikkiin vastanneihin nähden että kappalemäärinä. Kyselytutkimuksen tulokset voidaan yleistää koskemaan koko kohdeyrityksen hoitohenkilöstöä, koska osastojen henkilöstö on homogeenistä keskenään. Lisäksi sijaishenkilöstö liikkuu hyvin paljon eri osastojen välillä sairaalan sisällä.

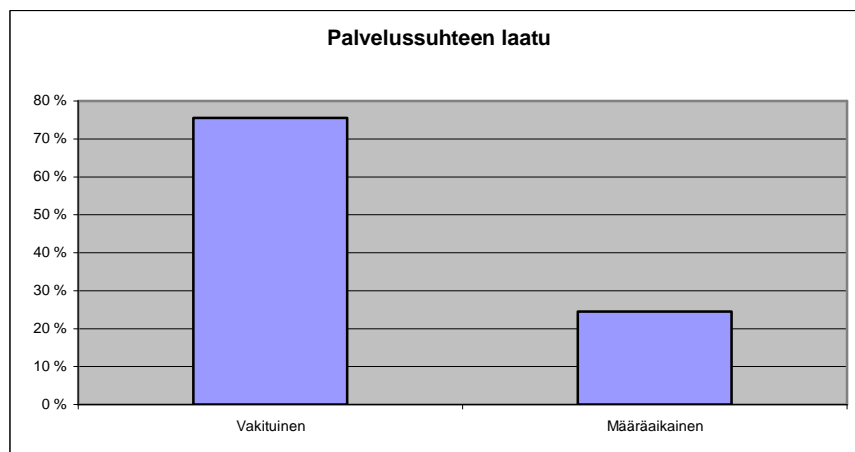
4.5 Kyselyn tulokset

Kyselylomake lähetettiin yhteensä sadalle sairaanhoitopiirin hoitohenkilökuntaan kuuluvalle työntekijälle. Kyselyyn vastasi 49 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 49. Kyselyyn vastanneista 45 on naisia ja 4 miehiä. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma näkyy kuviosta 9. Vastaaajista suurimman osan muodostavat 41 – 50-vuotiaat ja toiseksi suurin ryhmä on 21 – 30-vuotiaat. Seuraavaksi suurimmat ikäryhmät ovat 31 – 40-vuotiaat sekä 51 – 60-vuotiaat. Pienimmän vastaajaryhmän muodostavat yli 61-vuotiaat. Alle 20-vuotiaita vastanneissa ei ole laisinkaan. Kyselyn ikäjakauma noudattaa kohdeyrityksen jakaumaa.



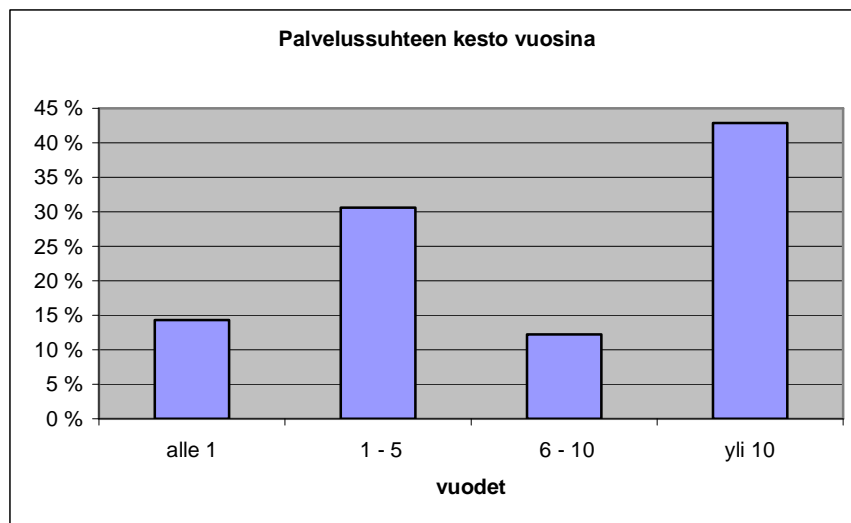
KUVIO 9. Ikäjakama

Kuviosta 10 näkyy työntekijöiden palvelussuhteen laatu. Vastanneista 76 prosenttia on Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirissä vakituksessa työsuhteessa ja 24 prosenttia työskentelee määräaikaisessa työsuhteessa.



KUVIO 10. Palvelussuhteen laatu

Vastaajista 43 prosenttia on työskennellyt sairaanhoitopiirin palveluksessa yli kymmenen vuotta (kuvio 11). Seuraavaksi suurimman ryhmän muodostavat 1 – 5 vuotta kuntayhtymän palveluksessa olleet, joita on yhteensä 31 prosenttia vastanneista. Kyselyyn vastanneista 14 prosenttia on työskennellyt alle yhden vuoden ja 12 prosenttia 6 – 10 vuotta sairaanhoitopiirin palveluksessa.



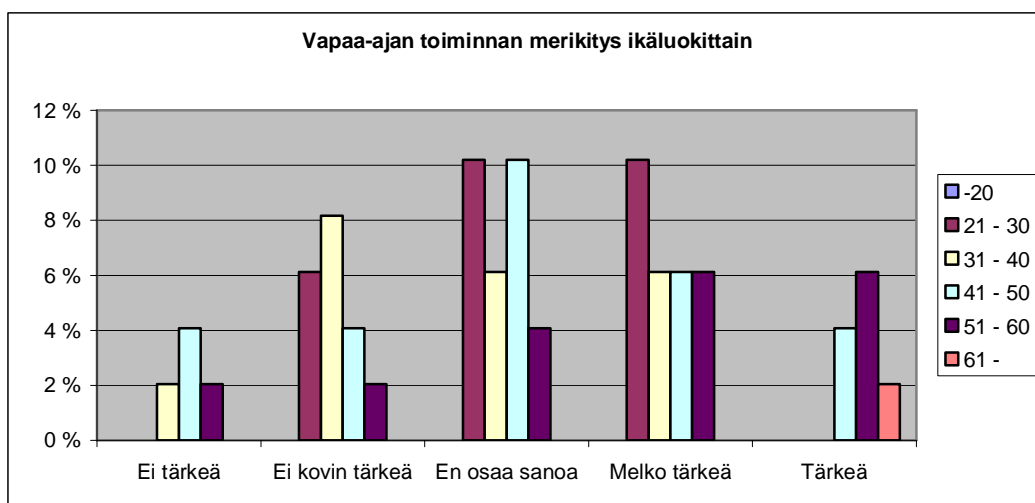
KUVIO 11. Palvelussuhteen kesto vuosina

4.5.1 Palkitsemistavat

Kysyttäessä eri palkitsemistapojen merkitystä henkilöstölle, 80 prosenttia vastaajista pitää palkkaa tärkeänä palkitsemiskeinona. Loput 20 prosenttia työntekijöistä pitää palkkaa melko tärkeänä. Vastaajista ikäryhmään 41 – 50 kuuluvista kaikki pitävät peruspalkkaa tärkeänä palkitsemistapana. Myös 21 – 30-vuotiaista 77 prosenttia pitää palkkaa tärkeänä ja loput 23 prosenttia melko tärkeänä.

