

PALKITSEMINEN HOITOTYÖSSÄ OSASTONHOITAJAN NÄKÖKULMASTA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Hoitotyön koulutusohjelma
Sairaanhoitaja AMK
Opinnäytetyö
Kevät 2010
Krista Rantala HOI07K
Eija Saukkola HOI07K

Lahden ammattikorkeakoulu
Hoitotyön koulutusohjelma

RANTALA, KRISTA & SAUKKOLA, EIJA: Palkitseminen hoitotyössä
osastonhoitajan näkökulmasta.

Opinnäytetyö, 50 sivua, 10 liitesivua

Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimus käsittelee palkitsemista hoitotyössä osastonhoitajan näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa siitä, miten osastonhoitaja palkitsee työntekijöitä. Tavoitteena oli tiedon lisääntyminen palkitsemisen merkityksestä, keinoista ja niiden riittävydestä hoitotyössä sekä osastonhoitajan mielipiteistä palkitsemiskeinojen käytöstä hoitotyössä. Tutkimuskohde on rajattu koskemaan erään eteläsuomalaisen sairaalan osastonhoitajia. Tutkimuksessa on käytetty kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää ja toteutuksessa Webropol -kyselyä. Kyselylomake koostui väittämistä ja avoimista kysymyksistä.

Kyselyyn vastasi 12 osastonhoitajaa. Aihealueina olivat palkitsemisen merkitys, aineellinen palkitseminen ja edut sekä aineeton palkitseminen. Aineelliseen palkitsemiseen sisältyvät peruspalkka, tehtäväkohtainen palkka, tulospalkka ja henkilökohtaiset lisät sekä työnantajan tarjoamat edut. Aineettomaan palkitsemiseen sisältyvät kannustus, motivointi, palaute, koulutus sekä kehityskeskustelut. Avoimet kysymykset käsittelivät palkitsemisen keinoja ja riittävyttä, organisaatiolla käytössä olevia palkitsemismuotoja sekä palkitsemisen kehittämistä.

Tutkimuksen mukaan esimies käyttää organisaatiossa käytössä olevan strategian mukaista palkitsemista etuineen. Tutkimuskohteena olevassa sairaalassa otetaan huomioon hyvä työsuoritus, mielipiteen ilmaiseminen kehittämistyössä, työvuoroustot, koulutukset, vastuutehtävät oman mielenkiinnon mukaan ja urakehitys. Sanallinen kiitos sekä myönteinen palaute koetaan tärkeiksi organisaation kaikilla tasoilla. Tutkimuksessa esitettiin toive palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta ja palkitsemistapojen sekä -keinojen lisäämisestä. Osaamisen toivottiin näkyvän palkkauksessa enemmän sekä työnantajan tarjoavan kattavampia etuja. Sanallisen palautteen antamiseen toivottiin jokaisen kohdallaan keskittyvän.

Avainsanat: Palkitseminen, hoitotyö, osastonhoitaja, sitoutuminen, motivointi, johtajuus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Bachelor of Health Care

RANTALA, KRISTA & SAUKKOLA, EIJA: Palkitseminen hoitotyössä
osastonhoitajan näkökulmasta.

Bachelor's Thesis in 50 pages, 10 appendices

Spring 2010

ABSTRACT

This study focuses on rewarding in nursing from the perspective of the head nurse. The purpose of this research was finding out how the head nurse rewards the workers. The object was to get more information about the rewarding system. The research has been limited to head nurses of southern Finnish hospital. The research method is quantitative. The study was conducted by Webropol -survey. The questionnaire consisted of statements and open-ended questions. The questionnaire was answered by 12 head nurses. The topics were the importance of rewarding, intangible rewards, tangible rewards and benefits. The intangible rewards include encouragement, motivation, feedback, training and development discussions. Tangible rewards include a basic salary and personal allowances. The open-ended questions dealt with ways to reward and methods which the organization has available and how to develop a rewarding. According to the study the president follows the organization's agreed way of rewarding and its benefits. Observing the good performances, expressing opinions in the development, flexibility in shift work, training, responsibilities according to their own interest and career development were taken into account at the southern Finnish hospital. Gratitude and positive feedback were considered essential to the organization at all levels. The study notes the desire for fairness of reward and increasing and diversifying the ways of rewarding. Skills were hoped to appear more in pay and employer to offer more comprehensive benefits. It was hoped that everyone would concentrate on giving verbal feedback.

Keywords: Reward, nursing, head nurse, commitment, motivation, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	PALKITSEMISTAVAT JA PALKITSEMISEN TILA TYÖELÄMÄSSÄ	3
2.1	Palkitsemisen määrittely	3
2.2	Aineellinen palkitseminen ja edut	4
2.2.1	Peruspalkka, tehtäväkohtainen palkka, tulospalkka ja henkilökohtainen lisä	4
2.2.2	Organisaation tarjoamia etuja	7
2.3	Aineeton palkitseminen	8
2.3.1	Motivaatio palkitsemisen muotona ja seurauksena	9
2.3.2	Palaute työstä	10
2.4	Palkitsemisen tila suomalaisessa työelämässä	12
3	PALKITSEMISEN MERKITYS	13
3.1	Palkitsemisen merkitys työnantajalle	14
3.2	Palkitsemisen merkitys työntekijälle	15
3.3	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus	16
4	OSASTONHOITAJA PALKITSEMISEN TOTEUTTAJANA	17
4.1	Osastonhoitaja johtaa, organisoi ja rekrytoi	17
4.2	Työntekijöiden osaamisen mahdollistaminen	19
4.3	Eettinen johtaja ja palautteen antaja	20
4.4	Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa	21
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	22
5.2	Tutkimuksen aineiston kerääminen ja tutkimuksen aikataulu	22
5.3	Tutkimusmenetelmät	23
5.4	Aineiston analyysimenetelmät	25
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	25
6.2	Palkitsemisen merkitys ja aineellinen palkitseminen	28
6.3	Henkilökohtainen palkitseminen	29
6.5	Kannustaminen työssä	31
6.4	Palautteen antaminen ja saaminen	32
6.5	Koulutuksen mahdollistaminen	33
6.6	Kehityskeskustelut	34

6.7	Parhaat palkitsemiskeinot, käytössä olevat palkitsemiskeinot ja palkitsemisen kehittäminen	35
7	POHDINTA	40
7.1	Tutkimuksen luotettavuus	40
7.2	Tutkimuksen eettisyys	41
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	51

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään palkitsemista hoitotyössä osastonhoitajan näkökulmasta ja toteuttamana. Tarkoituksena oli saada tietoa palkitsemisen merkityksestä sairaalaosaston työyhteisössä, käytössä olevista palkitsemiskeinoista ja osastonhoitajan tavasta käyttää näitä palkitsemiskeinoja, palkitsemiskeinojen riittävästä sekä palkitsemisen kehittämistarpeista. Tutkimus on rajattu erään eteläsuomalaisen sairaalan osastonhoitajiin.

Tämä työ on ajankohtainen, koska yhteiskunnan tärkeiden palveluiden järjestämisessä kunnat ja kuntayhtymät tarvitsevat ammattitaitoista ja motivoitunutta henkilöstöä. Kaupunkien ja kuntien palveluksessa työskentelee yhteensä 317 000 henkilöä ja kuntayhtymissä 120 000 henkilöä. Kuntien ja kuntayhtymien palveluksessa terveydenhuollossa työskentelee noin 437 000 (2008) henkilöä, joista noin puolet on jäämässä eläkkeelle vuoteen 2025 mennessä. Väestön ikääntyessä ja kuntien palvelujen tarpeen kasvaessa kunta-ala tarvitsee uutta ja osaavaa henkilöstöä, jotta pystyttäisiin tuottamaan peruspalveluja jatkossakin. Kunnallisesta henkilöstöstä terveydenhuollossa, sosiaalitoimessa tai sivistystoimessa työskentelee yli 80 prosenttia, joista lähes neljä viidesosa on naisia. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009 a.) Palkkaus uudistui kunta-alalla syksyllä 2004, jolloin kokemuslisiä alettiin korvata henkilökohtaisella lisällä (Kuntatyönantajan palkkausopas 2004, 2).

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006) määrittelevät palkitsemisen vaihtosuhteeksi, jossa työntekijä saa työpanoksensa vastineeksi mm. palkkaa, palkkioita, etuja, palautetta työstään sekä myös mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Palkitseminen nähdään myös johtamisen välineenä, jonka avulla strategiset päämäärät konkretisoituvat ja muuttuvat toiminnallisiksi tavoitteiksi. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15 - 16.) Österberg (2009) määrittelee palkitsemisen tapoja, joissa palkitseminen koostuu aineellisista ja aineettomista osista. Aineetonta palkitsemista ovat mm. haastava työ, itsensä kehittämisen ja toivotun urakehityksen mahdollisuudet, positiivinen palaute, kiitoksen ja tunnustuksen saaminen työn arvos-

tamisen osoituksena sekä sopiva vastuu. Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat oikeudenmukaiseksi koettu peruspalkka, erilaiset henkilökohtaiset lisät, osakeoptiot, bonukset sekä tulospalkkiot. Aineellista palkitsemista ovat myös lakisääteiset eläke-, sairaus-, työttömyys- ja tapaturmavakuutukset sekä lisäksi lisäeläke-, sairauskulu-, matka- ja vapaa-ajan vakuutukset sekä ravinto-, asunto-, auto- ja puhelinedut. Lisäksi toimivalla palkitsemisjärjestelmällä saadaan osaavaa työvoimaa ja saadaan sitoutettua nykyinen henkilöstö pysymään työssä. Rahallisesta palkitsemisesta vastaa organisaation johto, mutta henkilöstöasiantuntija voi korostaa muita palkitsemisen muotoja. (Österberg 2009, 151 - 153.)

Moisio ja Salimäki (2005) ovat sitä mieltä, että osastonhoitajilla on suuri merkitys kaikessa palkitsemisessa, erityisesti aineettomassa palkitsemisessa. He toimivat työnantajan edustajana tavoitteiden maastouttamisessa, osaamisen kehittämisessä ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Esimieheltä edellytetään yhteisten toimintatapojen hyvää tuntemusta, ihmistuntemusta, vuorovaikutustaitoja sekä tilanneherkkyyttä. Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen onnistumiseen vaikuttaa ratkaisevasti esimiehen oma osaaminen ja motivaatio. Työntekijä on valmis jakamaan omaa osaamistaan ja näkemään vaivaa organisaation eteen, kun hän kokee, että hänen työtään arvostetaan, hänen hyvinvointiaan pidetään tärkeänä ja että hänen työllään on merkitystä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Osaamisen johtamiseen kuuluu henkilöstön riittävän ja oikeanlaisen osaamisen varmistaminen, jolloin oppiminen on enemmän osa työtä kuin palkkio. (Moisio & Salimäki 2005, 195–196.)

Palkitsemisen on eräs keino viihtyvyyden kokemiseen, työntekijöiden työhön sitouttamiseen sekä uusien työntekijöiden rekrytoimiseen. Tämä tutkimus tuo esiin pienen osan erään sairaalan työyhteisöjen mielipiteistä palkitsemisen merkityksestä, toiveista ja kehitystyöstä.

2 PALKITSEMISTAVAT JA PALKITSEMISEN TILA TYÖELÄMÄSSÄ

2.1 Palkitsemisen määrittely

Teknillisen korkeakoulun palkitsemisen tutkijoiden mukaan palkitseminen on kokonaisuus, joka muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Aineellisiin palkitsemistapoihin kuuluvat muun muassa peruspalkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot, optiot sekä edut. Aineettomia palkitsemisen tapoja taas ovat muun muassa työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, palaute sekä työajan- ja työsuhteen järjestelyt. Näitä palkitsemisen tapoja työnantaja voi tarjota ja kaikki nämä palkitsemistavat voivat olla merkityksellisiä työntekijän kannalta. (Hakonen, Hulkko, Maaniemi, Moisio, Salimäki, Sweins, Vartiainen & Wikström 2009.)

Vartiainen ja Kauhanen (2005) esittävät, että palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, joka hyödyttää molempia osapuolia. Palkitseminen johtamisen välineenä tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista sekä välittää viestin halutusta toiminnasta. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 17 - 18.) Kauhanen (2006) on samoilla linjoilla. Hänen mukaansa henkilöstön palkitseminen on eräs keskeisistä osa-alueista henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Palkitseminen on myös johtamista, jonka avulla kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti ja tuetaan organisaation menestystä. Laajaan palkitsemisen käsitteeseen sisältyvät taloudelliset edut ja palkka sekä ei-taloudelliset seikat eli sosiaaliset ja urapalkkiot. (Kauhanen 2006, 105.)

Moisio, Salimäki ja Sweins (2006) ovat myös sitä mieltä, että palkitsemisen tulisi olla henkilöstölle merkityksellistä ja samalla sen tulisi olla osana organisaation johtamisjärjestelmää, mutta palkitsemisen prosessiin liittyy Moisio, Salimäki ja Sweinsin mukaan työntekijän sekä työnantajan ohella myös muita osapuolia, kuten työmarkkinajärjestöt. Suomessa palkkaan ja palkitsemiseen vaikutetaan monelta taholta. Suomen taustalla vaikuttavat EU:n päätöksentekuelimet kuin myös eurooppalaiset palkansaaja- ja työnantajajärjestöt, palkansaajaliitot sekä niiden

ammattiosastot, työnantajaliitot sekä työorganisaatiot. (Moisio, Salimäki & Sweins 2006, 10 - 11.)

Hakonen, Hakonen, Hulkko, ja Ylikorkala (2005) ovat palkitsemisesta sitä mieltä, että palkitseminen on kaikkea sitä, mitä työntekijä saa ja hänelle annetaan vastineeksi työpanoksesta: rahaa, etuja, tunnustusta sekä mahdollisuuksia kehittyä. Palkitsemisen kohteina ovat kaikki organisaation jäsenet. Johto ja esimiehet ovat kaksoisroolissa ollessaan itse palkitsemisen kohteena mutta myös palkitsemassa muita. Palkitseminen on tehokkain väline, joka organisaation johdolla on käytettävissä tärkeiden tavoitteiden ja arvojen viestimisessä henkilöstölle. (Hakonen ym. 2005, 13.)

2.2 Aineellinen palkitseminen ja edut

Kauhasen (2006) mukaan palkka on tehdystä työstä maksettu korvaus, joka voidaan maksaa rahana, luontoisetuna tai muuna vastikkeena, jolla on taloudellista arvoa. (Kauhanen 2006, 111.) Kiinteä palkanosa muodostaa suurimman osan työntekijän kokonaispalkasta. Vartiainen, Hakonen ja Hulkko (1998) kertovat perusidean työn vaativuuden arvioinnissa olevan töiden laittaminen tehtävien vaativuuden mukaiseen järjestykseen ja maksaa vaativasta työstä enemmän kuin vähemmän vaativasta. Osaamisperusteinen palkitseminen koostuu henkilöstön ammattitaidosta, osaamisesta ja niiden kehittämisestä. Osaamisen arvioinnilla sekä työn vaativuuden arvioinnilla on yhteinen tavoite: oikeudenmukaisten palkkaperusteiden tarjoaminen. (Vartiainen ym. 1998, 43 - 44.)

2.2.1 Peruspalkka, tehtäväkohtainen palkka, tulospalkka ja henkilökohtainen lisä

Tilastokeskuksen raportin mukaan **peruspalkka** perustuu tehtäväkohtaiseen vähimmäispalkkaan, jossa otetaan huomioon tehtävään liittyvä lisävastuu, kalleusluokka ja mahdollinen henkilön epäpätevyysalennus. Viranhaltija tai työntekijä

saa peruspalkkaa tehtävien ja työehtosopimuksissa mainittujen edellytysten perusteella. (Tilastokeskus 2010.)

Kuntatyönantajien mukaan kunnissa ja kuntayhtymissä **tehtäväkohtainen palkka** on virka- ja työehtosopimuksen palkkahinnoittelun mukainen, joka on sopimuslata riippuen 66 - 83 % kokonaisansioista. Se perustuu työn vaativuuden arviointiin yleisen virka- ja työehtosopimuksen, teknisen sopimuksen ja lääkärin sopimuksen aloilla. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007b.) Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen 2007- 2009 mukaan **tehtäväkohtaiseen palkkaan** vaikuttavat tehtävien vaativuuden lisäksi myös tietyn ammattialan sekä paikkakunnan yleinen palkkataso. Myös työnantajan käyttämät palkkapolitiittiset periaatteet vaikuttavat tehtäväkohtaiseen palkkaan. (KVTES 2007 - 2009 2007, 25 - 28.)

Hulkko, Ylikorkala, Hakonen ja Sweins (2005) määrittelevät **tulospalkan** peruspalkan täydentävänä osana. Useimmiten tulospalkkaa maksetaan etukäteen määriteltujen tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä. Tulospalkka voidaan maksaa esimerkiksi projektin päätyttyä, parin vuoden välein, vuosittain tai kerran kuukaudessa. (Hulkko ym. 2005, 201.) Kauhasen (2006, 125.) mukaan **tulospalkkiojärjestelmän** lähtökohta on henkilöstön palkitseminen omistajien tai vastaavien tahojen organisaatiolle asettamien tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä. Palkitseminen voi perustua taloudellisiin, määrällisiin, laadullisiin ja tehokkuustavoitteisiin, kehitystoimenpiteisiin sekä muihin tunnuslukuihin.