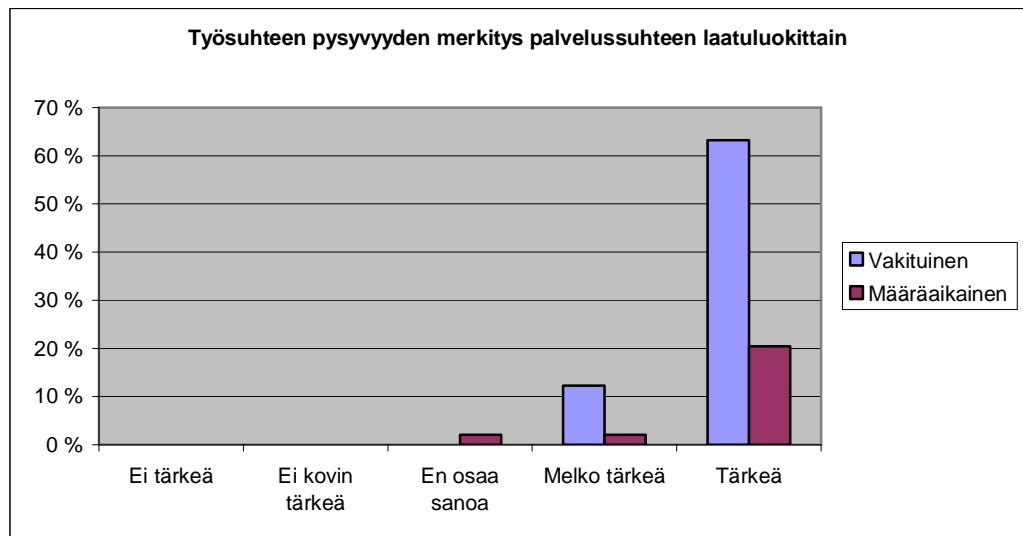
Vastanneista 47 prosenttia pitää luontoisetuja melko tärkeänä palkitsemistapana, 16 prosenttia tärkeänä ja 27 prosenttia vastaajista ei osaa sanoa kantaansa. Kyselyyn vastanneista kahdeksan prosenttia on sitä mieltä, etteivät luontoisedut ole juurikaan tärkeä palkitsemistapa ja kaksi prosenttia ei pidä niitä ollenkaan tärkeänä. Määräaikaisessa työsuhteessa olevista vastaajista 92 prosenttia pitää luontoisetuja tärkeänä tai melko tärkeänä, kahdeksan prosenttia heistä ei osaa sanoa kantaansa.

Vapaa-ajan toiminnan merkitys palkitsemiskeinona sisältää suurta hajontaa vastanneiden kesken. Vastanneista 31 prosenttia ei osaa sanoa, onko vapaa-ajan toiminta heidän mielestään tärkeä palkitsemiskeino. Vapaa-ajan toiminta palkitsemiskeinona sisältää myös vastauksia, joiden mukaan sitä ei pidetä tärkeänä palkitsemiskeinona. Kaikkiaan kahdeksan prosenttia vastanneista on sitä mieltä, ettei vapaa-ajan toiminta ole tärkeä palkitsemiskeino. 29 prosenttia pitää sitä melko tärkeänä, 20 prosenttia ei kovin tärkeänä ja loput 12 prosenttia tärkeänä. (kuvio 12.) Vakituksessa työsuhteessa olevat ja yli kymmenen vuotta palvelussuhteessa olleet ovat ainoat vastaajaryhmät, joista osan mielestä vapaa-ajan toiminta on tärkeä palkitsemiskeino.



KUVIO 12. Vapaa-ajan toiminnan merkitys ikäluokittain

Työsuhteen pysyvyyttä pitää tärkeänä palkitsemiskeinona 84 prosenttia vastaajista. 14 prosenttia on sitä mieltä, että työsuhteen pysyvyys on melko tärkeää, loput 2 prosenttia ei osaa sanoa työsuhteen pysyvyyden merkitystä. (kuvio 13.) Määräaikaisessa työsuhteessa olevista ja alle vuoden palvelussuhteessa olleista osa ei osaa sanoa kantaansa siihen, kuinka tärkeä palkitsemiskeino työsuhteen pysyvyys on.



KUVIO 13. Työsuhteen pysyvyyden merkitys palvelussuhteen laatuluokittain

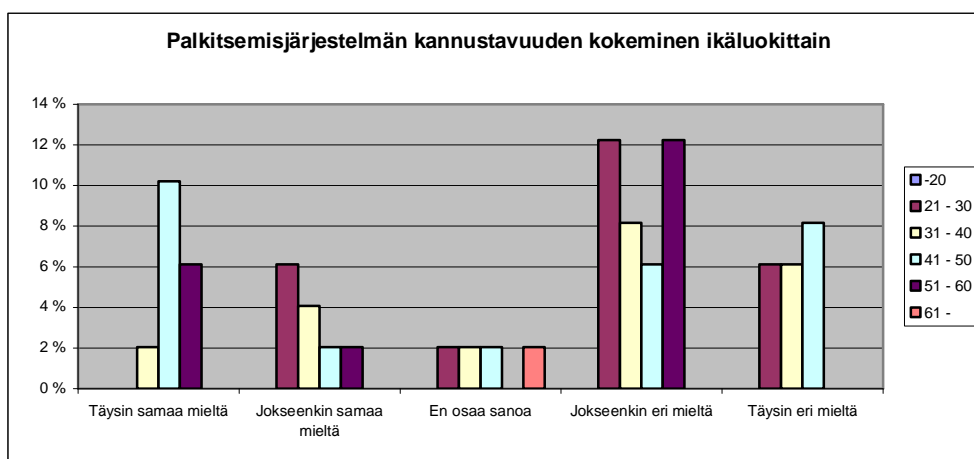
Esimieheltä saatua palautetta pitää melko tärkeänä 49 prosenttia kyselyyn vastanneista ja 41 prosenttia pitää palautetta tärkeänä. Loput kymmenen prosenttia vastaajista ei osaa sanoa kantaansa.

Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia pitää tärkeänä palkitsemiskeinona 55 prosenttia vastanneista ja 44 prosenttia melko tärkeänä. Kaksi prosenttia vastaajista ei osaa sanoa kantaansa. 1 – 5 vuotta palvelussuhteessa olleista vastaajista 73 prosenttia pitää koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia tärkeänä.

Myös 6 – 10 vuotta palvelussuhteessa olleiden mielestä koulutus- ja kehittymismahdollisuudet ovat tärkeä palkitsemiskeino. Muissa vastaajaryhmissä suurin osa on sitä mieltä, että koulutus- ja kehittymismahdollisuudet ovat melko tärkeä palkitsemiskeino.

Kyselyyn vastanneista 57 prosenttia on sitä mieltä, että osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä on tärkeä palkitsemiskeino, 41 prosenttia vastanneista pitää niitä melko tärkeänä. Kaksi prosenttia vastaajista ei osaa sanoa kantaansa.

4.5.2 Palkitsemisen nykytila



KUVIO 14. Palkitsemisjärjestelmän kannustavuuden kokeminen ikäluokittain

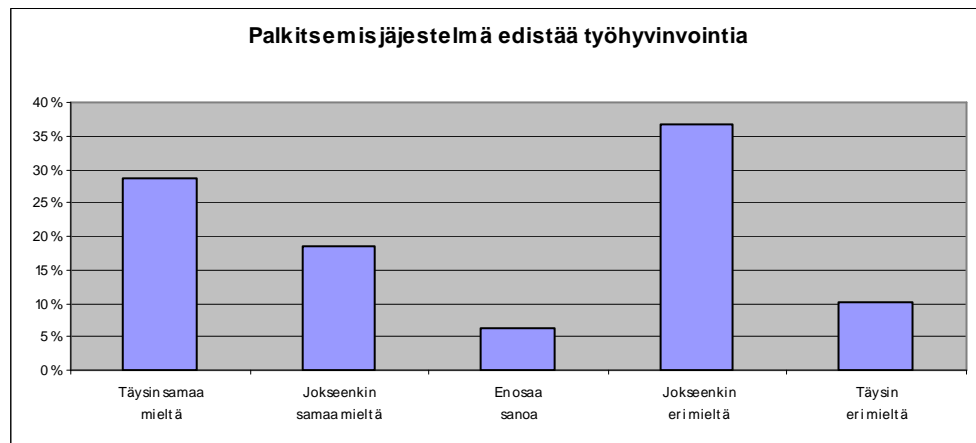
Kyselyyn vastanneista 39 prosenttia on jokseenkin eri mieltä siitä, että käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä on kannustava. Vastaajista 20 prosenttia on täysin eri mieltä palkitsemisjärjestelmän kannustavuudesta ja 18 prosenttia on täysin samaa mieltä. Vastaajista 14 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä ja kahdeksan prosenttia ei osaa sanoa kantaansa.

Vallitseva mielipide työsuhteen laadusta tai kestosta riippumatta on, että palkitsemisjärjestelmän kannustavuudesta ollaan jokseenkin eri mieltä. Myös ikäryhmittäin luokiteltuna kaikissa muissa ikäryhmissä ollaan jokseenkin eri mieltä kannustavuudesta, paitsi 41 – 50 -vuotiaiden ryhmässä suurin osa on täysin samaa mieltä. (kuvio 14.)

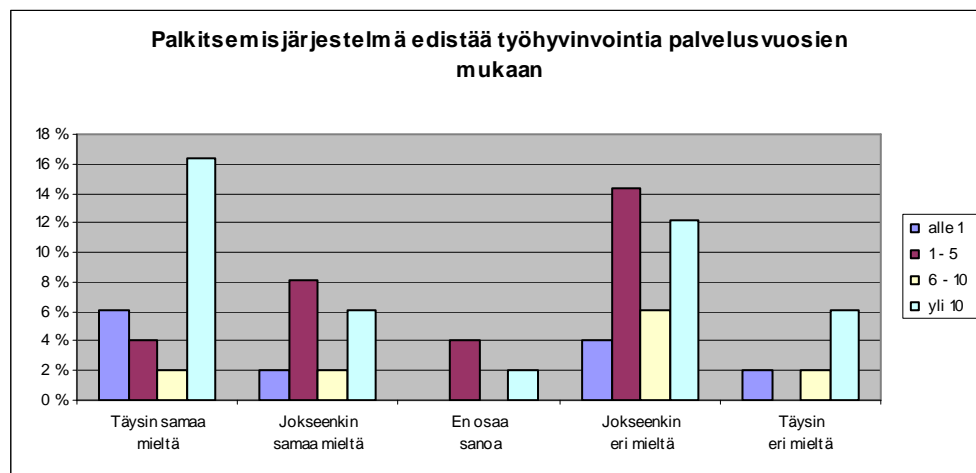
Kyselyyn vastanneista 41 prosenttia on jokseenkin eri mieltä siitä, että käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen. Vastanneista 20 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä, 18 prosenttia täysin eri mieltä, neljä prosenttia on täysin samaa mieltä ja 16 prosenttia ei osaa sanoa kantaansa. Vastajat, joilla palvelusuhde on kestänyt alle vuoden, ovat ainoa ryhmä, joista valtaosa on sitä mieltä, että palkitsemisjärjestelmä on jokseenkin oikeudenmukainen.

Kyselyyn osallistujista 45 prosenttia on jokseenkin eri mieltä siitä, että nykyisin käytössä oleviin palkitsemiskeinoihin ollaan tyytyväisiä. Täysin eri mieltä on 33 prosenttia vastaajista ja 16 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Kaksi prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä ja neljä prosenttia ei osaa sanoa kansaansa. Yli kymmenen vuotta sairaanhoitopiirin palveluksessa olleet työntekijät ovat ainoa ryhmä, joista valtaosa on sitä mieltä, että käytössä olevat palkitsemiskeinot eivät ole kannustavia. Määräaikaisessa työsuhteessa olevien työntekijöiden vastauksissa on hajontaa, mutta vakituksessa työsuhteessa olevista suurin osa on täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, että palkitsemiskeinot ovat kannustavia.