Viitalan (2004) mukaan **tulospalkan** periaatteisiin kuuluu, että tavoitteet määritellään etukäteen jolloin palkkion tulee olla sidoksissa tavoitteisiin. Tulospalkkio on peruskuukausipalkan lisä ja se voidaan maksaa yksilön, tiimin tai organisaation aikaansaannoksesta. Tulospalkkiojärjestelmän edellytyksenä on periaatteiden sekä erilaisten mittareiden luominen organisaatiossa, sillä ne ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä sekä ponnisteluja kohti organisaation tavoitteita. (Viitala 2004, 279–280.)

Ylikorkala, Hakonen ja Hulkon 2005 julkaiseman Tulospalkkiosta toivoa toiminnan kehittämiseen – kokemuksiä tulospalkkauksesta ja sen kehittamisestä terveydenhuollon yksiköissä vuosina 2000 - 2003 -tutkimuksen mukaan toimivien tu-

lospalkkiojärjestelmien rakentaminen terveydenhuollolle tai julkiselle sektorille ei ole mahdotonta. **Tulospalkkio** sopii muutoksen tukemiseen ja toiminnan kehittämiseen. Tulospalkkauksen avulla voidaan muuttaa työnjakoa, parantaa työprosessien sujuvuutta, priorisoida työtehtäviä ja viedä läpi kehittämishankkeita. Tulospalkkiojärjestelmä on hyvä väline nostaa esiin organisaation menestymisen kannalta kaikkein tärkeimmät tavoitteet. (Ylikorkala ym. 2005.)

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen mukaan **henkilökohtainen palkanlisä** koostuu henkilökohtaisista työtuloksista sekä ammatinhallinnasta. Henkilökohtainen lisä jaetaan työnantajan harkinnan mukaan, ja se on kokonaisansioista 0,2 - 4 %. Epämukavista työajoista, kuten ilta-, yö-, viikonloppu, arkipyhä, varallaolo sekä lisä- ja ylityöajoilta, maksetaan työajan korvauksia. Ylityökorvausten määrä on 1 - 13 % kokonaisansioista riippuen sopimusosalasta. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010c.)

KVTES: in 2007 - 2009 (2007) mukaan **henkilökohtaisten lisien** maksamisesta neuvotellaan henkilöstön tai sen edustajien kanssa. Tämä lisä on kannustavaa palkkausta, jolla voidaan parantaa työntekijän tuloksellisuutta toiminnassaan. Se lisää työntekijän motivaatiota. Henkilökohtaisen lisän maksamisperusteet saattavat olla erilaisia eri yksiköissä. Työtulosten sekä työtehtävien hallinnan lisäksi henkilökohtaisen lisän perusteina voivat olla esimerkiksi erityistiedot ja -taidot, monitaitoisuus, yhteistyökyky, joustavuus vastuuntunto sekä kehityshakuisuus. Työkokemuksella on merkittävä vaikutus arvioitaessa työsuoritusta sekä henkilökohtaisen lisän maksamista. Työkokemus vaikuttaa myönteisesti niin henkilön ammatinvalintaan kuin työtuloksiinkin. Sen lisäksi työkokemus luo varmuutta sekä luotettavuutta työyksikön toimintaan, parantaa yhteistyötä, toiminnan sujuvuutta ja vaikuttaa myönteisesti työyksikön tuloksellisuuteen. (KVTES 2007–2009 2007, 31.)

Tilastokeskuksen mukaan säännöllistä työaikaa tekevien työntekijöiden ansioon sisältyvät peruspalkan lisäksi vuosisidonnaiset lisät, **henkilökohtaiset lisät**, työaikalisät, muut säännöllisen työajan lisät sekä luontoisedut. Kokonaisansioon kuuluvat säännöllisen työajan ansion lisäksi yli- ja lisätyöpalkat, päivystys- ja varallaolokorvaukset sekä muut ei-säännöllisesti maksetut lisät. (Tilastokeskus 2010.)

2.2.2 Organisaation tarjoamia etuja

Eduilla voidaan palkita henkilöstöä esimerkiksi hyvin tehdystä työstä. Edut merkitsevät saajalleen paljon, sillä ne voivat saada henkilön pysymään työpaikassa, ne viestivät yrityksen arvostusta työntekijöitäan kohti ja niiden avulla elämä voi olla mukavampaa. Ne voivat mahdollistaa myös liikkumisen, terveellisen ruokailun sekä helpomman lääkärille pääsyn, mitkä kannustavat huolehtimaan terveydestä. Nämä edut ovat saajalleen rahanarvoisia. (Hakonen ym. 2005, 140–141.)

Viitalan (2004) mukaan työnantajan tehtävänä on mahdollistaa henkilökunnan terveystarkastukset, huonompikuntoisten työntekijöiden seurannan työpaikalla, terveysuhista tiedottamisen sekä niihin liittyvän ohjauksen ja osallistumisen ensiavun järjestämiseen. Näiden lisäksi työnantaja voi tarjota myös vapaaehtoisia terveyspalveluita. Henkilöstöruokailun järjestäminen on täysin vapaaehtoista työnantajalle. Lain mukaan hänen on kuitenkin voitava tarjota henkilöstöruokailua varten sopivat tilat. Myös virkistys- ja vapaa-ajan toiminta kuuluvat vapaaehtoiisiin etuihin. Näitä etuja voivat olla esimerkiksi yrityksen omistamat lomaviihdepaikat, henkilöstölle myönnettävä tuki tiettyihin lomaviihdekohteisiin, harrastus-tilat sekä harrastuksiin myönnettävä tuki. (Viitala 2004, 285.)

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006) esittävät, että henkilöstöedut organisaatioissa ovat pääsääntöisesti samoja kaikille, joskin muutamia etuja voidaan täsmentää aseman tai työtehtävien tarpeen perusteella. Osastonhoitaja voi vaikuttaa siihen, kuinka hyvin edut tunnetaan ja kuinka hyvin niiden käyttö on organisoitu. Verotusarvoltaan määriteltyjä ja usein kokonaispalkkaan kuuluvia etuja ovat muun muassa työmatkalippu, ateriaetu, lounassetelit tai työpaikkaruokailu. Verotuskäytäntö määrittelee näiden etujen rahallisen merkityksen. Työajan järjestelyihin liittyviä etuja arvostetaan Suomessa paljon. Työaikaajan sovittaminen työntekijän parhaaksi katsomalla tavalla voidaan kokea hyvin palkitsevana. Tämän ryhmän etuja ovat esimerkiksi liukuva työaika, osa-aikatyö- ja osa-aikaeläkemahdollisuus, pitkät vuosilomat, vuorotteluvapaa, mahdollisuus vaihtaa lomarahaa vapaaksi sekä etätyömahdollisuus. Työvälineisiin liittyvien etujen, kuten hyvien työvälineiden käytön on todettu lisäävän työntekijän kokemaa arvostusta. Työsuhteen pysyvyyden jälkeen vetovoimaisimpia etuja ovat terveyshuol-

toon liittyvät edut. Lisäksi henkilöstöetuihin kuuluvat mm., hyvinvointiin liittyviä etuja, palveluedut, olosuhde-edut sekä taloudelliset edut. (Rantamäki ym. 2006, 83–88.)

2.3 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen tarkoittaa Kauhasen (2006) mielestä työnuran palkitsemista ja sosiaalisia palkitsemiskeinoja. Työuraan liittyviä tekijöitä ovat työ sinänsä, itsensä kehittäminen, uran joustavuus sekä mahdollisuus tulojen lisäykseen. Sosiaaliset palkkiot ovat lähinnä statussymboleja, kiitosta ja muuta tunnustusta, työtehtäviin kohdistuvaa tyytyväisyyttä sekä sosiaalisia suhteita. (Kauhanen 2006, 131, 134.)

Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006) mukaan koulutuksen ja kehittämisen mahdollistaminen mielletään palkitsevana. Kasvun ja kehittymisen piiriin kuuluvat kehityskeskustelut, perehdytys, organisaation tarjoama koulutus sekä kehittymismahdollisuudet. Kehityskeskustelu on esimiehen näkökulmasta katsottuna yksi parhaista työkaluista yksilön kehittymisen sekä organisaation kehittämisen kannalta. Vähintään kerran vuodessa pidettävä kehityskeskustelu viestii, että organisaatio on kiinnostunut työntekijänsä hyvinvoinnista varmistamalla, että työn tekemisen edellytykset sekä fyysinen työympäristö ovat kunnossa. (Rantamäki ym. 2006, 75 - 76.)

Sosiaaliset palkkiot ovat myös aineetonta palkitsemista. Ne ovat tunnustuksia, jotka lisäävät motivaatiota ja antavat mielihyvää. Sosiaalisia palkkioita voivat olla esimerkiksi organisaation jäsenten yhteiset tapahtumat, jotka voivat lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tunne motivoi ja sitouttaa henkilöstöä organisaatioon. Erilaiset statussymbolit toimivat myös motivoivina tekijöinä. Organisaation sosiaalisiin verkkoihin pääseminen, kuten yrityksen edustaminen antaa mahdollisuuden mielenkiintoisiin kontakteihin sekä oppimiseen. (Viitala 2004, 286 - 287.)

Hakosen ym.(2005) mielestä työn sisältö ja työn mielekkyys ovat yksi tärkeimmistä asioista työssä. Jotta työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi, on työ organisoitava hyvin sekä muutettava työ jokaiselle yksilölle sopivaksi. Kun työ on haastavaa ja kiinnostavaa sekä työntekijä voi itse vaikuttaa työn tulokseen mahdollisimman laajasti, työn sisältöä pidetään mielekkäänä. Myös työsuhteen pysyvyys sekä työajan järjestelyt ovat merkittäviä tekijöitä palkitsemisen kannalta. Pysyvät työsuhteet sitouttavat työntekijät työpaikan tavoitteisiin ja tukevat samalla taloudellista turvallisuutta. Työajan järjestelyt antavat paljon palkitsemisen mahdollisuuksia ja niitä on helppo käyttää myös julkisella sektorilla. Mahdollisuus työajan joustoihin, kuten liukuvaan työaikaan ja työvuorojen vaihtamiseen ovat suomalaisten arvostuksessa. Työntekijän omasta toiveesta pyydettyyn osaaikaisuuteen, vuorotteluvapaaseen tai koulutusvapaaseen positiivisesti suhtautuminen ovat merkityksellisiä työntekijälle. (Hakonen ym. 2005, 265.)

2.3.1 Motivaatio palkitsemisen muotona ja seurauksena

Rantamäki, Kauhanen ja Kolarin (2006) mukaan organisaation näkökulmasta sana motivaatio tarkoittaa työntekijän halua ja aikomusta tehdä asioita oikealla tavalla. Kun työntekijä on motivoitunut, hän tietää mitä häneltä odotetaan ja haluaa myös tehdä kaikkensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet muuttuvat jatkuvasti iän myötä ja elämäntilanne sekä omat tavoitteet määräävät sen, mitkä asiat ovat merkityksellisiä. Motivaatio liittyy myös odotuksiin työstä sekä palkkioista. Siinä yksilö arvioi mitä työstä saa palkkioksi ja onko palkkio houkutteleva. Ihminen tekee asioita, mikäli kokee ne kiinnostaviksi ja niistä saatavan palkkion houkuttelevaksi. Motivaatio vaikuttaa toimintaamme, siihen millaisia palkkioita arvostamme sekä millaisia palkkioita toivomme saavamme. (Rantamäki ym. 2006, 20 - 22.)

Nummelin (2008) on sitä mieltä, että työmotivaatioon kuuluvat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Työn kiinnostavuus ja sisältö, työhön liittyvä päätöksenteko sekä osaamisen hyödyntäminen ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä. Sisäistä motivaatiota lisäävät työn kokeminen merkitykselliseksi ja kehittyminen. Työn ulkoiset motivaatiotekijät taas liittyvät työn välinearvoon eli työstä saatuihin aineellisiin palkkioihin.

Sisäinen motivaatio syntyy työntekijän mahdollisuudesta vaikuttaa työhönsä ja käyttää siinä kykyjään. Ihmisen toimintaa ohjaavat sisäiset ja ulkoiset motiivit vaikuttavat suoritustasoon. Yksilön sisäisellä motivaatiolla on vaikutus hallinnan tunteeseen, joka kasvaa motivaatiotason noustessa. Motivaatio heijastuu myös yksilön suhtautumiseen työhön, työympäristöön, työyhteisön muihin jäseniin, esimiehiin ja työolosuhteisiin. Motivaatio rakentuu yksilön kokemuksesta, että työpaikka on itselle sopiva, työn luonteesta, mahdollisuudesta osallistua työn suunnitteluun, työstä saadusta palautteesta, esimiestyöstä, työntekoa tukevista rakenteista sekä organisaation ja omien arvojen yhteneväisyydestä. (Nummelin 2008, 36 - 37, 39.)

Työmotivaatioon vaikuttavat keskeisesti oikeudenmukaiset ja kannustavat, työtu-
loksiin perustuvat palkkojen vaihtuvuudet, palkan määräytyminen kunkin työn
vaativuuden, ammatinhallinnan ja tulosten mukaan, työpaikan pysyvyys sekä yk-
silöllisyyden huomioiminen. (Kuntatyönantajan palkkausopas 2004, 10.)

Huttunen, Kvist ja Partanen tekivät haastattelututkimuksen vuonna 2007 sairaan-
hoitajien työn motivoivuudesta ja siihen yhteydessä olevista tekijöistä. Tutkimuk-
sen mukaan inhimillinen johtamistyyli on keskeinen työmotivaatiota edistävä teki-
jä. Hoitotyön johtajan on hyvä kuunnella, osoittaa tukea, ymmärtää, olla oikeu-
denmukainen ja antaa sopivasti vastuuta sekä palautetta kannustavasti. (Huttunen,
Kvist & Partanen 2009, 25.)

Kuntatyö 2010 – tutkimuksen esiraportin mukaan olennaista on työntekijöiden
motivaation kannalta se, että työyhteisössä ollaan avoimia työntekijöiden omille
ajatuksille ja kehittämisehdotuksille ja, että työyhteisössä on selvyys toiminnan
tavoitteista ja työntekijöiden rooleista. (Forma, Saari & Väänänen 2010, 23.)

2.3.2 Palaute työstä

Arvostus ja palaute ovat kaikkien palkitsemistapojen oleellinen osa. Arvostava
kohtelu ja oikeudenmukaisuus parantavat hyvinvointia ja työssä suoriutumista.

Esimiesten ja johdon tapa kohdella henkilöstöä on työelämän laadun kannalta tärkeää. Arvostavaa kohtelua kaivataan myös työtovereilta, samoin kuin esimiehet alaisiltaan, kyse on siis kohteliaasta ja ystävällisestä tai vähintään asiallisesta kommunikoinnista ja toimimisesta. Arvostus viestii työpaikalla kaikkien olevan tärkeitä. (Hakonen ym. 2005, 237 - 238.)

Nummelinin (2008) mukaan tärkein motivoiva tekijä on myönteinen tai kielteinen palaute, jota työntekijä voi saada esimieheltä, työtovereilta ja muilta sidosryhmiltä. Palautteen arvo on riippuvainen siitä, millä tavalla työntekijä saa palautteen, kuinka hän pystyy sen vastaanottamaan ja hyödyntämään. Onnistuneesta suorituksesta syntynyt tyytyväisyyden tunne on kannustavaa, kun taas vastaavasti epäonnistumisen virittämä pettymyksen tunne voi kääntyä kehittymisen voimavaraksi tai jarruksi. (Nummelin 2008, 39.)

Yksinkertaisimmillaan palaute välittää viestin siitä, miten työntekijä on työssään onnistunut sekä siitä, miten omaa työtään pitää kehittää ja mitä pidetään tärkeänä tai tavoittelemisen arvoisena. Arkipäivän tilanteissa palautteen antamisella on suuri vaikutus työssä viihtymisessä, työmotivaation säilymisessä sekä työn arvostuksen kokemisessa. Hyvistä työsuorituksista tunnustuksen antaminen viestii työntekijälle ja mahdollisesti koko työyhteisölle, millaisia työsuorituksia tarvitaan. (Hakonen ym. 2005, 243, 245.)

Rantamäen ym. (2006) mukaan palautteen antaminen voi olla joko vahvistavaa palautetta tai rakentavaa palautetta. Vahvistava palaute tukee nykyistä toimintaa ja on osoitus tyytyväisyydestä. Sen tarkoituksena on siis kannustaa ja innostaa tekemään lisää. Rakentava palaute on osoitus toiveesta, jossa rohkaistaan työntekijää muuttamaan toimintaansa. Rakentava palaute on kuitenkin hyvä antaa kahden kesken. (Rantamäki ym. 2006, 70 - 71.)

Myönteinen palaute vahvistaa haluttuun toimintaan ja itseluottamukseen. Palautteen ei tarvitse olla välttämättä myönteistä ollakseen motivoivaa. Hyvin perusteltuna ja oikeudenmukaisesti annettuna kielteinen palaute kannustaa enemmän kuin perusteeton kehuminen tai palautteen puuttuminen. (Hakonen ym. 2005, 245.)

Palautteella halutaan aina vahvistaa jotain valmiiksi hyvää tai parantaa jotain parannettavissa olevaa. Siksi ihmiset haluaisivat kuulla myönteisen palautteen lisäk-

si kehittymään auttavaa palautetta. Vahvistava palaute on tyytyväisyyden osoitus ja tukee nykyistä toimintaa ja suuntaa, rakentava palaute sitä vastoin on toiveen osoitus, jossa esimies viestii halunsa auttaa työntekijää muuttamaan toimintaansa. (Rantamäki ym. 2006, 70 - 71.)