Työntekijöistä 29 prosenttia pitää nykyistä palkitsemisjärjestelmää työssä jaksamista ja työhyvinvointia edistävänä (kuvio 15.). Vastanneista 18 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä on 37 prosenttia vastanneista ja kymmenen prosenttia täysin eri mieltä. Vastanneista kuusi prosenttia ei osaa sanoa kantaansa. Yli kymmenen vuotta sairaanhoitopiirissä työskennelleet ovat suurin ryhmä, jotka ovat täysin samaa mieltä (kuvio 16.). Jokseenkin samaa mieltä olevien ryhmä koostuu suurimmalta osin 1 – 5 vuotta ja yli 10 vuotta palveluksessa olleista työntekijöistä.

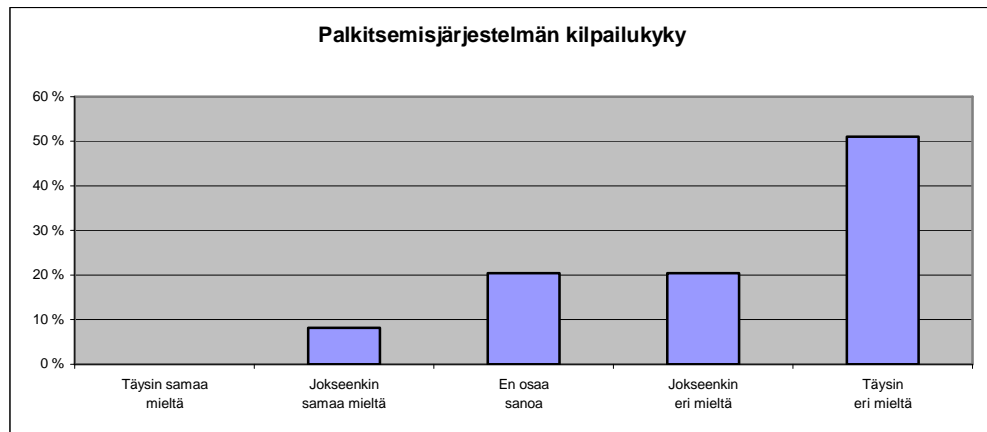


KUVIO 15. Palkitsemisjärjestelmä edistää työhyvinvointia



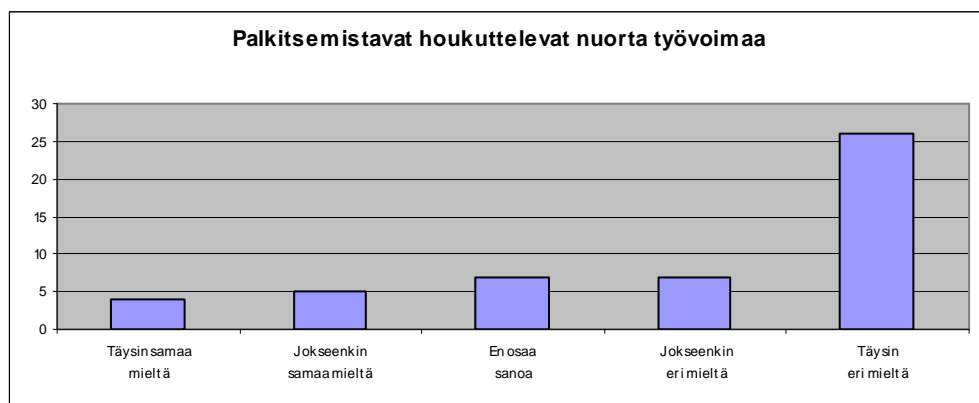
KUVIO 16. Palkitsemisjärjestelmä edistää työhyvinvointia palvelusvuosien mukaan

Vastanneista 51 prosenttia on täysin eri mieltä, että nykyinen palkitsemisjärjestelmä on kilpailukykyinen verrattuna muihin työnantajiin (kuvio 17.). Jokseenkin eri mieltä on kaksikymmentä prosenttia vastanneista, samoin kaksikymmentä prosenttia ei osaa sanoa kantaansa. Vastanneista kahdeksan prosenttia on jokseenkin samaa mieltä.



KUVIO 17. Palkitsemisjärjestelmän kilpailukyky

Kyselyyn vastanneista 53 prosenttia on täysin eri mieltä siitä, että käytössä olevat palkitsemistavat houkuttelevat riittävästi nuorta ja osaavaa työvoimaa (kuvio 18). Jokseenkin eri mieltä on 14 prosenttia vastanneista, 14 prosenttia ei osaa sanoa kantaansa. Kymmenen prosenttia vastanneista on jokseenkin samaa mieltä ja kahdeksan prosenttia täysin samaa mieltä.



KUVIO 18. Palkitsemistavat houkuttelevat nuorta työvoimaa

Vastanneista 33 prosenttia on täysin eri mieltä siitä, että nykyinen palkitsemisjärjestelmä hillitsee henkilöstön vaihtuvuutta. Muutoin vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti. Vastanneita 24 prosenttia on jokseenkin eri mieltä, kuusitoista prosenttia jokseenkin samaa mieltä ja kaksitoista prosenttia täysin samaa mieltä. Neljätoista prosenttia vastanneista ei osaa sanoa kantaansa.

Kyselyyn vastanneista 27 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä siitä, että henkilöstö tuntee palkitsemisjärjestelmän. Neljätoista prosenttia on jokseenkin eri mieltä ja kahdeksan prosenttia täysin eri mieltä. Vain kaksi prosenttia on täysin samaa mieltä ja 49 prosenttia vastanneista ei osaa sanoa kantaansa.

4.5.3 Palkitsemisen kehittäminen

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä suurin osa on sitä mieltä, että henkilökohtaisten ominaisuuksien tulisi vaikuttaa enemmän palkan määräytymiseen. Jokseenkin samaa mieltä on 47 prosenttia vastanneista ja kaksitoista prosenttia täysin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä on 24 prosenttia ja täysin eri mieltä kahdeksan prosenttia vastanneista. Kahdeksan prosenttia vastanneista ei osaa sanoa kantaansa.

Valtaosan mielestä tulospalkitsemista tulisi tulevaisuudessa lisätä. Jokseenkin samaa mieltä on 43 prosenttia ja täysin samaa mieltä kaksikymmentä prosenttia vastanneista. Jokseenkin eri mieltä on 22 prosenttia ja täysin eri mieltä ainoastaan kaksi prosenttia. Kaksitoista prosenttia ei osaa sanoa kantaansa.

Suurin osa kyselyyn vastanneista pitää peruspalkkatasoa alhaisena. Vastanneista 94 prosenttia on täysin samaa mieltä, että peruspalkkatasoa tulisi korottaa ja neljä prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Vain kaksi prosenttia on täysin eri mieltä.

Valtaosan mielestä palkitsemisjärjestelmä kaipaa kehittämistä. Vastanneista 69 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 27 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Neljä prosenttia vastanneista ei osaa sanoa kantaansa.

Kyselyyn vastanneista suurin osa on sitä mieltä, että henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia palkitsemisen kehittämiseen tulisi lisätä. Vastanneista 56 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 42 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Kaksi prosenttia ei osaa sanoa kantaansa.

Työntekijät toivovat työvuosien mukaan määräytyviä ylimääräisiä vapaapäiviä sekä koko osaston henkilökuntaa koskevia bonuspalkkioita. Kehittämiskohteina pidetään myös vakituisten työntekijöiden ja sijaishenkilöstön tasapuolista kohtelua. Myös sijaishenkilöstölle tulisi antaa mahdollisuus koulutuksiin ja tätä kautta sitouttaa määräaikaisia työntekijöitä ja lisätä työmotivaatiota. Erityisosaamista pitäisi myös huomioida entistä enemmän ja toivotaan palkan määräytymistä enemmän työn vastuullisuuden perusteella. Palkitseminen toivottiin sidottavan selkeisiin ja mitattaviin tavoitteisiin.

4.6 Johtopäätökset

Kyselyyn vastanneet pitävät palkitsemistavoista selkeästi tärkeimpänä työsuhteen pysyvyyttä sekä peruspalkkaa. Myös osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, sekä esimieheltä saatu palaute ovat arvostettuja palkitsemistapoja. Luontoisetujen ja vapaa-ajan toiminnan merkittävyyttä kysyttäessä esiintyy suurempaa hajontaa. Yli puolet vastaajista pitää luontoisetuja silti vähintään melko tärkeänä palkitsemiskeinona. Sekä luontoiseduissa että vapaa-ajan toiminnassa noin kolmasosa vastaajista ei osaa sanoa näiden palkitsemistapojen merkittävyyttä.

Palkitsemisjärjestelmän kannustavuuden kokemisessa esiintyy suurta hajontaa. Lievästi vallitseva mielipide on kuitenkin, ettei nykyistä palkitsemisjärjestelmää pidetä kovin kannustavana. Hajontaa esiintyy myös mielipidettä palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuuteen kysyttäessä. Yleisesti työntekijät ovat kuitenkin sitä mieltä, ettei palkitsemisjärjestelmä ole riittävän oikeudenmukainen. Työntekijät eivät myöskään ole täysin tyytyväisiä käytössä oleviin palkitsemistapoihin.

Työntekijät ovat yleisesti, sitä mieltä että nykyinen palkitsemisjärjestelmä ei ole riittävän kilpailukyinen verrattuna muihin työnantajiin ja palkitsemisjärjestelmä ei houkuttele tarpeeksi nuorta osaavaa työvoimaa sairaanhoitopiirin palvelukseen. Sairaanhoitopiirissä tulisikin löytää aineellisen palkitsemisen rinnalle aineettomia palkitsemistapoja, joita henkilöstö ja erityisesti nuoret arvostavat.

Kyselyn perusteella henkilöstö ei myöskään tunne palkitsemisjärjestelmää kovin hyvin. Henkilöstön palkkatietämyksellä on suuri vaikutus mm. palkkatyytyväisyyteen. Palkitsemisjärjestelmän tuntemus vaikuttaa myös siihen, kuinka oikeudenmukaisena palkitsemisjärjestelmää pidetään. Kun tiedetään, mistä palkitaan, tiedetään, ketä kuuluu palkita.

Peruspalkkatasoa pidetään kyselyn perusteella selkeästi liian alhaisena ja myös henkilökohtaiset ominaisuudet tulisi vastanneiden mukaan huomioida laajemmin palkkausta määriteltäessä. Myös tulospalkitsemisen merkitystä pidetään tärkeänä. Palkitsemisen sitominen tuloksiin on tehokas keino sitouttaa henkilöstöä parempien tulosten saavuttamiseen sekä henkilöstön motivoimiseen.

Kyselyn perusteella nykyinen palkitsemisjärjestelmä kaipaa kehittämistä ja henkilöstö tulisi ottaa mukaan palkitsemisen kehittämistyöhön. Henkilöstön puolelta yritys voi saada arvokasta tietoa siitä, mitä palkitsemistapoja henkilöstö arvostaa ja miten henkilöstöä voidaan tehokkaasti motivoida.

4.7 Kehitysehdotukset

Palkitsemisen kehittämisessä tulisi pohtia, millä keinoilla henkilöstöä voidaan tehokkaasti motivoida sekä aineellisin että aineettomin palkitsemisen keinoin. Kuntasektorilla ei aina pystytä suuressa määrin panostamaan rahalliseen palkitsemiseen, jonka vuoksi onkin tärkeää kehittää muita palkitsemiskeinoja tämän rinnalle. Panostamalla entistä enemmän työntekijöiden palkitsemiseen ja kannustamiseen, pystytään sairaanhoitopiirissä tulevaisuudessakin takaamaan nuoren ja osaavan henkilöstön saatavuus sekä takaamaan kilpailukyky työmarkkinoilla.

Palkitsemisen tulisi olla ennen kaikkea suunnitelmallista, oikeudenmukaista ja avointa. Koko henkilöstön on tiedettävä, millä perusteella henkilöstöä palkitaan ja näitä periaatteita on sovellettava tasapuolisesti kaikkiin työntekijöihin. Tehokas tapa parantaa palkkatietämystä olisi esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä kertoa työntekijöille palkitsemisjärjestelmästä tai koota pieniä ryhmiä, jossa lähiesimiehet kertoisivat palkitsemisjärjestelmän toimimisesta sekä palkitsemistavoista. Samalla esimiehet voivat saada hyödyllisiä kehitysehdotuksia palkitsemisen kehittämiseen.