2.4 Palkitsemisen tila suomalaisessa työelämässä

Työsuojelurahaston rahoittama, Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden laitoksella tehty Suomen palkitsemisen tilaa ja muutosta koskeva tutkimus on jatkoa vuosina 2001 ja 2004 tehdyille selvityksille. Tutkimuksessa saatiin tietoa 368:n suomalaisen työpaikan palkitsemiskäytännöistä, yrityksissä, kunnissa ja kuntayhtymissä sekä valtion organisaatioissa. Tutkimuksessa selvitettiin palkitsemisen nykytilaa ja miten se on muuttunut vuosista 2001 ja 2004 sekä palkitsemisen toimivuutta eli miten palkitsemisasiosta vastaavat kokevat palkitsemisen kokonaisuuden vaikutukset organisaatioiden toimintaan. Yrityksissä ja organisaatioissa on aktiivisesti kehitetty työn vaativuuden arviointiin ja henkilön pätevyyden tai työsuorituksen arviointiin perustuvia palkkaustapoja ja tulospalkkausjärjestelmiä. Valitut palkitsemisen keinot havaittiin tutkimuksen mukaan erityisen merkitykselliseksi organisaation kilpailukykyisyyden, innovatiivisuuden ja henkilöstön motivaation kannalta. Organisaation kilpailukykyisyyttä edesauttavat henkilöstön osaamisesta palkitseminen ja joustava palkitseminen. Innovatiivisuutta sen sijaan edistävät palkka työajan perusteella, suuri palkkahaitari organisaation sisällä ja hajautettu päätöksenteko palkitsemisasiossa. (Salimäki, Sweins, Heiskanen & Laamanen 2009.)

Töiden sisältö ja organisointi, työilmapiiri ja kilpailukykyinen palkka, muun muassa, vaikuttavat kuntatyön arvostukseen. Palkan kannustava vaikutus näkyy silloin, kun työntekijä kokee työnsä vaativuuden, ammattitaitonsa ja työtuloksensa vaikuttavan hänen palkkaansa ja että ne ovat oikeudenmukaisesti otettu palkassa huomioon. Tavoitteena kunnallisessa palkkausjärjestelmässä on motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin, edistää toiminnan tuloksellisuutta ja pitää kuntasektorin palkat kilpailukykyisinä. (Kuntatyönantajan palkkausopas 2004, 2.)

Kuntaliiton, Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja Kuntien eläkevakuutuksen yhteisellä Kuntatyö 2010 -projektilla pyritään lisäämään kuntatyön vetovoimaa kehittämällä työnantajainetta. Hyvällä työnantajakuvalla, vakaalla työnantajapolitiikalla ja hyvillä henkilöjohtamisen käytännöillä pyritään pitämään nykyinen henkilöstö kunta-alan palveluksessa ja rekrytoimaan uutta. Samalla näkyvät työn tuloksellisuudessa ja työnantajaan sitoutumisessa hyvät työelämäsuhteet ja henkilöstön työhyvinvoinnin vahvistaminen. Työnantajakuva on mielikuva, joka kunnasta vallitsee työpaikkana ja se on osa kunnan kokonaismainetta. Johtaminen ja myönteinen ilmapiiri vaikuttavat olennaisesti maineeseen. Esimiehet ja henkilöstö ovat tärkeässä osassa vuorovaikutuksessa ja viestinnässä. (Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos ja Kuntien Eläkevakuutus 2008.)

Kunta-alalla toimivien organisaatioiden tuloksellista toimintaa ollaan kehittämässä. Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus annettiin joulukuussa 2008. Suosituksen mukaan tuloksellisuuden kehittämisen päämääränä on kunnallisten palvelujen parantaminen vastaamaan palvelujen käyttäjien ja kuntalaisten tarpeita. Tuloksellinen toiminta parantaa työnmotivaatiota ja työhyvinvointi edistää hyvää työsuoritusta. Näin tuloksellisuuden parantamisesta hyötyvät palvelujen käyttäjien lisäksi sekä henkilöstö että koko kunta. (Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus 2008, 1.)

Parhaillaan on meneillään myös Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje -tutkimus- ja kehittämisohjelma, jonka tavoitteena on tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen. Ohjelman eräänä hankeosiona on myös palkitsemisen kokonaisuuksien arviointi ja kehittäminen käytännössä. Tuloksia ohjelmasta voidaan odottaa vuoden 2013 paikkeilla. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010.)

3 PALKITSEMISEN MERKITYS

Kauhasen(2006) mukaan taloudellisen palkitsemisella voidaan saada uusia hakijoita työhön, pitää hyvät työntekijät organisaatiossa, saada kilpailuetua, lisätä tuot-

tavuutta, tukea organisaation strategisia tavoitteita ja vahvistaa sekä määrittellä organisaation rakennetta. (Kauhanen 2006, 111.)

Organisaatioiden palkitsemistavat kertovat tehokkaimmin organisaation tavoitteiden tärkeysjärjestyksestä, arvoista ja arvostuksista sekä toivotusta ja ei-toivotusta työkäyttäytymisestä. Toimivaa palkitsemisjärjestelmää käytetään tukemaan toimintastrategiaa ja edistämään toimintatapojen muutosta. Palkitsemisjärjestelmä on myös kiinteä osa johtamista ja sen avulla pystytään palkitsemaan hyvät työsuoritukset kaikissa henkilöstöryhmissä sekä sillä on yhteys organisaation menestykseen. (Kuntatyönantajan palkkausopas 2004, 7.)

3.1 Palkitsemisen merkitys työnantajalle

Palkitsemisjärjestelmä on osa organisaation johtamistoimintaa, joka sisältää palkitsemistavan sekä sen kehittämiseen ja toteuttamiseen liittyvät prosessit. Järjestelmää pitää jatkuvasti päivittää ja sen käyttöä tukea, että palkitseminen vaikuttaisi toivotulla tavalla. Tavoitteiden toteutumista on seurattava aktiivisesti ja sen pohjalta pitää kehittää toimintaa organisaatiossa. Palkitseminen toimii, kun johto sekä henkilöstö ovat siihen tyytyväisiä ja sillä on toivottuja vaikutuksia. Palkitsemisen yhteensopivuus organisaation strategian ja tavoitteiden, johtamisen prosessien, rakenteen ja henkilöstön kanssa vaikuttavat palkitsemisen toimivuuteen. Organisaation palkitsemisstrategia sisältää ajatuksia ja periaatteita siitä, miten ja mistä palkitaan. Johtajien tehtävä on kertoa henkilöstölle palkitsemisstrategiasta ja vastata kysymyksiin palkkauksesta ja palkitsemisestä. Palkitsemisen kehittäminen on haastavaa, koska yhteensopivuusajattelun mukaan palkitsemisen on oltava osa organisaation kokonaisuutta, siksi muutokset yhdessä osajärjestelmässä aiheuttavat muutostarpeita myös palkitsemiseen. Olennaista palkitsemisen kehittämisessä on eri henkilöstöryhmien tarpeiden kuunteleminen ja kunnioittaminen, johdonmukaisesti toimiminen, esimiesten perehdyttäminen, avoin kehittäminen ja tiedonkuluista huolehtiminen sekä palkitsemisjärjestelmän toimivuuden säännöllinen arvioiminen. (Hakonen, Hulkko, Maaniemi, Moisio, Salimäki, Sweins, Vartiainen & Wikström 2009.)

Rantamäki, Kauhanen ja Kolarin (2006, 19 - 20) mukaan organisaatio luo työntekijälle onnistumisen mahdollisuuksia huolehtimalla esimerkiksi työn tavoitteiden ja työroolien selkeydestä ja tarjoamalla hyvät työvälineet. Palkitseminen voi kannustaa työntekijää kehittämään omaa osaamistaan ja lisää hänen haluaan ponnistella. Vuorisen (2008) mukaan palkitseminen kuuluu organisaation strategiaan ja henkilöstön sitouttaminen ja vaihtuvuuden vähentäminen puolestaan ovat sidoksissa ammatillisen urakehityksen mahdollisuuksiin, elinikäisen oppimisen mahdollistamiseen ja joustaviin työaikoihin. (Vuorinen 2008, 116.)

3.2 Palkitsemisen merkitys työntekijälle

Rantamäen ym.(2006, 19) mukaan työntekijällä täytyy olla riittävät tiedot ja taidot sekä onnistumisen halu. Hyvä työsuoritus syntyy työntekijän osaamisesta ja halusta tehdä työnsä hyvin sekä organisaation antamasta mahdollisuudesta siihen. Niiranen (2007) käsitteli pro gradu -työssään palkitsemisen merkitystä yksilöön. Niiranen nostaa palkitsemisen suurimmaksi vaikutukseksi työmotivaation lisääntymisen. Lisäksi palkitsemisella on merkitystä arvostuksen kokemiseen, palautteen saamiseen sekä luonnollisesti rahallisessa merkityksessä. Palkitsemisella on yksilöön enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia. Positiivisia vaikutuksia ovat muun muassa motivaatio, arvostuksen kokeminen, palautteen saaminen, työn mielekkyyden lisääntyminen ja oman toiminnan tehostuminen. Kielteisiä vaikutuksia tuli tutkimuksen mukaan esille vain vähän, lähinnä palkkioiden jakamisen oikeudenmukaisuus. (Niiranen 2007, 46.)

Kauhanen(2006) kirjoittaa, että palkan kannustavuus perustuu tarpeiden tyydyttämiseen. Perustarpeiden tyydyttämisen ja taloudellisen turvallisuuden lisääntymisen lisäksi rahalla tyydytetään myös arvostusta, valtaa ja suoritustarvetta. Työsuoritukseen sidottu palkka saattaa lisätä myös sisäistä motivaatiota. Palkan merkitys vaihtelee, koska palkka voi tyydyttää joitakin tarpeita paremmin kuin toisia. Se on riippuvainen muun muassa yksilön sisäisistä arvoista, varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista, jotka puolestaan usein riippuvat hänen elämänsä vaiheesta. (Kauhanen 2006, 111 - 112.) Nykyisin monille tärkeimpiä palkitsemistapoja ovatkin kehittymisen mahdollisuus ja sen myötä avautuvat ura- ja työnäkymät. Osaamisen

kehittäminen ja ajan tasalla pitäminen on myös edellytys useimpien tehtävien menestykselliselle hoitamiselle. (Hakonen ym. 2005, 63.)

3.3 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Päätöksenteossa oikeat menettelytavat ovat tärkeitä. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus liittyy voimakkaasti palkitsemisen prosesseihin. Esimiehet pitävät tärkeimpinä periaatteina usein johdonmukaisuutta ja tiedon tarkkuutta, mutta alaisille tärkeitä ovat kuitenkin myös eettisyyden, edustavuuden, puolueettomuuden ja oikaistavuuden periaatteet. Esimerkiksi eettisyyden periaate merkitsee ihmisten arvostavaa kohtelua ja jokaisen organisaation jäsenen oikeuksien ja etujen kunnioittamista. (Hakonen ym. 2005, 30, 32.)

Kaistilan mukaan palkkauksen oikeudenmukaisuuden kokeminen edellyttää, että tehtäväkohtainen palkka on määritetty oikeassa suhteessa työn vaativuuteen nähden. Palkkauksessa tulee näkyä myös uusien tehtävien oppiminen, kehityskyky sekä ponnistelut tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkitsemisperusteet tulee olla jokaisen työntekijän tiedossa. (Kaistila 2009, 11.)

Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen ja Salimäen (2009) Työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta tekemässä tutkimuksessa selvitettiin, miten palkitsemisen oikeudenmukaisuus on yhteydessä organisaation toiminnan tuloksellisuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Samalla selvitettiin, millä tavalla työntekijät kokevat uuden työn vaativuuteen ja yksilön pätevyyteen ja suoriutumiseen perustuvan palkkausjärjestelmän. Tutkimuksen tuloksesta ilmeni, että palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja erityisesti organisaation päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus ovat yhteydessä toiminnan koettuun tuloksellisuuteen sekä hyvinvointi näyttäisi olevan yhteydessä koettuun tuloksellisuuteen. Organisaation päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kehittäminen on oleellista työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation toiminnan tuloksellisuuden kannalta. Palkitsemisen menettelytapojen oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on mahdollisuus tulla kuulluksi päätöksiä tehtäessä ja vaikuttaa päätöksiin ja suoriutumisen arviointien tulee olla puolueettomia sekä perustua virheettömään

tietoon. (Elo ym. 2009, 61.)

Moisio, Lempiälä ja Haukolan (2009) Työ- ja elinkeinoministeriölle tekemässä tutkimuksessa tarkasteltiin rahallista palkitsemista uudistus- ja kehityskykyisillä työpaikoilla. Innovatiivisuus on tärkeä tekijä organisaatioiden kilpailukyvyn ja Suomen kansantalouden kannalta. Näihin asioihin vaikuttavista tekijöistä kaivataan tietoa. Eräs näistä tekijöistä on palkitseminen, jonka vaikutuksia kehittämissä kykyisyyteen ei vielä kovin hyvin tunneta. Tutkimuksessa todetaan, että palkitseminen on erityisen haastavaa innovatiivisella työpaikalla. Palkitsemisen viestinnällinen selkeys sekä koettu oikeudenmukaisuus ovat erityisen keskeisiä tekijöitä. Innovatiivisella työpaikalla kannattaa pyrkiä yksinkertaisiin käytäntöihin rahallisessa palkitsemisessa ja kehittää palkitsemisen kokonaisuutta eli myös aineetonta palkitsemista. (Moisio, Lempiälä & Haukola 2009.)

4 OSASTONHOITAJA PALKITSEMISEN TOTEUTTAJANA

4.1 Osastonhoitaja johtaa, organisoi ja rekrytoi

Vuorinen (2008) on sitä mieltä, että osastonhoitajan työn olennaista sisältöä on henkilöstöjohtaminen ja henkilökunnan tukeminen. Se on johtamistoimintana palautteen antamista, ihmisten työn ja henkilökohtaisten tarpeiden huomiointia sekä työn ohjaamista. Sairaanhoidajien työn tuottavuutta on lisännyt osastonhoitajan toiminta positiivisen ilmapiirin luomisessa osastolla. Hän edistää myös potilaskeskeisen ja innovatiivisen hoitotyön kehittämistä ja tukee henkilöstön hyvinvointia sekä jaksamista. (Vuorinen 2008, 19, 21 - 22, 116.)

Kanste (2005) selvitti tutkimuksessaan hoitotyön johtamisen ja hoitohenkilöstön uupumuksen yhteyttä. Tutkimuksen mukaan kolmannes hoitotyön johtajista palkitsi työntekijöitään usein, yli neljännes palkitsi alaisiaan vain erittäin harvoin. Palkitseminen hoitotyössä oli useimmiten myönteisen palautteen ja kiitoksen antamista työntekijälle työssä onnistumisesta ja toiminnan tavoitteiden saavuttamisesta. Tutkimustuloksen mukaan johtajuuden ja työuupumuksen yhteys on komp-

leksinen. Työuupumukselta suojaavana tekijänä näyttää toimivan aktiivinen, innostava yksilöllistä osaamista hyödyntävä, muutosmyönteinen, tulevaisuussuuntautunut ja työntekijöitä palkitseva johtamiskäyttäytyminen. Toisaalta työuupumukselle altistavana tekijänä näyttää toimivan passiivinen, ja välttävä johtamiskäyttäytyminen. Työntekijöiden palkitsemista ja muutosjohtajuutta esiintyi enemmän asiakas- tai potilastyöhön osallistuvilla johtajilla kuin niillä johtajilla, jotka eivät osallistuneet perustyöhön. Työaikaansa perustyöhön käytävillä hoitotyön johtajilla on enemmän mahdollisuuksia herättää luottamusta, innostaa ja palkita alaisiaan, kannustaa heitä älyllisesti ja ottaa työntekijät huomioon yksilöllisesti, koska he ovat enemmän fyysisesti läsnä työyksikön arjessa kuin perustyöhön osallistumattomat. (Kanste 2005, 119, 162, 190.)

Vuorisen (2008, 116) mukaan rahallisesti ei yksittäinen osastonhoitaja voi palkita henkilökuntaansa ja työajan käyttökin on tarkoin sopimuksin määriteltyä. Osastonhoitajan olisi kuitenkin syytä yhdessä johtajien ja henkilökunnan kanssa miettiä innovatiivisia palkitsemistapoja, joiden merkitys saattaa olla huomattava pyrittäessä rekrytoimaan osaavaa ja kehityskykyistä henkilökuntaa. Osastonhoitaja kuitenkin vastaa työn organisoinnista, resurssien tehokkaasta käyttämisestä ja osaltaan palvelujen laadusta.

Kaistila (2009, 12) sanoo, että uuden työntekijän saaminen työyhteisöön on merkittävää. Rekrytoitaessa uutta henkilökuntaa henkilötietojen käsittelyssä ja prosessin kulussa noudatetaan lainsäädännössä olevia määräyksiä. Osastonhoitajan tehtävänä on varmistaa, että uusi työntekijä saa kattavan perehdytyksen työympäristöön sekä työhön kuuluviin tehtäviin. Työhön perehdyttämisen voi tehdä myös muu kuin osastonhoitaja, mutta päävastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä on osastonhoitajalla.