Sairaanhoidopiirin henkilöstö voitaisiin ottaa mukaan palkitsemisen kehittämiseen ja suunnittelutyöhön. Henkilöstön jäsenten mukaan ottaminen edistää henkilöstön sitoutumista, koska yhdessä sovittuihin tavoitteisiin sitoudutaan paremmin. Kehittämistyöhön tulisi valita edustajia eri henkilöstöryhmistä. Työntekijöistä voisi yhdessä lähiesimiesten kanssa koota työryhmän, jossa pohdittaisiin tehokkaita palkitsemiskeinoja ja selvitetäisiin aineettomien palkitsemiskeinojen käyttö mahdollisuuksia. Palkitsemisen kehittäminen tulisi aloittaa nykyisen tilanteen selvittämisellä ja kartoittamalla käytössä olevia palkitsemistapoja. Tärkeää olisi myös pohtia, miksi kyseiset palkitsemiskeinot on valittu käytettäväksi ja mitä niiden tuomilla tuloksilla halutaan tavoitella. Palkitsemisjärjestelmän pitäisi tukea toimintastrategiaa olemalla osa johtamisjärjestelmää. Tilanteen kartoittamiseksi tulisi tarkastella, tukevatko käytettävissä olevat palkitsemiskeinot tavoitteiden toteutumista vai olisiko palkitsemisjärjestelmää tarpeellista uudistaa.

Henkilöstö tulisi myös ottaa enemmän mukaan työyhteisön kehittämistyöhön ja tätä kautta antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa työ- ja toimintatapoihin. Palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää niin että, se tukisi paremmin työssä jaksamista sekä työhyvinvointia. Työssään viihtyvä henkilöstö yltyy parempiin tuloksiin ja vaikuttaa tätä kautta koko yrityksen kannattavuuteen. Työhyvinvointi edistää sekä fyysistä että psyykkistä jaksamista ja näkyy poissaolojen vähentymisenä sekä osaltaan hillitsee henkilöstön vaihtuvuutta. Henkilöstön mielipiteitä ja kehitysehdotuksia varten voisi laittaa jokaiseen työyksikköön palautelaatikon, johon työntekijät voivat palauttaa nimettömän ehdotuksensa.

Erityisesti suurten ikäluokkien jäädessä pois työelämästä on tärkeää, että tilalle saadaan uutta osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Myös nuorista työntekijöistä työsuhteen pysyvyys oli selkeästi merkittävin palkitsemistapa. Julkisen sektorin arvostettu ominaisuus työnantajana on juuri henkilöstön pysyvyys, joten tätä puolta tulisi painottaa vastaisuudessakin. Työharjoittelijoiden sekä kesätyöntekijöiden ottaminen ja aktiivisesti yhteyttä oppilaitosten kanssa pitäminen ovat tehokkaita keinoja saada nuorta työvoimaa palvelukseen. Nuoren tullessa työharjoitteluun tai kesätöihin tulisi kokemuksesta tehdä mielenkiintoinen, jotta nuorelle jää positiivisia kokemuksia ja mielikuvia työpaikasta.

Positiivisen palautteen sekä kiitoksen antaminen on tärkeä osa palkitsemista ja koetaan yleisesti tehokkaammaksi kannustimeksi kuin aineelliset palkitsemiskeinot. Sairaanhoidopiirissä vastuu aineettomasta palkitsemisesta jää paljolti lähimmälle esimiehelle. Esimiesten tulisi tiedostaa entistä enemmän aineettoman palkitsemisen merkitys työmotivaatioon ja ottaa palautteen antaminen osaksi jokapäiväistä esimiestyötä. Esimiehille voisi esimerkiksi järjestää aiheesta koulutustilaisuuksia, joissa käytäisiin läpi palkitsemisen kokonaisuutta ja palkitsemisen merkitystä työmotivaatioon.

Aineellisista palkitsemiskeinoista tulospalkitseminen on tehokas henkilöstön palkitsemiskeino, jota myös kuntasektorilla tulisi hyödyntää enemmän. Sitomalla palkitsemisen tuloksiin saadaan henkilöstö sitoutettua tehokkaasti yhteisiin päämääriin ja sitä kautta toiminnan tuloksellisuuteen. Hyvistä työtuloksista tulisi palkita sekä työryhmä- että yksilötasolla. Tulospalkitsemisen on todettu olevan tehokas keino korostaa organisaation kannalta tärkeitä tavoitteita ja palkita niihin johtavasta tekemisestä. Mittareina voisi käyttää esimerkiksi palvelun laatua ja kustannustehokkuutta. Tulospalkkion sopivuutta voitaisiin arvioida hyvin suunnitellulla tulospalkkiokokeilulla, jossa varattaisiin tulospalkkiona maksettavaksi esimerkiksi yksiköiden vuosittaisesta palkkasummasta pieni prosentuaalinen määrä tietyn tavoitteen saavuttamisesta tai ylittämistä. Tulospalkkiokokeilu voitaisiin toteuttaa ensin pienellä henkilöstöryhmällä ja onnistuessaan laajentaa koskemaan koko henkilöstöä. Suunnitteluvaihe on erityisen tärkeä tulospalkkauksen käyttöönotossa ja vaatii paljon resursseja, mutta toiminnan tehostumisesta aiheutuneiden säästöjen on tutkimuksissa todettu olevan mittavia.

Tulospalkkauksen lisäksi peruspalkkataso tulisi pitää valtakunnallisesti kilpailukykyisellä tasolla, jotta työvoiman saatavuus voidaan taata tulevaisuudessa. Alueellisen peruspalkkatason kehitystä seuraamalla ja pitämällä peruspalkkataso kilpailukykyisenä, kyetään hillitsemään henkilöstön vaihtuvuutta ja mahdollisesti houkuttelemaan myös uusia työntekijöitä.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää työnantajan käytettävissä olevia palkitsemiskeinoja, jakaen ne aineellisiin, välillisesti aineellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin, sekä tutkia kohdeyrityksen palkitsemisen nykytilaa ja kehittämistarpeita.

Palkitseminen on työntekijän ja organisaation välinen vaihtosuhteenomainen prosessi. Työntekijä antaa organisaation käyttöön osaamisensa, motivoituneen toimintansa sekä työpanoksensa. Työsuoritustaan vastaan työntekijä saa erilaisia palkkioita. Toimivan palkitsemisjärjestelmän tulisi tukea organisaation toimintastrategiaa olemalla kiinteä osa johtamista. Organisaatio pyrkii erilaisten palkitsemiskeinojen avulla palkitsemaan ja motivoimaan henkilöstöä siten, että se toimii organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Aineellinen palkitseminen sisältää rahallisen palkitsemisen sekä rahassa selkeästi mitattavat edut kuten palkka, erilaiset palkan lisät, tulosperusteiset palkkiomuodot sekä yksittäiset erikoispalkkiot. Välillisesti aineellinen palkitseminen ei sisällä aineellisia palkkioita, mutta johtaa palkkioiden muodostumiseen tulevaisuudessa tai vaatii organisaatiolta resurssien sijoittamista. Välillisesti aineellisia palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi työuralla kehittymiseen, palautteeseen sekä työsuhteeseen liittyvät prosessit. Aineeton palkitseminen liittyy tunnekokemuksiin ja se sisältää runsaasti sosiaalisia palkkioita. Aineetonta palkitsemista mm. on työstä saatu kiitos ja palaute, koetut mahdollisuudet oman osaamisen käyttämiseen ja kehittämiseen, työn sisällön koettu kiinnostavuus sekä tyytyväisyys työn ja vapaaajan yhteensovittamiseen.

Tutkimuksessa on tarkasteltu kuntasektorin palkitsemisjärjestelmää. Kunnallinen palkitsemisjärjestelmä pyrkii edistämään kuntasektorin toiminnan tuloksellisuutta, motivoimaan henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja varmistamaan kunta-alan palkkojen kilpailukyvyyn työmarkkinoilla. Palkkaus määräytyy yleisen kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on ollut Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Tutkimuksen aineisto on kerätty kyselytutkimuksella, johon valittiin osallistumaan keskussairaalan hoitohenkilökuntaa eri osastoilta.

Kyselyn perusteella työsuhteen pysyvyyttä sekä peruspalkkaa pidetään selkeästi tärkeimpinä palkitsemiskeinoina. Myös osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, sekä esimieheltä saatu palaute ovat arvostettuja palkitsemistapoja.

Työntekijät ovat yleisesti sitä mieltä, että nykyinen palkitsemisjärjestelmä ei ole riittävän kilpailukyinen verrattuna muihin työnantajiin ja palkitsemisjärjestelmä ei houkuttele tarpeeksi nuorta osaavaa työvoimaa sairaanhoitopiirin palvelukseen. Kyselystä saatujen tulosten perusteella sairaanhoitopiirin henkilöstö ei myöskään tunne nykyistä palkitsemisjärjestelmää riittävän hyvin. Peruspalkkatasoa pidetään kyselyn perusteella selkeästi matalana, ja työntekijöiden mielestään henkilökohdalliset ominaisuudet tulisi huomioida laajemmin palkkausta määriteltäessä. Tulospalkitsemisen merkitystä pidetään yleisesti myös tärkeänä.

Kyselyn perusteella nykyistä palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää ja henkilöstön jäsenet tulisi ottaa mukaan kehittämistyöhön. Henkilöstön jäsenten mukaan ottaminen edistää henkilöstön sitoutumista, koska yhdessä sovittuihin tavoitteisiin sitoudutaan paremmin. Henkilöstön palkkatietämystä tulisi myös parantaa, koska se vaikuttaa palkkatyytyväisyyteen ja siihen, kuinka oikeudenmukaisena palkitsemisjärjestelmää pidetään. Palkitsemisen tulisi olla suunnitelmallista, oikeudenmukaista ja avointa.

Aineellisista palkitsemiskeinoista tulospalkitseminen tulisi ottaa yleiseen käyttöön sairaanhoitopiirissä. Sitomalla palkitsemisen tuloksiin saadaan henkilöstö sitoutettua tehokkaasti yhteisiin päämääriin ja sitä kautta toiminnan tuloksellisuuteen. Tulospalkitsemisen sopivuutta voitaisiin testata esimerkiksi tulospalkkauskokeilulla ja onnistuessaan hyödyntää sitä koko henkilöstön palkitsemiskeinona. Tulospalkitsemisen rinnalla on huolehdittava kilpailukykyisestä peruspalkkatasosta.

Aineettomista palkitsemiskeinoista sairaanhoitopiirissä tulisi panostaa työsuhteen pysyvyyteen ja tarjota mahdollisemman monelle työntekijälle vakituinen työpaikka. Tulevaisuudessa tulisi kehittää rahallisen palkitsemisen rinnalle aineettomia palkitsemiskeinoja. Esimerkiksi positiivisen palautteen sekä kiitoksen antaminen on tärkeä osa palkitsemista ja koetaan yleisesti tehokkaammaksi kannustimeksi kuin aineelliset palkitsemiskeinot.

Tulevaisuudessa Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirissä, niin kuin kunta-alalla kokonaisuudessaan, on panostettava entistä enemmän työntekijöidensä palkitsemiseen ja kannustamiseen, jotta pystytään takaamaan nuoren ja osaavan henkilöstön saatavuus. Kannustavan palkitsemisjärjestelmän tulee tukea toimintastrategiaa ja olla yhteydessä organisaation menestykseen sekä ennen kaikkea oltava kiinteä osa jokapäiväistä johtamistyötä.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K., Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. WSOY, Jyväskylä.

Ikäheimo, S., Löyttyniemi, T., Tainio, R. 2003. Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät – Hyvä saa palkkansa ?. Talentum Media Oy, Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2001. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY, Vantaa.

KVTES, Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2005–2007, 2005. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Suomen kuntaliitto. WS Bookwell Oy, Juva.

Lahti, C., Tarumo, S., Vartiainen, M. 2004, Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S., Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Vammala.

Rantamäki, T., Kauhanen, J., Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY, Juva.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hulkko, K. 2005. Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen – Kokemuksia tulospalkkauksesta ja sen kehittämisestä terveydenhuollon yksiköissä vuosina 2000 – 2003. Helsinki.

Lehtiartikkelit:

Hallikainen, R. 2006. Palkkaerot kasvavat. Tekninen Uratie 15.6.2006.

Holtari, T. 2005. Tarraa huippuihin. Fakta 11.5.2005.

Holtari, S. 2006. Puutu ja kannusta. Talouselämä 2.6.2006.

Hotti, A. 2005a. Kunta-alan työllisyystilanne vuosina 2005 – 2015. Kuntatyönantaja 4/2005.

Hotti, A. 2005b. Paikalliset erät vakiintunut käytäntö kunta-alalla. Kuntatyönantaja 6/2005.

Huhtanen, M. 2006a. Palkkaohjelma nostanut kunta-alan palkkoja. Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty 2/2006.

Huhtanen, M. 2006b. Palkkaepäkohdat. Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty 3/2006.

Mikkonen, A. 2005. Älä himoitse lähimmäisesi optioita. Talouselämä 14.10.2005.