Organisaatioon sitoutumista ovat edistäneet johtamisen positiivisuus, johtajien avoin vuorovaikutus työyhteisössä sekä toiminta roolimalleina ja sairaanhoitajille annetut mahdollisuudet jatkuvaan koulutukseen sekä koulutuksen tukeminen. (Vuorinen 2008, 19, 21 - 22, 116.) Hasu-Lehtovirran (2007) mukaan palkitsemisen kokonaisuuteen tulee kiinnittää yhä laajempaa huomiota ja uskaltaa antaa mielikuvituksen ja taivaan olla aidosti rajoina, jotta saataisiin työhön ja organisaati-

oon sitoutuvaa henkilöstöä. Palkitsemisen ajatellaan vielä olevan lähinnä rahallista, etenkin kun organisaatioissa pohditaan tuloksellisuutta ja suoritusten sekä laadun mittaamista. Perinteisesti on uskottu julkisten organisaatioiden houkuttavan henkilöstöä vakaudella ja turvallisuudella, mutta ainakin osa työntekijöistä haluaa vaihtaa työtään entistä useammin saadakseen kokemusta ja lisätäkseen ammatitiosaamistaan. Lisäksi urakehityksen mahdollisuudet saavat osan henkilöstöstä liikkeelle. (Hasu-Lehtovirta 2007, 79 - 80.)

4.2 Työntekijöiden osaamisen mahdollistaminen

Osastonhoitaja luo työntekijöille mahdollisuuden toteuttaa työtehtävien edellyttämää osaamista. Jokaisen yksittäisen työntekijän osaamista tulisi kehittää niin, että se hyödyttäisi koko työyhteisön toimintaa. Tämän asian osastonhoitaja voi arvioida kehityskeskusteluissa, joissa käsitellään osaamista koskevia asioita ja kartoitetaan työntekijän henkilökohtainen oppimissuunnitelma. (Kaistila 2009, 13.)

Peltola (2007) selvitti pro gradu – työssään kehityskeskustelun sisältöä ja hyödyllisyyttä osaamisen arvioinnin ja palkitsemisen kannalta. Tutkimuksen mukaan henkilökunnasta 67 % ja lähiesimiehistä 67 % piti kehityskeskustelua hyödyllisenä osaamisen arvioinnissa. Osaamisen palkitsemisen kannalta hyödyllisenä kehityskeskustelua pitivät hoitohenkilökunnasta 41 % ja puolet esimiehistä. (Peltola 2007.)

Uusien valmiuksien saavuttamiseksi työntekijöille on mahdollistettava osallistuminen koulutuksiin. Koulutukset voivat olla joko ulkopuolisia tai mikäli halutaan jakaa tietoa koko työyhteisölle, voidaan kutsua asiantuntijoita työpaikalle. Osastonhoitajan tulee varmistaa, että ulkopuolisiin koulutuksiin osallistuvat jakavat koulutuksen sisällöllistä tietoa myös muille työyhteisön jäsenille. (Kaistila 2009, 13). Piironen (2007) pro gradu -tutkimuksessa osaamisesta palkitsemista ei arvioitu hyväksi, mutta muodollisesta pätevyydestä palkitseminen nähtiin jonkin verran parempana. Hoitohenkilökunnan keskuudessa osaamisesta ja muodollisesta pätevyydestä palkitseminen arvioitiin heikoimmaksi. (Piironen 2007,2.)

Palkitseamalla voidaan Hakosen ym. (2005) mukaan kannustaa kehittämään tarvittavaa osaamista. Kysymys on osaamisen johtamisesta, osaamistavoitteiden asettamisesta ja mahdollisesti palkkioiden ja uralla etenemisen kytkemisestä tavoitteiden saavuttamiseen. (Hakonen ym. 2005, 63.) Hasu-Lehtovirta (2007, 80) perää kehitettäväksi jonkinlaista urasuunnittelua, joka voisi sitouttaa henkilöstöä, kun olisi tarjolla selkeitä vaihtoehtoja ja malleja kehittää ja syventää omaa ammatitiosaamistaan. Malli toimisi apuna palkitsemisessa ja vahvistaisi tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemista.

4.3 Eettinen johtaja ja palautteen antaja

Kangasmäki tutki vuonna 2007 pro gradu -työssään eettisen johtajuuden toteutumista ja merkitystä. Tutkimustulokset osoittivat, että sairaanhoitajat odottavat hyvältä eettiseltä johtajalta oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa, sairaanhoitajan työn ja asiantuntemuksen arvostusta, vaikutusmahdollisuuksia omaa työtä koskeviin asioihin, kehittymisen mahdollistamista, positiivisen palautteen saamista sekä tukea ja kannustusta. Työn arvostuksena pidettiin myös riittäviä resursseja hoitotyön tekemiselle sekä riittävää, ajan tasalla olevaa palkkausta. (Kangasmäki 2007.)

Viitalan (2004) mukaan myönteisellä palautteella on voimistava vaikutus ihmiseen. Vaikka onnistuminen on sisäinen kokemus, joka tuottaa tyydytystä ihmiselle, on myös ulkoinen tunnustus merkittävä vahvistus omalle onnistumiselle. Kaikilla työntekijöillä on toiveena olla hyväksytty ja arvostettu, joten kaikki sitä vahvistavat viestit lisäävät uskoa omaan kykyihin ja sen myötä rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin. Onnistuminen lisää uskoa, mikä puolestaan lisää edelleen riskinottohalua ja sitoutumista. Myönteisellä palautteella esimies voi vahvistaa työntekijän uskoa omaan kykyihinsä ja kehittymisen mahdollisuuksiin. Vilpitön kiitos hyvistä suorituksista ja onnistumisista tuottaa arvostetuksi tulemisen kokemuksen ja lisää organisaatioon sitoutumista. Negatiivinen palaute taas voi nostattaa taistelutahtoa ja pyrkimystä parempaan suoritukseen tai se voi myös lamauttaa, tuottaa arkuutta ja vieraantumista. Pahimmillaan siitä saattaa seurata pyrkimys välttää tilanteita, joissa epäonnistuminen voi kohdata uudelleen. Jos työstään ei saa mitään palautet-

ta, saattaa se synnyttää käsityksen, ettei suorituksella ole mitään arvoa. (Viitala 2004, 161.)

Somiskan (2008) pro gradu -tutkielman mukaan osaamisesta palkittiin suullisella palautteella ja muodollisilla palkitsemismenetelmillä. Osastonhoitajat korostivat positiivisen palautteen antamista, joka jo sinänsä toimi palkitsemismenetelmänä. Myös potilailta saatu palaute tunnustettiin sairaanhoitajia palkitsevana. (Somiska 2008, 78 - 80.)

Osastonhoitajan antama rakentava ja oikeudenmukainen kritiikki koetaan positiivisena, ja se kannustaa työntekijöitä parempiin suorituksiin. Myönteisen palautteen antamisessa tulisi korostua avoimuus, kun taas negatiivinen palaute tulisi antaa kahden kesken.

4.4 Oikeudenmukaisuus palkitsemisessä

Peltolan (2007) tutkimuksessa selvitettiin, kuinka oikeudenmukaisena lähiesimiehet ja henkilökunta kokevat osaamisen palkitsemisen ja millä keinoilla palkitsemisen oikeudenmukaisuutta voidaan lisätä. Osaamisen oikeudenmukaiseen palkitsemiseen liittyy epätietoisuutta, palkitaanko työyhteisössä oikeudenmukaisesti tai ovatko palkittavat asiat työyksikön luonteen kannalta oleellisia. (Peltola 2007.)

Hoitohenkilökunnalla ja hoitajajohtajilla oli tutkimuksen mukaan näkemuseroja palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuudesta. Perusterveydenhuollossa arvioitiin palkitsemisjärjestelmät olevan oikeudenmukaisemmiksi. Tärkeimmiksi asioiksi oikeudenmukaisuudessa nähtiin ammatillisen kehittymisen tasavertainen ja yksilöllinen toteutuminen, työtehtävien tarkoituksenmukainen jakautuminen ja velvoitteiden tasapuolinen jakautuminen. Tutkimustulokset osoittivat, että johtamistyössä hallinnollisen työn osuus vaikutti sekä palkitsemisen että oikeudenmukaisuuden arvioihin. (Piironen 2007, 2.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa palkitsemisesta hoitotyössä sairaalaosaston työyhteisössä osastonhoitajan toteuttamana. Tavoitteena oli myös tiedon saaminen siitä, mitä palkitseminen merkitsee hoitotyössä, mitä palkitsemisen keinoja esimies käyttää, onko hänellä riittävästi palkitsemisen keinoja käytettävänä sekä mitä mieltä hän on niiden käytöstä.

Tutkimuskysymykset:

- Miten osastonhoitaja käyttää palkitsemista työyhteisössä?
- Millaisia palkitsemisen keinoja osastolla on käytössä?

5.2 Tutkimuksen aineiston kerääminen ja tutkimuksen aikataulu

Opinnäytetyö tehtiin hankkeistettuna. Tutkimustyö aloitettiin ideoimalla ja hahmottamalla työn runkoa. Teoria-aineistoa on haettu Masto-, Lakki-, Linda -, sekä YSA -tietokannoista ja muista Internet-lähteistä sekä opinnäytetyöhön liittyvästä kirjallisuudesta. Kyselylomake laadittiin siten, että ensimmäiset 4 kysymystä varattiin esitiedoille ja seuraavat 7 kysymystä nousivat esiin teoriaosuudesta, jossa käsiteltiin palkitsemisen merkitystä sekä aineellista ja aineetonta palkitsemista. Näiden aiheiden pohjalta muodostettiin jokaiselle osa-alueelle väittämiä. Viimeiset 3 kysymystä liittyivät myös teorianäyttöihin, mutta niissä vastaaja voi halutessaan ilmaista oman henkilökohtaisen mielipiteensä.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin erään eteläsuomalaisen sairaalan osastonhoitajat. Kysely lähetettiin yhteensä 19 osastonhoitajalle, joista vastasi 12 osastonhoitajaa. Lähes kaikki vastaajat olivat keski-ikäisiä ja työskennelleet useita vuosia osastonhoitajina.

Tutkimuslupaa haettaessa kohdeorganisaatiolta, opinnäytetyön tekijöitä pyydettiin lähettämään alustavat tutkimuskysymykset hallintoylihoitajalle ja osastonhoitajille ennen varsinaista kyselyä. Alustavat tutkimuskysymykset arvioitettiin myös kahdella ulkopuolisella osastonhoitajalla. Heiltä saatujen ehdotusten perusteella alustavia tutkimuskysymyksiä muokattiin. Esikysely toteutettiin joulukuussa 2009. Saatujen hyvien korjausehdotusten perusteella kyselylomaketta korjattiin, muokattiin ja täydennettiin. Webropol -ohjelmalle tehtiin 14 kysymyksen muodostama kysely (liite 1), jossa 4 kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien taustatietoja, 7 seuraavaa kysymystä olivat väittämiä, joihin tehtiin valmiit vastausvaihtoehdot viisiportaikkoisella asteikolla. Kysymykset muodostettiin Likertin asteikolle, jota voidaan käyttää asenteiden ja mielipiteiden mittaamisessa. Kolme viimeistä kysymystä muodostettiin avoimiksi kysymyksiksi, joihin toivottiin vapaamuotoisia vastauksia

Webropol-kysely päätettiin tehtäväksi 20.1. - 3.2.2010. Määräaikaan mennessä ei saatu tarpeeksi vastauksia, joten kyselyaikaa päätettiin jatkaa yhdellä viikolla 10.2.2010 saakka. Ylimääräisen viikon aikana vastaajien määrä lisääntyi vain yhdellä. Vastausprosentiksi tuli 63.

Webropol -ohjelma analysoi vastaukset valmiiksi ilmoittaen ne prosentteina ja kokonaislukuina ja ne taulukoituvat myös diagrammeiksi. Tässä tutkimuksessa vastaajia oli melko vähän, jonka vuoksi vastauksia ei esitetty selvyuden vuoksi prosentteina lainkaan.

5.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaotellaan kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa käsitellään mittauksen tuloksena saatua aineistoa tilastollisilla menetelmillä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa määritellään perusjoukko, joihin tulosten tulee päteä, ja otetaan otos kyseisestä perusjoukosta. Siinä siis mitataan yhden muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Muuttujat muutetaan taulukkomuotoon ja aineisto saatetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 130 - 131.) Kvantitatiivi-

nen tutkimus perustuu mittaamiseen, jonka tavoitteena on perustellun, luotettavan ja yleistettävän tiedon tuottaminen. (Kananen 2008, 10 - 11.)

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiötä. Siinä käytetään tutkimusmenetelminä esimerkiksi havainnointia, haastatteluja sekä testianalyysiä. (Kananen 2008, 10 - 11.) Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus etenee hyvin joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusta ja tiedonkeruumenetelmänä kyselyä. Kysely on survey -tutkimuksen keskeinen menetelmä. Termi ”survey” tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Kyselytutkimuksen etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja kysyä monia asioita. Haittoina voidaan pitää muun muassa sitä, että ei tiedetä, kuinka onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta tai vastaamattomuus nousee suureksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 193, 195.)

Kyselylomakkeena käytettiin Likert-asteikkoa, joka on asteikkoihin eli skaaloihin perustuva kysymystyyppi, jossa vastataan väittämiin sen mukaan, miten voimakkaasti vastaaja on samaa tai erimieltä väittämän kanssa. Tavallisimmin asteikot ovat 5- tai 7 –portaisia, ja muodostavat nousevan tai laskevan skaalan. (Hirsjärvi ym. 2009, 200.)

Tutkimukseen liittyvä kysely toteutettiin Webropol -ohjelman avulla. Webropol on vuonna 2002 perustettu helppokäyttöinen Internet-pohjaista kyselysovellusta tarjoava suomalainen yritys. Webpropolia käytetään kyselyissä ja tiedonkeruussa. (Webropol 2009.) Webropol -sivustolle tehdään halutut kysymykset, jotka luokitetaan ja muutetaan julkiseksi. Tämän jälkeen kysely lähetetään osallistujien sähköpostiosoitteisiin. Webropol antaa reaaliaikaisen raportin kyselystä, jota voi-

daan muokata analysointi- ja ulkoasutyökaluilla. Webpropol tarjoaa useita vaihtoehtoja kysymysten muotoiluun. (Webpropol 2009.)

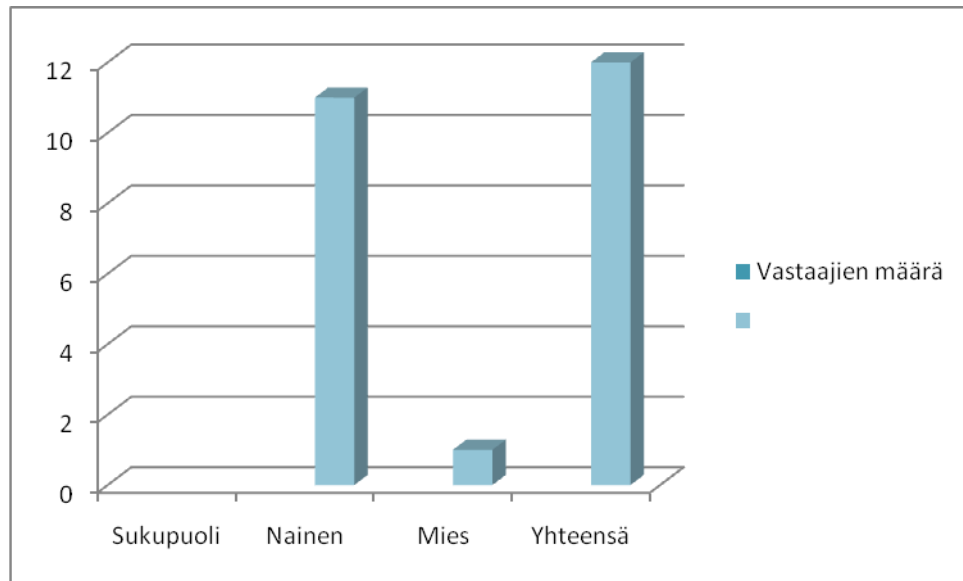
5.4 Aineiston analyysimenetelmät

Webropol -ohjelma analysoi Likert-asteikolla tehdyn kyselylomakkeen automaattisesti (liite 2). Kyselylomakkeen taustatiedot siirrettiin Webpropolista tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja niistä tehtiin pylväsdiagrammit Excelin avulla. Avointen kysymysten vastaukset litteroitiin ja järjestettiin kysymysten teemojen mukaan ja vastauksista poimittiin esimerkkejä.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Vastaajien taustatiedot

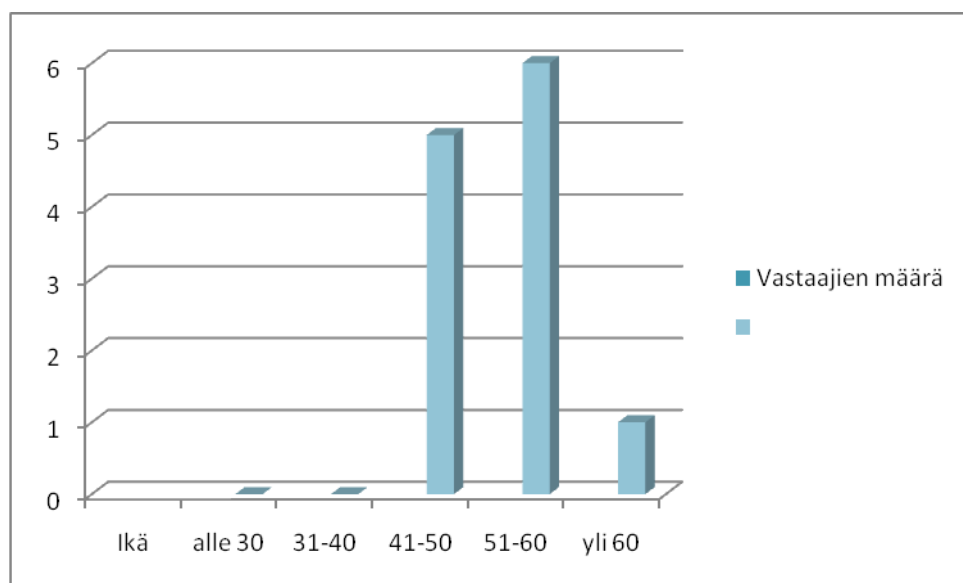
Kysely lähetettiin yhteensä 19:sta osastonhoitajalle. Kyselyyn vastasi 12 osastonhoitajaa, joista naisia oli 11 ja yksi mies (kuvio 1).



Kuvio 1. Sukupuolijakauma

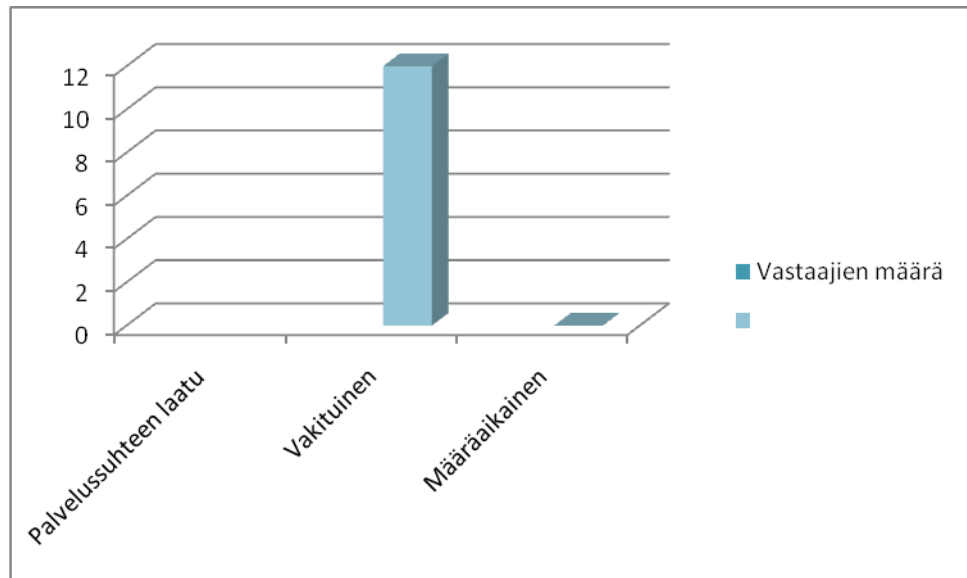
Kuviossa 2 kuvataan vastaajien ikää.

Suurin osa eli kuusi vastaajaa oli iältään 51 - 60-vuotiaita, viisi 41 - 50-vuotiaita ja vain yksi vastaaja oli yli 60-vuotias. Alle 40-vuotiaita ei ollut lainkaan. Kaikki vastaajat olivat vakituksessa työsuhteessa ja heistä viisi oli työskennellyt osastonhoitajana 1 - 5 vuotta, kaksi 6 - 10 vuotta, kolme 11 - 20 vuotta sekä kaksi vastaajista oli työskennellyt osastonhoitajana yli 20 vuotta.



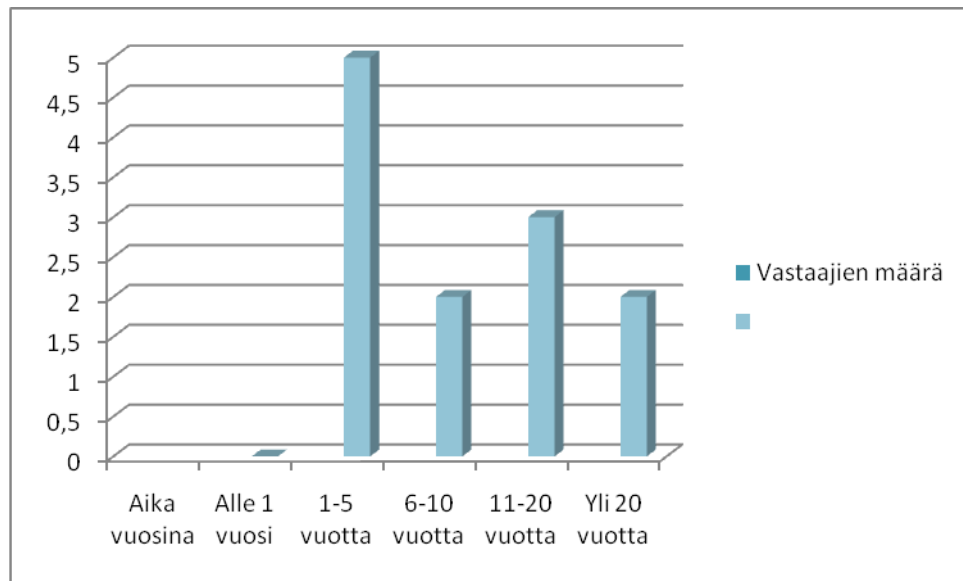
Kuvio 2. Ikäjakauma

Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) kuvataan vastaajien työsuhteen laatua.



Kuvio 3. Palvelussuhteen laatu

Kuviossa 4 kuvataan osastonhoitajien toimintaa työvuosina



Kuvio 4. Toiminta osastonhoitajana vuosina

6.2 Palkitsemisen merkitys ja aineellinen palkitseminen

Vastaajista 5 oli täysin samaa mieltä siitä, että palkitseminen lisää työn tuottavuutta ja 7 oli osittain samaa mieltä. Palkitsemisjärjestelmän näkyvyydestä ja avoimesti toimimisesta täysin samaa mieltä oli vain yksi vastaaja, osittain samaa mieltä oli kaksi vastaajaa, osittain erimieltä oli seitsemän vastaajaa sekä täysin erimieltä oli vastaajista kaksi. Henkilöstön tuntemisesta palkitsemisen perusteet - väittämästä 3 vastaajaa oli täysin samaa mieltä, 7 osittain erimieltä ja 2 täysin erimieltä. Täysin samaa mieltä palkitsemisen vaikeudesta oli 4 vastaajaa, osittain erimieltä oli 7 ja täysin erimieltä oli vain yksi. Vastaajista 3 oli täysin samaa mieltä siitä, että palkitseminen ohjaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti, kahdeksan oli osittain samaa mieltä ja osittain erimieltä väittämästä oli yksi vastaaja. Täysin samaa mieltä palkitsemisen kehittämisen tarpeellisuudesta oli 4 vastaajaa, osittain samaa mieltä oli 6 sekä osittain erimieltä oli 2 vastaajaa (taulukko 1).

Taulukko 1. Palkitsemisen merkitys.

	1=täysin samaa mieltä (arvo: 1)	2=osittain samaa mieltä (arvo: 2)	3=osittain erimieltä (arvo: 3)	4=täysin erimieltä (arvo: 4)	5=en osaa sanoa (arvo: 5)
a.Palkitseminen edistää työn tuottavuutta (ka: 1,583; yht: 12)	5	7	0	0	0
b.Palkitsemisjärjestelmä näkyy ja toimii avoimesti (ka: 2,833; yht: 12)	1	2	7	2	0
c.Henkilöstö tuntee palkitsemisen perusteet (ka: 2,667; yht: 12)	3	0	7	2	0
d.Koen palkitsemisen haastavana (ka: 1,833; yht: 12)	4	7	0	1	0
e.Palkitseminen kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti (ka: 1,833; yht: 12)	3	8	1	0	0
f.Osastollani on tarvetta kehittää palkitsemista (ka: 1,833; yht: 12)	4	6	2	0	0
ka: 2,097; yht: 72	20	30	17	5	0

6.3 Henkilökohtainen palkitseminen

Työn vaativuuden arvioiminen sujui minulta hyvin -väittämästä täysin samaa mieltä oli 4 vastaajaa, 7 vastaajista oli osittain samaa mieltä ja yksi vastaaja oli osittain erimieltä. Kaikki vastaajat (12) olivat täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä myönnetään henkilökohtaisia palkanlisiä. Henkilökohtaisia palkanlisiä työtulosten perusteella myöntämisestä täysin samaa mieltä oli 8, osittain samaa mieltä oli 3 ja osittain erimieltä oli 1 vastaaja. Henkilökohtaisia palkanlisiä kyky-

jen perusteella myöntämisestä täysin samaa mieltä oli vastaajista 6, osittain samaa mieltä oli 5 ja osittain erimieltä yksi. Suurin osa vastaajista eli 10 oli täysin samaa mieltä siitä, että pyrkii tasa-arvoiseen ja yhdenvertaiseen henkilökohtaiseen palkkaukseen. Tästä väittämästä osittain erimieltä sekä täysin erimieltä oli vastaajista yksi (taulukko 2).

Taulukko 2. Henkilökohtainen palkitseminen.

	1=täysin samaa mieltä (arvo: 1)	2=osittain samaa mieltä (arvo: 2)	3=osittain erimieltä (arvo: 3)	4=täysin erimieltä (arvo: 4)	5=en osaa sanoa (arvo: 5)
a.Työn vaativuuden arvioiminen sujuu minulta hyvin (ka: 1,75; yht: 12)	4	7	1	0	0
b.Työyhteisössämme myönnetään henkilökohtaisia palkanlisä (ka: 1; yht: 12)	12	0	0	0	0
c.Työyhteisössämme myönnetään henkilökohtaisia palkanlisä työtulosten perusteella (ka: 1,417; yht: 12)	8	3	1	0	0
d.Työyhteisössämme myönnetään henkilökohtaisia palkanlisä kykyjen perusteella (ka: 1,583; yht: 12)	6	5	1	0	0
e.Työntekijöiden henkilökohtaisessa palkkauksessa pyrin tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen (ka: 1,417; yht: 12)	10	0	1	1	0

6.4 Työnantajan tarjoamat edut

Merkkipäivien ja eläkkeelle lähtijöiden muistamisesta täysin samaa mieltä oli 9 vastaajaa sekä osittain samaa mieltä oli kolme. Työsuhde-etujen huomattavasta merkityksestä palkitsemisessa täysin samaa mieltä oli 3 vastaajaa, osittain samaa mieltä kuusi vastaajaa sekä osittain erimieltä ja täysin erimieltä oli molempia yksi vastaaja. Yksi vastaaja ei ottanut kantaa tähän väittämään (taulukko 3).

Taulukko 3. Työnantajan tarjoamat edut.

	1=täysin samaa mieltä (arvo: 1)	2=osittain samaa mieltä (arvo: 2)	3=osittain erimieltä (arvo: 3)	4=täysin erimieltä (arvo: 4)	5=en osaa sanoa (arvo: 5)
a.Osastollani muistetaan aina 40-, 50- ja 60-vuotispäivän viettäjä ja eläkkeelle lähtijät sekä anotaan kunnia ja ansiomerkkejä (ka: 1,25; yht: 12)	9	3	0	0	0
b.Työsuhte-eduilla on huomattava merkitys palkitsemisessa (ka: 2,25; yht: 12)	3	6	1	1	1
ka: 1,75; yht: 24	12	9	1	1	1

6.5 Kannustaminen työssä

Täysin samaa mieltä siitä, että työtehtävät osastolla ovat mielekkäitä ja haastavia oli 6 ja saman verran vastaajista oli väittämistä osittain samaa mieltä. Lähes kaikki vastaajat(11) olivat osittain samaa mieltä siitä, että työtehtävät on järjestetty kaikkia tyydyttävällä tavalla. Vain yksi vastaaja oli osittain erimielistä. Sopiva määrä vastuuta osastolla kannustaa työntekijöitä – väittämistä täysin samaa mieltä oli 11 ja osittain erimielistä yksi vastaaja (taulukko 4).

Taulukko 4. Kannustaminen työssä.

	1=täysin samaa mieltä (arvo: 1)	2=osittain samaa mieltä (arvo: 2)	3=osittain erimieltä (arvo: 3)	4=täysin erimieltä (arvo: 4)	5=en osaa sanoa (arvo: 5)
a.Työtehtävät osastollani ovat mielekkäitä ja haastavia (ka: 1,5; yht: 12)	6	6	0	0	0
b.Työtehtävät on järjestetty kaikkia tyydyttävällä tavalla (ka: 2,083; yht: 12)	0	11	1	0	0
c.Sopiva määrä vastuuta osastolla kannustaa työntekijöitä (ka: 1,167; yht: 12)	11	0	1	0	0
ka: 1,583; yht: 36	17	17	2	0	0

6.4 Palautteen antaminen ja saaminen

2 vastaajaa oli täysin samaa mieltä myönteisen palautteen antamisesta usein, osittain samaa mieltä oli 8 ja osittain erimieltä 2 vastaajaa. Myönteisen palautteen kannustamisesta parempiin suorituksiin täysin samaa oli yhdeksän ja osittain samaa mieltä oli kolme. Täysin samaa mieltä siitä, että antaa usein rakentavaa palautetta oli 2, osittain samaa mieltä oli 8 ja osittain erimieltä oli vastaajista 2. Täy-

sin samaa mieltä rakentavan palautteen antamisen vaikeudesta oli vain yksi vastaaja, osittain samaa mieltä oli 6, osittain erimieltä oli 2 sekä täysin erimieltä oli vastaajista 3. Kiitän työntekijöitä hyvin tehdystä työstä – väittämästä täysin samaa mieltä oli 7 ja osittain samaa mieltä oli 5 vastaa (taulukko 5).

Taulukko 5. Palautteen antaminen ja saaminen.

	1=täysin samaa mieltä (arvo: 1)	2=osittain samaa mieltä (arvo: 2)	3=osittain erimieltä (arvo: 3)	4=täysin erimieltä (arvo: 4)	5=en osaa sanoa (arvo: 5)
a.Annan myönteistä palautetta usein (ka: 2; yht: 12)	2	8	2	0	0
b.Myönteinen palaute kannustaa työntekijää parempiin suorituksiin (ka: 1,25; yht: 12)	9	3	0	0	0
c.Annan rakentavaa palautetta usein (ka: 2; yht: 12)	2	8	2	0	0
d.Rakentavan palautteen antaminen on mielestäni vaikeaa (ka: 2,583; yht: 12)	1	6	2	3	0
e.Kiitän työntekijöitä hyvin tehdystä työstä (ka: 1,417; yht: 12)	7	5	0	0	0
ka: 1,85; yht: 60	21	30	6	3	0

6.5 Koulutuksen mahdollistaminen

Lähes kaikki (11) vastaajista olivat täysin samaa mieltä siitä, että työntekijöiden lisä- ja täydennyskoulutustautumista tuetaan. Vain yksi vastaaja oli osittain samaa mieltä väittämästä. Täysin samaa mieltä siitä, että koulutukseen osallistuminen on palkitsevaa ja motivoivaa oli vastaajista 11 ja osittain samaa

mieltä oli yksi. Osittain samaa mieltä siitä, että työntekijöiden koulutukset vaikeuttavat töiden organisointia oli kahdeksan, osittain erimieltä sekä täysin erimieltä oli vastaajista kaksi. Kehittämistyön koulutusten tarpeellisuudesta täysin samaa mieltä oli 11 ja osittain samaa mieltä oli yksi vastaaja (taulukko 6).

Taulukko 6. Koulutuksen mahdollistaminen.

	1=täysin samaa mieltä (arvo: 1)	2=osittain samaa mieltä (arvo: 2)	3=osittain erimieltä (arvo: 3)	4=täysin erimieltä (arvo: 4)	5=en osaa sanoa (arvo: 5)
a.Mahdollistan ja tuen työntekijöiden osallistumisen koulutuksiin (ka: 1,083; yht: 12)	11	1	0	0	0
b.Koulutuksiin osallistuminen on palkitsevaa ja motivoivaa (ka: 1,083; yht: 12)	11	1	0	0	0
c.Työntekijöiden koulutukset vaikeuttavat töiden organisointia (ka: 2,5; yht: 12)	0	8	2	2	0
d.Koulutukset ovat tarpeellisia kehittämistyössä (ka: 1,083; yht: 12)	11	1	0	0	0
ka: 1,438; yht: 48	33	11	2	2	0

6.6 Kehityskeskustelut

Kaikki työntekijät osallistuvat kehityskeskusteluihin. Täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelut edistävät osaston toiminnan kehittämistä oli kahdeksan vastaajaa, osittain samaa mieltä oli kolme ja osittain erimieltä oli yksi vastaaja (taulukko 7).

Taulukko 7. Kehityskeskustelut.

	1=täysin samaa mieltä (arvo: 1)	2=osittain samaa mieltä (arvo: 2)	3=osittain erimieltä (arvo: 3)	4=täysin erimieltä (arvo: 4)	5=en osaa sanoa (arvo: 5)
a.Käyn kehityskeskusteluja säännöllisesti henkilökunnan kanssa (ka: 1; yht: 12)	12	0	0	0	0
b.Kehityskeskustelut edistävät osaston toiminnan kehittämistä (ka: 1,417; yht: 12)	8	3	1	0	0
c.Kaikki osaston työntekijät käyvät kehityskeskustelussa (ka: 1; yht: 12)	12	0	0	0	0
ka: 1,139; yht: 36	32	3	1	0	0

6.7 Parhaat palkitsemiskeinot, käytössä olevat palkitsemiskeinot ja palkitsemisen kehittäminen

Kolme viimeistä kysymystä olivat avoimia, joihin pyydettiin vastaamaan vapaasti omin sanoin.