Määttä, M. 2005. Lisäpalkkaa liikunnasta. Kuntalehti 16/2005.

Nivaro, H. 2005a. Työtyytyväisyys on kilpailuetu. Fakta. 13.4.2005.

Nivaro H. 2005b. Henkilökuntaetuja - tasapuolisesti. Fakta. 17.8.2005.

Nivaro, H. 2005c. Me voittajat. Fakta 9.11.2005.

Rajalahti, H. 2005. Raha ei riitä. Talouselämä 18.8.2005.

Salo, I. 2004. Palkitseminen on välittämistä. Talouselämä 8.10.2004.

Siltala, T. 2003. Eri-ikäiset arvostavat eri asioita. Tekninen uratie. 9.10.2003.

Internet-lähteet:

Hagerlund, T. 2005. Lähes puolet kuntatyöntekijöistä eläkkeelle vuoteen 2020 mennessä.

http://www.kunnat.net/k_perusUutinen.asp?path=1;29;60;41305;41553;86239&voucher=CD521724-633B-440F-9A8B-01B124BD9978

Heiskanen, M. 2001. Kunta-alan palkkatasoselvitys loppuraportti.

<http://www.kuntatyonantajat.fi>

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2000. Kunta on työnantaja.

http://www.kuntatyonantajat.fi/modules/upndown/download_file~id~20BB7CE577164D0AA0BD86ACB2786204.asp

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2004. Kuntatyönantaja 2/2004. Kuntatyönantajan palkkausopas 2004.

http://www.kuntatyönantajat.fi/modules/upndown/download_file~id~72258229731446D5BF89C476C60C3EAB.asp

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2006. Kunnalliset palkat ja henkilöstö. Tilasto-esitys tammikuu 2006.

<http://www.kuntatyonantajat.fi>

Kuntaliitto. 2003. Kuntatyö 2010. Kunta kilpailukykyiseksi työnantajaksi. Kuntajohdon tietopaketti.

<http://www.kuntaliitto.fi/kuntatyo2010>

Parikka, U. 2005. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Uusia palkitsemistapoja otettu käyttöön kunnissa.

<http://www.kunnat.net>

Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin materiaalit:

Aloitetoimintaa koskeva ohje 1999

Esittelymateriaali

Henkilöstökertomus 2005

Henkilöstöopas

Henkilöstöstrategian uudistaminen 2005

Hyvin hoidettu potilas, Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin visio ja strategiset tavoitteet vuoteen 2010

Ohje henkilöstön kehittämisestä 2004

Ohje kehityskeskustelusta, työn vaativuuden arvioinnista ja henkilökohtaisesta lisästä 2004

Palkkausta koskevat soveltamisohjeet vuonna 2005

Sairaanhoitopiirin toiminnankehittämisen painopisteet ja tavoitteet vuosina 2005–2008

LIITTEET

LIITE 1

Hyvä Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin työntekijä

Opiskelemme Lahden ammattikorkeakoulussa liiketalouden laitoksella ja teemme opintoihimme kuuluvaa opinnäytetyötä kunnallisesta palkitsemisjärjestelmästä. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön mielipiteitä palkitsemisjärjestelmästä sekä siihen liittyviä kehittämistarpeita. Kysely on lähetetty satunnaisesti muutamille osastoille Päijät-Hämeen keskussairaalassa. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja nimettöminä. Vastauksenne on suureksi avuksi opinnäytetyössämme. Pyydämme Teitä palauttamaan kyselylomakkeen täytettynä 1.8.2006 mennessä sairaalan sisäisessä postissa osoitteella Henkilöstötoimisto / Tuija Tuomalainen

Tuija Tuomalainen

Katriina Valtonen

Vastatkaa kysymyksiin ympäröimällä oikea tai sopivin vaihtoehto.

Taustatiedot

Sukupuoli

1. nainen

2. mies

Ikä

1. - 20

4. 41 – 50

2. 21 – 30

5. 51 – 60

3. 31 – 40

6. 61 –

Palvelussuhteen laatu

1. vakituinen

2. määräaikainen

Palvelussuhteen kesto vuosina

1. alle 1

3. 6 - 10

2. 1 – 5

4. yli 10

Palkitsemistavat

Arvioi seuraavien palkitsemistapojen merkittävyyttä.

Palkka

Tärkeä 5 4 3 2 1 Ei tärkeä

Luontoisedut

Tärkeä 5 4 3 2 1 Ei tärkeä

Vapaa-ajan toiminta

Tärkeä 5 4 3 2 1 Ei tärkeä

Työsuhteen pysyvyys

Tärkeä 5 4 3 2 1 Ei tärkeä

Esimieheltä saatu palaute

Tärkeä 5 4 3 2 1 Ei tärkeä

Koulutus ja kehittymismahdollisuudet

Tärkeä 5 4 3 2 1 Ei tärkeä

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä

Tärkeä 5 4 3 2 1 Ei tärkeä

Palkitsemisen nykytila

Mielipiteenne seuraavista väittämistä	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Koen palkitsemisjärjestelmän kannustavana	1	2	3	4	5
2. Palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen	1	2	3	4	5
3. Olen tyytyväinen käytössä oleviin palkitsemistapoihin	1	2	3	4	5
4. Palkitsemisjärjestelmä edistää työssä jaksamista ja työhyvinvointia	1	2	3	4	5
5. Palkitsemisjärjestelmä on kilpailukyinen verrattuna muihin työnantajiin	1	2	3	4	5
6. Palkitsemistavat houkuttelevat nuorta osaavaa työvoimaa	1	2	3	4	5
7. Palkitsemisjärjestelmä hillitsee henkilöstön vaihtuvuutta	1	2	3	4	5
8. Henkilöstö tuntee palkitsemisjärjestelmän	1	2	3	4	5

Palkitsemisen kehittäminen

Mielipiteenne seuraavista väittämistä	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Henkilökohtaisten ominaisuuksien tulisi vaikuttaa enemmän palkan määräytymiseen	1	2	3	4	5
2. Tulospalkitsemista tulisi lisätä tulevaisuudessa	1	2	3	4	5
3. Peruspalkkatasoa tulisi korottaa	1	2	3	4	5
4. Palkitsemisjärjestelmä kaipaa kehittämistä	1	2	3	4	5
5. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia palkitsemisen kehittämiseen tulisi lisätä	1	2	3	4	5

Muita palkitsemisjärjestelmän kehittämis ehdotuksia

KIITOS VASTAUKSESTANNE!