Ensimmäiseksi kysyttiin mitkä palkitsemisen keinot ovat vastaajan mielestä parhaita ja riittäviä hoitotyössä perusteluineen. Aineellisen palkitsemisen osalta hyvänä palkitsemisen keinona nähtiin hyvä palkka, joka kannustaa pysymään saman työnantajan palveluksessa. Henkilökohtainen palkanlisä työtulosten ja osaamisen kehittyessä nähtiin niin ikään palkitsevana. Rahallinen palkitseminen on rajallista, joten perustehtävässä onnistumisen huomioiminen on tärkeää. Aineettomista palkitsemiskeinoista vastauksissa korostui erityisesti positiivinen palaute. Esimerkiksi kiitos osoittaa, että henkilön työpanos on huomattu ja siihen ollaan tyytyväisiä. Palkitsevana koettiin myös työvuoro- ja vuosilomasuunnittelun joustavuus, lomien mahdollistaminen toivottuina aikoina, henkilöstön osallistuminen suunnitteluun ja kehittämistyöhön sekä oikeanlaiseen ulkopuoliseen koulutukseen pääseminen. Tärkeitä palkitsevia tekijöitä ovat vastaajien mielestä myös tasapuolisuus, työn tekeminen mielekkääksi sekä ammatin arvostus.

Palkan kannustavuudesta kirjoitettiin monia kommentteja, esimerkiksi näin:

Palkka, lähes kaikki arvostavat rahallista kannustusta. 20 vuoden palveluksesta ja siitä eteenpäin 5-10 vuoden välein palkallinen vapaa, kannustaa olemaan saman työnantajan palveluksessa.

Palkitsevana nähtiin myös **henkilökohtainen palkanlisä**. Tässä on eräs vastausista:

Henkilökohtaisia palkanlisäjä voi anoa rajallisen määrän, vaikka se usein koetaan tehokkaimmaksi palkitsemiseksi. Aineellisia palkitsemiskeinoja ei yksittäisiin tilanteisiin ole. Pitkällä aikavälillä työolojen ja osaamisen kehittyessä hyvä.

Aineettomista palkitsemiskeinoista esimerkiksi motivoinnista kirjoitettiin näin:

Perustehtävässä onnistumisen huomioiminen, koska rahallinen palkitseminen rajallista. Oikeanlaiseen ulkopuoliseen koulutukseen pääseminen, motivoi. Rahallinen palkitseminen on hyvä keino (2.sijalla kuitenkin).

Palautteesta annettiin seuraavanlainen esimerkki:

Palaute asiakkailta/potilailta, esimieheltä ja kollegalta on parhaita. Riittäviä ne eivät varmasti ole, mutta julkisessa organisaatiossa(kunnallinen) ulkoisten palautteiden ja kannusteiden antaminen on lähes mahdotonta(=palkkaa tai muita rahallisia huomioita peruspalkan lisäksi).

Kannustamisesta kirjoitettiin näin:

Sisäinen kannuste, kuten esim. kiitos osoittaa, että henkilön työpanos on huomattu ja siihen ollaan tyytyväisiä, tulkoon se sitten keneltä tahansa.

Palkitsevana koettiin myös **joustavuus työvuoro- ja vuosilomasuunnittelussa**. Siitä kirjoitettiin esimerkiksi näin:

Työaikajoustot ja lomien mahdollistaminen toivottuina aikoina. Edistävät työhyvinvointia ja viihtymistä työssä sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamista.

Arvostuksesta ja työn mielekkyydestä kirjoitettiin esimerkiksi:

Tasapuolisuus, työn tekeminen mielekkääksi ja ammatin arvostus lisää palkkaa osaamisesta.

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin organisaatiolla käytössä olevista palkitsemiskeinoista. Organisaation palkitsemiskeinoja ovat peruspalkat, henkilökohittaiset palkanlisät, asiantuntijasairaanhoidajien palkan lisäosat, laatupalkinnot sekä muistamiset merkkipäivinä ja eläkkeelle jäättäessä. Lisäksi organisaatiossa palkitaan avustamalla harrastuksiin osallistumista sekä ilmaisella joulumateriaalilla. Sanallinen kiitos sekä muu myönteinen palaute ovat tärkeitä organisaation kaikilla tasoilla. Myös alainen voi kiittää esimiestä.

Henkilökohtaisesta palkanlisästä vastattiin esimerkiksi näin:

Henkilökohtainen palkanlisä. Annetaan joko vuodeksi kerrallaan, jolloin on kierrätysmahdollisuus hyvien työntekijöiden

kesken tai toistaiseksi, jolloin se jatkuu "toistaiseksi". Asiantuntijasairaanhoidajille palkanlisä.

Palautteesta esimerkki:

Esimieheltä kiitos tai jokin muu myönteinen palaute sekä hyvän työsuorituksen huomioiminen.

Kehittämistoiminnasta esimerkki:

Mielipiteen huomioiminen kehittämisessä, koulutukset ja vastuutehtävät oman mielenkiinnon mukaan.

Työssä jaksamisesta vastattiin näin:

Työvuorojoustot., urakehitys.

Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen onnistuu paremmin joustavia työvuoroja käyttäen. Näin edistetään työhyvinvointia. Urakehityksen mahdollisuus tuo vetovoimaa alalle.

Organisaatio tarjoaa työsuhde-etuja -kohtaan vastattiin esimerkiksi näin:

Laatupalkinnot johonkin yksikköön kokonaisuutena (muutamana vuodelle). Muistamiset esim. 20 tai 30 palveluvuoden jälkeen (kunniakirja ja rinikka) Muistamiset 50- tai 60-vuotiaana(lahja) Eläkkeelle jäädessä lahja. Ilmainen jouluateria. Vapaa-ajan toimintojen kustannuksiin osallistuminen.

Työsuhde-edut osoittavat, että organisaatiossa välitetään työntekijöistä ja työntekijä puolestaan voi olla ylpeä työpaikastaan, joka huomioi ja pitää huolta työntekijöistään.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, miten palkitsemista tulisi jatkossa kehittää. Vastausten mukaan palkitsemisen pitäisi olla oikeudenmukaista ja esille pitäisi tuoda enemmän palkitsemistapoja sekä keinoja toteuttaa niitä. Asiantuntijasairaanhoidajien osaamisen toivottiin näkyvän palkassa. Henkilökohtaista palkanlisää toivotaan kehitettävän edelleen muun muassa luomalla tarkemmat kriteerit sen myöntämiseen. Osaamisesta, motivaatiosta sekä kyvystä tehdä työtä toivottiin

maksettavan palkkaa. Tehtävänsiirroista toivottiin annettavan rahallista korvausta joustavammin. Organisaation myöntämiä etuja ja lahjoja tulisi kehittää, esimerkiksi tarjoamalla erilaisia vapaakortteja kuntosaleille, hierontoihin jne., pitkään palvelleille työntekijöille esimerkiksi lahjakortteja sekä tiettyjen työvuosien jälkeen toivottiin palkallista vapaata esimerkiksi viikoksi. Sanallisen palautteen antamiseen oikeaan aikaan ja oikeista asioista toivottiin jokaisen kohdallaan keskittyvän. Palkkausta koulutuksen ja työtulosten mukaan tulisi jatkossa kehittää.

Avoimeen kysymykseen **palkitsemisen kehittämisestä** tuli kiitettävästi hyviä vastauksia. **Palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta** vastattiin esimerkiksi näin:

Enemmän tuoda esille palkitsemistapoja ja keinoja toteuttaa niitä. Osaamisesta tulisi maksaa, koskahan päästään siitä että kaikki saavat saman palkan vaikka osaaminen ja vastuun ottaminen ovat aivan eri luokkaa.

Asiantuntijasairaanhoidajien osaamisen toivottiin näkyvän palkassa. Tässä esimerkki vastauksesta:

Asiantuntijasairaanhoidajat --> osaaminen huomioitava palkassa oikeudenmukaisesti.

Henkilökohtaista palkanlisän kehittämisestä kirjoitettiin näin. Esimerkki vastauksesta:

Henkilökohtaisen palkanlisän kehittäminen. Henkilökohtaisten lisien myöntämiseen tarkemmat kriteerit läpi koko organisaation.

Osaamista, motivaatiota sekä kykyä tehdä työtä kommentoitiin näin.

Palkkausjärjestelmää tulisi kehittää siihen suuntaan, että arvioidaisiin paremmin työntekijän osaaminen, motivaatio ja kyky tehdä työtä eli tämä näkyisi palkassa.

Tehtävänsiirroista toivottiin rahallista korvausta joustavammin. Esimerkki vastauksesta:

Tehtävänsiirroista tulisi saada rahallista korvausta entistä joustavammin.

Organisaation myöntämiä **etuja ja lahjoja** tulisi kehittää, esimerkiksi näin:

Esim. tiettyjen työvuosien jälkeen vaikka viikko palkallista vapaata. Yhtiön lahjoja voisi kehittää! Jos on pitkään palvellut taloa, mieluummin lahjakortti.

Sanallisen palautteen antamisesta kommentoitiin esimerkiksi näin:

Jokaisen on kohdallaan keskityttävä sanallisen palautteen antamiseen oikeaan aikaan ja oikeista asioista

Palkkauksesta kirjoitettiin esimerkiksi näin:

Palkkaus koulutuksen ja työntulosten mukaan, ei toimen mukaan.

7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärvi ym. (2009) mukaan tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta eli jos esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina. Validius eli pätevyys on mittarin tai tutkimusmenetelmän kyky mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin. Esimerkiksi kyselyyn vastaajat ovat voineet ymmärtää kysymykset eri tavalla kuin tutkija on halunnut. Aineiston analyysissä keskeistä ovat luokittelut. Tulosten vastaukset punnitaan tarkasti ja viedään ne teoreettiselle tasolle. (Hirsjärvi ym. 2009, 231 - 232.)

Tutkimuksessa vastaajia oli toivottua vähemmän, joten tutkimuksella saatu tieto ei ole yleistettävissä. Kysymysten 5-7 väittämiä oli vähän ja aihealue suppea, joten

niistä saatu tieto jäi suppeaksi. Sen sijaan avoimet kysymykset osoittautuivat hyväksi valinnaksi. Niissä kyselyyn vastanneet osastonhoitajat pystyivät kertomaan omia mielipiteitään laajemmin ja omalla tyylillään. Ne antoivat hyvin tämän työn kannalta toivottua tietoa. Tämä työ valotti kuitenkin mielipiteitä palkitsemisen merkitystä, palkitsemisen tilannetta ja palkitsemisen kehittämiseen kohdistuvia toiveita eräässä eteläsuomalaisessa sairaalassa.

7.2 Tutkimuksen eettisyys

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan tutkimuksen uskottavuus ja eettisyys kulkevat yhdessä. Uskottavuus perustuu tutkijoiden noudattamaan hyvään tieteelliseen käytäntöön, johon kuuluu muun muassa rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuustulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten arvioinnissa, eettisesti kestävä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132.)

Tämän tutkimuksen tekijät ovat tehneet tutkimuksen aiheesta kiinnostuneina, rehellisesti ja mahdollisimman huolellisesti toimien. Tämän tutkimuksen tekemiseen on saatu tutkimuksen kohteena olevien osastonhoitajien työnantajalta lupa ja osastonhoitajien yhteystiedot ovat vain tutkimuksen tekijöiden tiedossa ja poistetaan tämän tutkimuksen valmistuttua.

7.3 Johtopäätökset

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että osastonhoitajat huomioivat hyvän työsuorituksen, mielipiteen ilmaisemisen kehittämistyössä, työvuorojoustot, koulutukset, vastuutehtävät oman mielenkiinnon mukaan ja urakehityksen. Osaamisen toivottiin näkyvän palkkauksessa enemmän. Hakosen ym. (2005, 247) mukaan tunnustuksen antaminen hyvistä työsuorituksista viestii työntekijälle ja mahdollisesti koko työyhteisölle, millaisia työsuorituksia tarvitaan.

Sanallinen kiitos ja myönteinen palaute koettiin tärkeiksi asioiksi organisaatiossa kaikilla tasoilla. Jokaisen toivottiin keskittyvän sanalliseen palautteeseen. Myös Hakosen ym. (2005, 237 - 238) mukaan arvostavaa kohtelua kaivataan myös työtovereilta, samoin kuin esimiehet alaisiltaan, kyse on siis kohteliaasta ja ystävällisestä tai vähintään asiallisesta kommunikoinnista ja toimimisesta. Arvostus viestii työpaikalla kaikkien olevan tärkeitä. Vuorisen (2008, 19, 116) mukaan työntekijöiden palkitseminen, palaute ja hyvien työsuoritusten sekä työntekijän normaalia työtä paremman panostuksen huomiointi tuo merkitystä työhön ja nostaa hetkeksi ”arjen yläpuolelle”. Huumorin hyödyntämisen on todettu auttavan osaston ilmapiiirin luomisessa ja työstä selviytymisessä.

Osastonhoitajat toivoivat palkitsemisen oikeudenmukaisuuden sekä palkitsemistapojen ja –keinojen lisäämistä, ja työnantajan tarjoavan kattavampia etuisuuksia. Kaistilan mukaan palkkauksen oikeudenmukaisuuden kokeminen edellyttää, että tehtäväkohtainen palkka on määritetty oikeassa suhteessa työn vaativuuteen nähden. Palkitsemisperusteet tulee olla jokaisen työntekijän tiedossa. (Kaistila 2009, 11.)

Palkitsemisesta työn tuottavuutta edistävänä toimintana suurin osa vastaajista ei ollut vakuuttunut niin kuin ei myöskään palkitsemisjärjestelmien avoimesta näkyvyydestä. Enemmistö oli sitä mieltä, että henkilöstö ei välttämättä tunne palkitsemisen perusteita. Palkitseminen koettiin melko haastavana ja enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että palkitseminen kannustaa työntekijää toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti.

Tämä aihe oli ennen palkitsemista käsittelevään materiaaliin tutustumista käsitteenä perin vieras rahapalkkaa lukuun ottamatta tämän opinnäytetyön tekijöille, vaikka toisella meistä on kokemusta sairaalamaailmasta ennestään ja toisella vain tämän koulutuksen ajalta. Palkitseminen onkin aiheena kiinnostava. Sanasta palkitseminen tulee ensimmäisenä mieleen suurten yritysten johtajien saamat optiot, optiomiljonäärit. Palkitsemisesta löytyy tietoa etenkin business-maailmasta, jossa palkitseminen tuntuukin luontevalta. Tämän opinnäytetyön tekemiseen ryhdyttiin sen vuoksi kiinnostuneina ja avoimin mielin, jotta ymmärrettäisiin tätä ilmiötä enemmän ja käsitys palkitsemisesta sairaalamaailmassa laajenisi.

Tietämys palkitsemisen kokonaisuudesta ja merkityksestä on tämän työn myötä lisääntynyt ja selkiintynyt. Tutkimuksesta saatiin tämän työn tekijöille merkityksellistä tietoa. Vaikka tämän tutkimuksen antama tieto ei olekaan yleistettävissä, niin kokemukseen nojaten voidaan sanoa, että samaan tapaan palkitaan muissakin sairaaloissa. Yllättävää oli myös törmätä kielteisiin asenteisiin palkitsemista kohtaan. Aiheen sanottiin oleva arka. Se, että palkitseminen koetaan arkana asiana, viittaa kenties siihen, että aineettomaan palkitsemiseen johtamisen alueeseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Tämän työn tekijöiden mielestä palkitseminen ja siitä keskusteleminen on tänä päivänä tarpeellista, koska nykyisessä ja tulevassa työvoimatilanteessa sillä on vaikutusta työssä jaksamiseen ja työhön sitoutumiseen. Sen vuoksi avoimempi keskustelu palkitsemisesta hoitotyössä on toivottavaa.

Jatkotutkimusaiheena tämän työn tekijät esittävät, että olisi kiintoisaa saada tietää palkitsemisen merkityksestä ja kokemisesta sekä vaikutuksesta työhyvinvointiin yksittäisen työntekijän kannalta.

LÄHTEET

Kirjalähteet:

Hakonen N., Hakonen A., Hulkko K. & Ylikorkala A. 2005. Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Hasu-Lehtovirta, P. 2007. Johtamisen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen. Erikoissairaanhoidon johdon näkemyksiä palkitsemisesta. Vaasa: Vaasan yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta. Hallintotieteen pro gradu -tutkielma.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hulkko, K., Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Sweins, C. 2005. Tulospalkkaus. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. Palkitse. Palkitseminen globaalissa Suomessa. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Huttunen A., Kvist T. & Partanen P. 2009 Sairaanhoidtajien työmotivaatio ja siihen yhteydessä olevat tekijät. Artikkelit, Tutkiva hoitotyö -lehti 2/2009. Scan Web. Kouvola.

Kananen Jorma 2008. Kvantti, Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kauhanen J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Moisio, E. & Salimäki, A. 2005. Osaamisen johtaminen ja palkitseminen. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. Palkitse. Palkitseminen globaalissa Suomessa. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Niiranen, K. 2007. Palkitsemisen merkitys yksilölle. Kuopio: Kuopion yliopisto. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu – tutkielma.

Nummelin T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn - varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Rantamäki T., Kauhanen J. & Kolari A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.

Somiska, S. 2008. Sairaanhoidajan ammatillisen osaamisen tunnistaminen ja palkitseminen psykiatrisessa hoitotyössä – erikoissairaanhoidon sairaanhoitajien ja osastonhoitajien kuvaus. Kuopio: Kuopion yliopisto. Hoitotiede. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko, K. 1998 Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Helsinki. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J.(toim.) 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy 2009 ja Marita Österberg. 3. painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Internet-lähteet:

Forma, P., Saari, P. & Väänänen, J. 2010. Kuntatyö 2010 -tutkimus, esiraportti [viitattu:19.3.2010]. Saatavissa:

http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4241/K2010_esiraportti.pdf

Elo, A-L., Ervasti, J., Teräsaho, M., Hemmilä, P., Lipponen, J. & Salimäki, A. 2009. Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 50/2009 [viitattu 9.3.2010]. Saatavissa:

http://www.tem.fi/files/24693/TEM_50_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf

Hakonen, A., Hulkko, K., Maaniemi, J., Moisio, E., Salimäki, A., Sweins, T., Vartiainen, M. & Wikström, M-A. 2009. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. Työpsykologian ja johtamisen palkitsemisivut. Otaniemi: Teknillinen korkeakoulu [viitattu 5.3.2010]. Saatavissa: <http://www.palkitseminen.tkk.fi/index.htm>

Kaistila M. 2009. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus [viitattu 28.8.2009].

Saatavissa: <http://www.kunnat.net/attachment.asp?path=1;29;348;84961;85381;107615>

Kangasmäki E. 2007. Eettisen johtajuuden toteutuminen ja sen merkitys henkisen työhyvinvoinnin tukemisessa – sairaanhoitajien kokemuksia sairaalan osaston työyhteisössä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Terveyskasvatus. [viitattu 8.2.2010]. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa:

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12255/URN_NBN_fi_jyu-2007885.pdf?sequence=1

Kanste O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulu: Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Oulun yliopistollinen sairaala [viitattu 13.7.2010]. Väitöskirja. Saatavissa:

<http://herkules.oulu.fi/isbn9514276485/isbn9514276485.pdf>

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009 a. Kuntien henkilöstö [viitattu:3.2.2010].

saatavissa:

http://www.kuntatyöntajat.fi/modules/page/show_page~id~19241BF953F34D7D9516B18221784893~tabletarget~data_1~MENU_2_activeclicked~9545923119CF4AEFB659DF3CC637A5E8~MENU_2_open~true~pid~F2B32AF071AC4F7090DCE4F131A9684F~layout~kt2006.asp

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007b. Palkkauksen rakenne. [viitattu 13.7.2009].

Saatavissa:

http://www.kuntatyöntajat.fi/modules/page/show_page~id~67CA1473AF834661AF6ED77EC944CDB5~tabletarget~data_1~MENU_2_activeclicked~3271C037FF464EB2AC72FD9845BC2306~MENU_2_open~true~pid~7ED599B5E149496F842AA951283728F5~layout~kt2006.asp

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010c. Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje – tutkimus- ja kehittämisohjelma [viitattu: 26.4.2010] saatavissa:

http://www.kuntatyöntajat.fi/modules/page/show_page.asp?id=D4404C295C20457998372A479CCF9378&itemtype=00308B787886459385

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010d. Palkkauksen rakenne. Henkilökohtainen lisä [viitattu 26.4.2010] saatavissa:

http://www.kuntatyöntajat.fi/modules/page/show_page~id~67CA1473AF834661AF6ED77EC944CDB5~tabletarget~data_1~MENU_2_activeclicked~2AB1C16D50304DB4B2F521149FD2C1D7~MENU_2_open~true~pid~7ED599B5E149496F842AA951283728F5~layout~kt2006.asp

Kuntatyöntäjän palkkausopas 2004. Henkilökohtainen palkitseminen käyttöön. [Viitattu 27.12.2009]. Saatavissa: www.kuntatyöntajat.fi

KVTES 2007 - 2009. 2007. Kunnallinen virka- ja työehtosopimus. Kunnallinen työmarkkinalaitos [viitattu 19.3.2009]. Saatavissa:

http://www.kuntatyöntajat.fi/modules/upndown/download_file~id~B0E8913AC2BC4867A2DBFC14B248DB13.asp

Moisio, E., Lempiälä, T., & Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpai-koilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 47/2009 [viitattu 9.3.2010]. Saatavissa:

http://www.tem.fi/files/24455/TEM_47_2009_tyo_ja_yrit.pdf

Moisio E., Salimäki A. & Sweins C. 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomes-sa? - Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. TKK. Työpsykologian ja johtami-sen laboratorio. Palkitsemisen tutkimusohjelma. Työsuojelurahaston toimeksian-nosta tehty selvitys 2006 [viitattu 17.7.2009].

Saatavissa:

www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/TSR_rapo06.pdf

Peltola H. 2007. Kehityskeskustelun merkitys osaamisen arvioinnissa ja osaami-sen oikeudenmukainen palkitseminen. Turku: Turun yliopisto. Hoitotieteen laitos [viitattu 15.1.2010]. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa:

http://med.utu.fi/hoitotiede/julkaisut/opinnaytetyot/progradu-abstraktit/abstraktit_2007/peltola.pdf

Piiroinen, M. 2007. Terveystieteiden työntekijöiden ja johtajien näkemyksiä palkitsemisjärjestelmästä ja sen oikeudenmukaisuudesta. Kuopio: Kuopion yli-opisto. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Terveystieteiden ja -talouden laitos [viitattu 3.2.2010]. Pro gradu – tutkielma.

Saatavissa: <http://www.kampus.uku.fi/gradut/2007/3649.pdf>

Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J. & Laamanen, T. 2009. Palkitsemisen tila Suomessa 2008. Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen. Helsinki: Helsinki University of Technol-ogy. Department of Industrial Engineering and Management. Report 2009/3. Työ-suojelurahasto [viitattu 6.3.2010]. Saatavissa:

http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Palkitsemisen_tila_muutos2008.pdf

Santamäki - Vuori, T. 2008. Työnantajamaine kunnan vetovoimatekijäksi. Teoksessa Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus: Kunnan työnantajakuva - päättäjän opas maineenhallintaan. Uudistuva kuntatyö. Ratkaisun avaimet [viitattu 3.4.2010]. Saatavissa:

http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4171/Kunnan_tjakuva_2008.pdf

Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos ja Kuntien Eläkevakuutus 2008. Kunnat kehittävät työnantajakuva. Tiedote ja suositus 14.3.2008 [viitattu 21.3.2010]. Saatavissa:

http://www.kuntatyonantajat.fi/index.asp?id=3678AA18E724427BA4B235EA47C08FC7&data=1,886DF6EFA394CAC9DC90F5CC0110D096,009ADA9E325C44458758E3076815AB61&tabletarget=data_1&laytmp=kt2006 ja
<http://www.kuntatyo2010.fi/public/files/suositus.pdf>

Tilastokeskus. Kuntien palkat [viitattu 3.5.2010]. Saatavissa:

<http://www.tilastokeskus.fi/til/ksp/kas.html>

Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus 2008. Kunnallinen työmarkkinalaitos [viitattu 28.12.2009]. Saatavissa:

http://www.kuntatyonantajat.fi/modules/page/show_page~id~85DED39B8AC1470DBC9397758C56F96E~tabletarget~data_1~MENU_2_activeclicked~9A27C20CAB66493893514AE58700627C~MENU_2_open~true~pid~8B60AF21C5D84180893AA248FC4CF060~layout~kt2006.asp

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampere: Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta [viitattu 1.1.2010]. Väitöskirja. Saatavissa:

<http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7485-9.pdf>

Webropol 2009. [viitattu: 22.1.2010]. Saatavissa:

<http://w3.webropol.com/finland/yritys>

Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Hulkko, K. 2005. Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen. Kokemuksia tulospalkkauksesta ja sen kehittämisestä terveydenhuollon yksiköissä vuosina 2000 - 2003. Tykes. Raportteja 41 [viitattu 30.3.2010]. Saatavissa:

http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Kuntarapo05.pdf

LIITTEET

Liitteet 1-3

PALKITSEMINEN HOITOTYÖSSÄ OSASTONHOITAJAN NÄKÖKULMASTA

Arvoisa Päijät-Hämeen keskussairaalan osastonhoitaja

Olemme Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan sairaanhoitajaopiskelijoita. Opinnäytetyömme aiheena on palkitseminen hoitotyössä osastonhoitajan näkökulmasta. Tutkimuskohteena ovat Päijät-Hämeen keskussairaalan vuodeosastojen ja poliklinikoiden osastonhoitajat. Tarkoituksena on saada tietoa siitä, mikä merkitys palkitsemisella on sairaalaosaston työyhteisössä ja mitä palkitsemisen keinoja esimies käyttää. Olemme lähettäneet teille alustavan paperiversion kyselylomakkeestamme syksyllä 2009. Webropol -sähköpostikyselyllä toivomme saavamme vastaukset tutkimuskysymyksiimme, joten vastaamalla kyselyymme autatte meitä opinnäytetyössämme. Kun kyselylomake on valmis, klikkaa "vastaa" -painiketta, jolloin vastauksenne ohjautuu automaattisesti sähköpostiosoitteeseemme. Vastaaminen kyselyyn vie aikaa noin 15 minuuttia. Toivomme teidän vastaavan 20.01.2010-03.02.2010 välisenä aikana. Vastaukset käsitellään anonyymisti.

Lisätietoja saatavissa:

Krista Rantala krista.rantala@pt.fi puh. 044-5458858
Eija Saukkola eija.saukkola@pt.fi puh. 040-7773795

TAUSTATIEDOT

1. sukupuoli:

- nainen
 mies

2. ikä:

- alle 30
 31-40
 41-50
 51-60
 yli 60

3. palvelussuhteen laatu:

- vakituinen
 määräaikainen

4. toiminta osastonhoitajana vuosina:

- alle 1 vuosi
 1-5 vuotta
 6-10 vuotta
 11-20 vuotta
 yli 20 vuotta

Valitse seuraaviin väittämiin sarakkeissa olevista vaihtoehdoista lähinnä omaa mielipidettäsi oleva.

5. PALKITSEMISEN MERKITYS

	1=täysin samaa mieltä	2=osittain samaa mieltä	3=osittain erimielä	4=täysin erimielä	5=en osaa sanoa
a.Palkitseminen edistää työn tuottavuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b.Palkitsemisjärjestelmät näkyvät ja toimii avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c.Henkilöstö tuntee palkitsemisen perusteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d.Koen palkitsemisen haastavana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e.Palkitseminen kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f.Osastollani on tarvetta kehittää palkitsemista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. AINEELLINEN PALKITSEMINEN

Henkilökohtainen palkitseminen

	1=täysin samaa mieltä	2=osittain samaa mieltä	3=osittain erimielä	4=täysin erimielä	5=en osaa sanoa
a.Työn vaativuuden arvioiminen sujuu minulta hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b.Työyhteisössämme myönnetään henkilökohtaisia palkanlisä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c.Työyhteisössämme myönnetään henkilökohtaisia palkanlisä työtulosten perusteella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d.Työyhteisössämme myönnetään henkilökohtaisia palkanlisä kykyjen perusteella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e.Työntekijöiden henkilökohtaisessa palkkauksessa pyritään tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edut

	1=täysin samaa mieltä	2=osittain samaa mieltä	3=osittain erimielä	4=täysin erimielä	5=en osaa sanoa
a.Osastollani muistetaan aina 40-, 50- ja 60-vuotispäivän veltäjät ja eläkkeelle lähtijät sekä aotetaan kunnia ja ansiomerkkejä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b.Työsuhde-eduilla on huomattava merkitys palkitsemisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. AINEETON PALKITSEMINEN

Kannustaminen

	1=täysin samaa mieltä	2=osittain samaa mieltä	3=osittain erimielä	4=täysin erimielä	5=en osaa sanoa
a.Työtehtävät osastollani ovat mielekkäitä ja haastavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b.Työtehtävät on järjestetty kaikkia tyydyttävällä tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c.Sopiva määrä vastuuta osastolla kannustaa työntekijöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palautte

	1=täysin samaa mieltä	2=osittain samaa mieltä	3=osittain erimielä	4=täysin erimielä	5=en osaa sanoa
a.Annan myönteistä palautetta usein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b.Myönteinen palautte kannustaa työntekijää parempiin suorituksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c.Annan rakentavaa palautetta usein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d.Rakentavan palautteen antaminen on mielestäni vaikeaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e.Kiitän työntekijöitä hyvin tehdystä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koulutus

	1=täysin samaa mieltä	2=osittain samaa mieltä	3=osittain erimieltä	4=täysin erimieltä	5=en osaa sanoa
a.Mahdollistan ja tuen työntekijöiden osallistumisen koulutuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b.Koulutuksiin osallistuminen on palkitsevaa ja motivoivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c.Työntekijöiden koulutukset vaikuttavat töiden organisointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d.Koulutukset ovat tarpeellisia kehittämistyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kehityskeskustelut

	1=täysin samaa mieltä	2=osittain samaa mieltä	3=osittain erimieltä	4=täysin erimieltä	5=en osaa sanoa
a.Käyn kehityskeskusteluja säännöllisesti henkilökunnan kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b.Kehityskeskustelut edistävät osaston toiminnan kehittämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c.Kaikki osaston työntekijät käyvät kehityskeskustelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastaa seuraaviin kysymyksiin omiin sanoin..

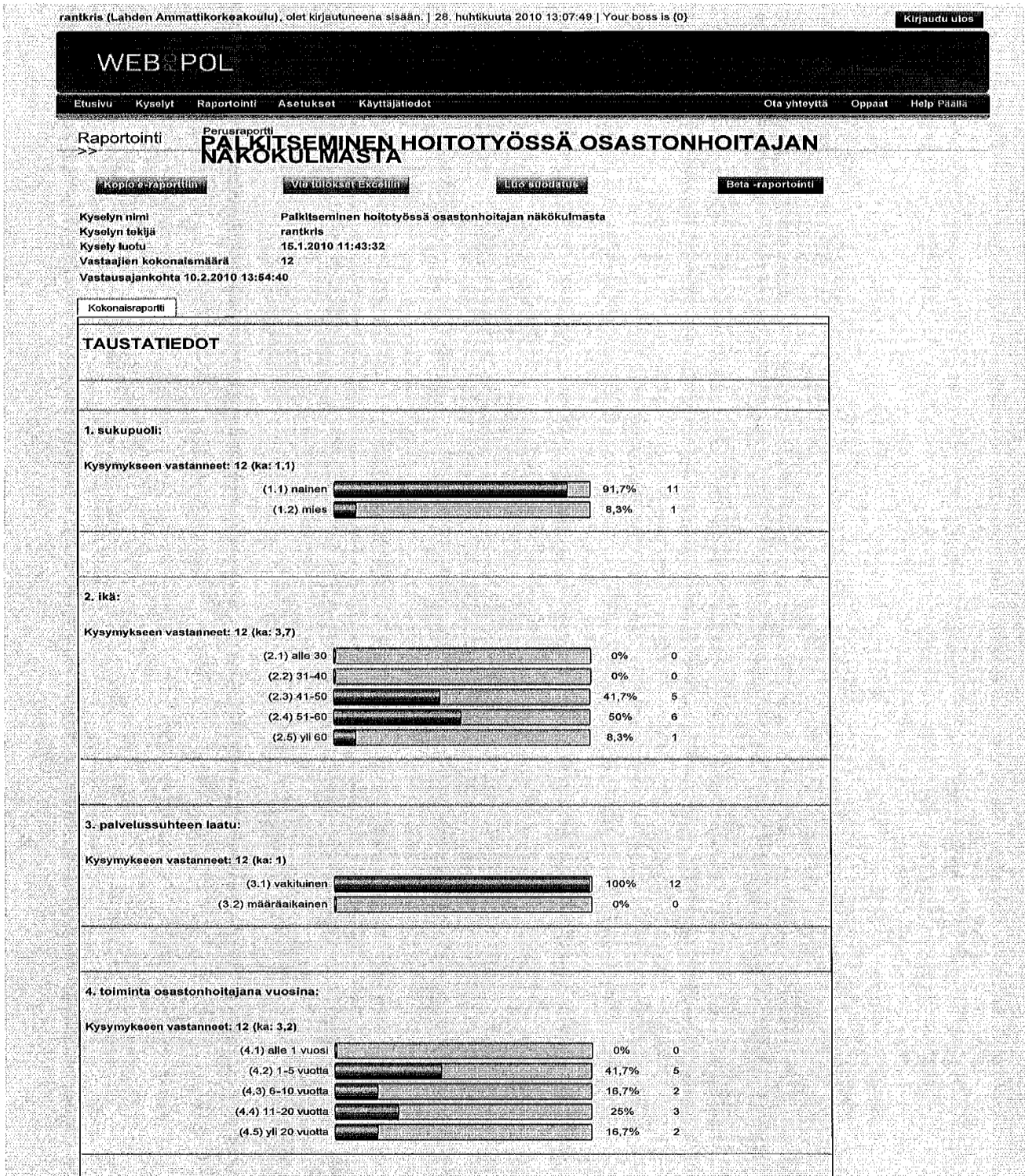
8. Mitkä palkitsemisen keinot ovat mielestäsi parhaita ja riittäviä hoitotyössä ja miksi?

9. Millaisia palkitsemisen keinoja organisaatiolla on käytössä?

10. Miten palkitsemista tulisi jatkossa kehittää?

Palauta kyselystämme





Valitse seuraavlin välttämlln sarakkeissa olevista vaihtoehtoista lähinnä omaa mieltäpidettäsi oleva.

5. PALKITSEMISEN MERKITYS

Kysymykseen vastanneet: 12

	1=täysin sama mieltä (arvo: 1)	2=osittain sama mieltä (arvo: 2)	3=osittain eri mieltä (arvo: 3)	4=täysin eri mieltä (arvo: 4)	5=en osaa sanoa (arvo: 5)
a.Palkitseminen edistää työn luottavuutta (ka: 1,583; yht: 12)	41,7% 5	58,3% 7	0% 0	0% 0	0% 0
b.Palkitsemisjärjestelmät näkyvä ja toimii avoimesti (ka: 2,833; yht: 12)	8,3% 1	16,7% 2	58,3% 7	16,7% 2	0% 0
c.Henkilöstö tuntee palkitsemisen perusteet (ka: 2,067; yht: 12)	25% 3	0% 0	58,3% 7	16,7% 2	0% 0
d.Koen palkitsemisen haastavana (ka: 1,833; yht: 12)	33,3% 4	58,3% 7	0% 0	8,3% 1	0% 0
e.Palkitseminen kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti (ka: 1,833; yht: 12)	25% 3	66,7% 8	8,3% 1	0% 0	0% 0
f.Osastollani on tarvetta kehittää palkitsemista (ka: 1,833; yht: 12)	33,3% 4	50% 6	16,7% 2	0% 0	0% 0
ka: 2,097; yht: 72	27,8% 20	41,7% 30	23,6% 17	6,9% 5	0% 0

6. AINEELLINEN PALKITSEMINEN

Henkilökohtainen palkitseminen

Kysymykseen vastanneet: 12

	1=täysin sama mieltä (arvo: 1)	2=osittain sama mieltä (arvo: 2)	3=osittain eri mieltä (arvo: 3)	4=täysin eri mieltä (arvo: 4)	5=en osaa sanoa (arvo: 5)
a.Työn vaatavuuden arvioiminen sujuu minulla hyvin (ka: 1,75; yht: 12)	33,3% 4	58,3% 7	8,3% 1	0% 0	0% 0
b.Työyhteisössämme myönnetään henkilökohtaisia palkanlisäjä (ka: 1; yht: 12)	100% 12	0% 0	0% 0	0% 0	0% 0
c.Työyhteisössämme myönnetään henkilökohtaisia palkanlisäjä työtulosten perusteella (ka: 1,417; yht: 12)	66,7% 8	25% 3	8,3% 1	0% 0	0% 0
d.Työyhteisössämme myönnetään henkilökohtaisia palkanlisäjä kykyjen perusteella (ka: 1,583; yht: 12)	50% 6	41,7% 5	8,3% 1	0% 0	0% 0
e.Työntekijöiden henkilökohtaisessa palkkauksessa pyrin tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen (ka: 1,417; yht: 12)	83,3% 10	0% 0	8,3% 1	8,3% 1	0% 0
ka: 1,433; yht: 60	66,7% 40	25% 15	6,7% 4	1,7% 1	0% 0

Edut

Kysymykseen vastanneet: 12

	1=täysin sama mieltä (arvo: 1)	2=osittain sama mieltä (arvo: 2)	3=osittain eri mieltä (arvo: 3)	4=täysin eri mieltä (arvo: 4)	5=en osaa sanoa (arvo: 5)
a.Osastollani muistetaan aina 40-, 50- ja 60-vuotispäivän viettäjät ja eläkkeelle lähtijät sekä annetaan kunnia- ja ansiomerkkejä (ka: 1,25; yht: 12)	75% 9	25% 3	0% 0	0% 0	0% 0
b.Työsuhde-edulla on huomattava merkitys palkitsemisessa (ka: 2,25; yht: 12)	25% 3	50% 6	8,3% 1	8,3% 1	8,3% 1
ka: 1,75; yht: 24	50% 12	37,5% 9	4,2% 1	4,2% 1	4,2% 1

7. AINEETON PALKITSEMINEN

Kannustaminen

Kysymykseen vastanneet: 12

	1=täysin sama mieltä (arvo: 1)	2=osittain sama mieltä (arvo: 2)	3=osittain eri mieltä (arvo: 3)	4=täysin eri mieltä (arvo: 4)	5=en osaa sanoa (arvo: 5)
a. Työtehtävät osastollani ovat mielekkäitä ja haastavia (ka: 1,5; yht: 12)	50% 6	50% 6	0% 0	0% 0	0% 0
b. Työtehtävät on järjestetty kaikkia tyydyttävällä tavalla (ka: 2,083; yht: 12)	0% 0	91,7% 11	8,3% 1	0% 0	0% 0
c. Sopiva määrä vastuuta osastolla kannustaa työntekijöitä (ka: 1,167; yht: 12)	91,7% 11	0% 0	8,3% 1	0% 0	0% 0
ka: 1,583; yht: 36	47,2% 17	47,2% 17	5,6% 2	0% 0	0% 0

Palautte

Kysymykseen vastanneet: 12

	1=täysin sama mieltä (arvo: 1)	2=osittain sama mieltä (arvo: 2)	3=osittain eri mieltä (arvo: 3)	4=täysin eri mieltä (arvo: 4)	5=en osaa sanoa (arvo: 5)
a. Annan myönteistä palautetta usein (ka: 2; yht: 12)	16,7% 2	66,7% 8	16,7% 2	0% 0	0% 0
b. Myönteinen palaute kannustaa työntekijää parempiin suoriutuksiin (ka: 1,25; yht: 12)	75% 9	25% 3	0% 0	0% 0	0% 0
c. Annan rakentavaa palautetta usein (ka: 2; yht: 12)	16,7% 2	66,7% 8	16,7% 2	0% 0	0% 0
d. Rakentavan palautteen antaminen on mielestäni vaikeaa (ka: 2,583; yht: 12)	8,3% 1	50% 6	16,7% 2	25% 3	0% 0
e. Kiitän työntekijöitä hyvin tehdystä työstä (ka: 1,417; yht: 12)	58,3% 7	41,7% 5	0% 0	0% 0	0% 0
ka: 1,85; yht: 60	35% 21	50% 30	10% 6	5% 3	0% 0

Koulutus

Kysymykseen vastanneet: 12

	1=täysin sama mieltä (arvo: 1)	2=osittain sama mieltä (arvo: 2)	3=osittain eri mieltä (arvo: 3)	4=täysin eri mieltä (arvo: 4)	5=en osaa sanoa (arvo: 5)
a. Mahdollistan ja tuen työntekijöiden osallistumisen koulutuksiin (ka: 1,083; yht: 12)	91,7% 11	8,3% 1	0% 0	0% 0	0% 0
b. Koulutuksiin osallistuminen on palkitsevaa ja motivoivaa (ka: 1,083; yht: 12)	91,7% 11	8,3% 1	0% 0	0% 0	0% 0
c. Työntekijöiden koulutukset vaikeuttavat työn organisointia (ka: 2,5; yht: 12)	0% 0	66,7% 8	16,7% 2	16,7% 2	0% 0
d. Koulutukset ovat tarpeellisia kehittämistyössä (ka: 1,083; yht: 12)	91,7% 11	8,3% 1	0% 0	0% 0	0% 0
ka: 1,438; yht: 48	68,8% 33	22,9% 11	4,2% 2	4,2% 2	0% 0

Kehityskeskustelut

Kysymyksen vastanneet: 12

	1=täysin sama mieltä (arvo: 1)	2=osittain sama mieltä (arvo: 2)	3=osittain eri mieltä (arvo: 3)	4=täysin eri mieltä (arvo: 4)	5=en osaa sanoa (arvo: 5)
a.Käyn kehityskeskusteluja säännöllisesti henkilökunnan kanssa (ka: 1; yht: 12)	100% 12	0% 0	0% 0	0% 0	0% 0
b.Kehityskeskustelut edistävät osaston toiminnan kehittämistä (ka: 1,417; yht: 12)	66,7% 8	25% 3	8,3% 1	0% 0	0% 0
c.Kaikki osaston työntekijät käyvät kehityskeskustelussa (ka: 1; yht: 12)	100% 12	0% 0	0% 0	0% 0	0% 0
ka: 1,139; yht: 36	88,9% 32	8,3% 3	2,8% 1	0% 0	0% 0

Vastaa seuraaviin kysymyksiin omin sanoin..

8. Mitkä palkitsemisen keinot ovat mielestäsi parhaita ja riittäviä hoitotyössä ja miksi?

1. Tasapuolisuus, työn tekeminen mielekkääksi, riittävä palkka
2. palkka, suullinen palaute
3. Positiivinen palaute sekä joustavuus työvuoro- ja vuosilomasuunnittelussa sekä henkilöstön osallistuminen suunnitteluun ja kehittämiseen, Henkilökohtainen palkanlisä.
4. ammatin arvostus lisää palkkaa osaamisesta
5. Perustehtävässä onnistumisen huomiointi, koska rahallinen palkitseminen rajallista. Oikeanlaiseen ulkopuoliseen koulutukseen pääseminen, motivoi.
6. Aineellisia palkitsemiskeinoja yksittäisin tilanteisin ei ole. Pitkällä aikavälillä henkilökohtainen lisä työtulosten ja osamisen kehityksessä. Sanallinen palaute useasti. Palauteen antaminen ja saaminen tärkeää.
7. Sanallinen kiitos on paras silloin, kun sen osaa sanoa oikealla hetkellä ja jostain konkreettisesta syystä. Eli ei joka päivä kiitosten "höpöttämistä" rutiinomaisesti. Siksi, että silloin työntekijä todella tietää, mistä kiitetään ja työyhteisö myös vaistoa, mikä on palkittavaa toimintaa. Myös rahallinen palkitseminen on hyvä keino (2. sijalla kuitenkin)
8. Kiitos, kannustus jos mahd. niin palkanlisä sekä työaikajoustot ja lomien mahdollistaminen toivotuina aikoina. Esistävät työhyvinvointia ja viihtymistä työssä sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamista.
9. Palaute asiakkailta/pöytäilta, esimieheltä ja kollegailta on parhaita. Riittäviä ne eivät varmasti ole, mutta julkisessa organisaatiossa (kunnallinen) ulkoisten palatteiden ja kannusteiden antaminen on lähes mahdotonta (=palkkaa tai muita rahallisia huomioita peruspalkan lisäksi). Henkilökohtaisia palkanlisä voi antaa rajallisen määrän, vaikka se usein koetaan tehokkaimmaksi palkitsemiseksi. Sisäinen kannuste, kuten esim. kiitos osoittaa, että henkilön työpanos on huomattu ja siihen ollaan tyytyväisiä, tulkoon se sitten keneltä tahansa
10. palkka henkilökohtainen lisä suullinen palaute, kannustaminen
11. Palkka, lähes kaikki arvostavat rahallista kannustusta. 20 vuoden palveluksesta ja siitä eteenpäin 5-10 vuoden välein palkallinen vapaa, kannustaa olemaan saman työnantajan palveluksessa.

9. Millaisia palkitsemisen keinoja organisaatiolla on käytössä?

1. Henkilökohtainen lisä, asiantuntijasairaanhoidajille palkanlisä
2. palkka, suullinen palaute
3. Kts yllä
4. henkilökohtaiset lisät
5. Hyvän työsuorituksen huomiointi. Mielpiteen huomiointi kehittämisessä. Työvuorojoustot. Koulutukset. Vastuutehtävät oman mielenkiinnon mukaan, urakehitys: henkilökohtaiset lisät palkkauksessa. Erilaiset harrastusmuodot.
6. Katso ed.
7. Henkilökohtainen palkanlisä. Annetaan joko vuodeksi kerrallaan, jolloin on kierrätysmahdollisuus hyvien työntekijöiden kesken tai toistaiseksi, jolloin se jatkuu "toistaiseksi". Lautupalkinnot johonkin yksikköön kokonaisuutena (muutaman vuoden ollut PHSOTEY). Muistamiset esim. 20 tai 30 palveluvuoden jälkeen (kunniakirja ja riniikka) Muistamiset 50- tai 60-vuotiaana (lahja) Eläkkeelle jäädessä lahja. Ilmainen joulutateria. Sanallinen kiitos organisaation kaikilla tasoilla. Myös alainen voi kiittää esimiestä!!!!
8. Edellä kuvatut keinot. Rahallinen palkitseminen minimaalista vaihtotavasti.
9. Henkilökohtainen palkanlisä määräaikaisesti tai pysyvästi. Esimieheltä kiitos tai jokin muu myönteinen palaute.
10. lahjat 40-yms. vuosina vapaa-ajan toimintojen kustannuksiin osallistuminen
11. Hyvin niukasti. Henkilökohtainen lisäkin suositellaan annettavaksi toistaiseksi ja niiden määrä on rajallinen, joten uusille on lähes mahdoton antaa

10. Miten palkitsemista tulisi jatkossa kehittää?

1. Asiantuntijasairaanhoidajat -> osaaminen huomioitava palkassa
2. oikeudenmukaisesti
3. Enemmän tuoda esille palkitsemistapoja ja keinoja toteuttaa niitä.
4. osaamisesta tulisi maksaa, koskahan päästään siitä että kaikki saavat saman palkan vaikka osaaminen ja vastuun ottaminen ovat aivan eri luokkaa
5. Henkilökohtaisen palkanlisan kehittäminen. Erialaisten vapaakorttien myöntäminen; kuntosalit, hieronnat jne.
6. Palkkausjärjestelmää tulisi kehittää siihen suuntaan, että arvioitaisiin paremmin työntekijän osaaminen, motivaatio ja kyky tehdä työtä eli tämä näkyisi palkassa.
7. Henkilökohtaisten lisien myöntämiseen tarkemmat kriteerit läpi koko organisaation. Erikoissairaanhoidoa ja perusterveydenhuoltoa ei voi vertailla keskenään = eri kriteerit. Jokaisen kohdallaan keskityttävä sanallisen palautteen antamiseen oikeaan aikaan ja oikeista asioista. Yhtiön lahjoja voisi kehittää! Jos on pitkään palvellut taloa, mieluummin lahjakortti.
8. Tehtävänsiirroista tulisi saada rahallista korvausta entistä joustavammin.
9. Henkilökohtaisen palkanlisan myöntämisperusteet. Julkisessa organisaatiossa, jossa työntekijöitä on paljon, rahallisen korvauksen/palkkion antaminen kaikille, jotka sen ansaitsevat on mahdotonta. Ulkoisten kannusteiden kehittäminen julkiseen organisaatioon.
10. esim. tiettyjen työvuosien jälkeen vaikka viikko palkallista vapaata
11. Palkkaus koulutuksen ja työntulosten mukaan, ei toimen mukaan,

Palaute kyselystämme

1. Uselsin vastauksiin tulee varmaankin 1 tai 2, joten saatteko kyselystä irti sitä, mitä haette?
2. Hyvä aihe. Lomake olisi voinut olla kattavampi sisällöltään. Eli olisi jo valmiiksi selvitetty, mitä palkitsemiskeinoja jo on olemassa ja perehdytty niihinkin.
3. Onnea ja menestystä.
4. Osa kysymyksistämme on sellaisia, että esimiehen tulee vain muistaa pistää lahja-anomukset vireille (50- vuotisjuhlat ym.) ja osa tosiaan liittyy esimiehen kykyihin palkita. En ymmärtänyt kysymystä: Työsuhde-eduilla on huomattava merkitys palkitsemisessa. Ei esimies voi tietää, onko vai ei. Olen juuri jäämässä pois työelämästä. Voisinko saada valmiin työhöni postissa tai sähköpostiin: Pirjo Mänttari, Aumakatu 7, 15700 Lahti tai pirjo.manttari@phnet.fi? KIITOS.
5. OK
6. Lähiesimiehen keinot ovat vähissä, ainoastaan sanallista kiitosta ja kannustusta voi antaa muuten asioita määrittelee säännöt.



LUPAHAKEMUS
AMK- ja toisen asteen
OPINNÄYTETYÖ tai KEHITTÄMISHANKE

Hakemus toimitetaan luvan myöntäjälle. Lupaa opinnäyte- ja tutkimustyöhön ei pääsääntöisesti myönnetä potilaisiin tai asiakkaisiin kohdistuviin tutkimuksiin eikä rekisteritutkimuksiin, jotka kohdistuvat saapumispäivän saapumispäivän potilas / asiakasrekisteritietoihin. (Ks. ohjeet tutkimusluvan hakemiseksi, kohta 4).

Saapumispäivä

19.10.2009

TUTKIMUS 7/2009	Äännekirjoituksen SL-koodi: —
-----------------	-------------------------------

Opiskelija/tutkija täyttää ja vastaa allekirjoitusten hankkimisesta

1 Toteutuspaikka: tulosryhmä ja tulosityksikkö

<input type="checkbox"/> Ensihoito ja päivystyskeskus	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Kuntoutuskeskus
<input type="checkbox"/> Lääketieteellisten palvelujen keskus	<input type="checkbox"/> Peruspalvelukeskus	<input type="checkbox"/> Tukipalvelukeskus
<input type="checkbox"/> Yhtymähallinto	<input type="checkbox"/> Ympäristöterveyskeskus	

Tulosityksikkö:

2. Opinnäytetyön/kehittämishankkeen tiedot

Oppilaitos, koulutusohjelma ja suuntautumisvaihtoehto Lahden ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan laitos hoitotyön koulutusohjelma sairaanhoitaja	
Oppilaitoksen osoite ja muut yhteystiedot Hoitajankatu 3 15850 Lahti	
Opinnäytetyön/kehittämishankkeen nimi ja lyhytnimi Palkitseminen hoitotyössä, osaston hoitajan näkökulmasta	
Opinnäytetyön/kehittämishankkeen alkamispvm	Opinnäytetyön/kehittämishankkeen arvioitu päättymispvm Viimeistään 31.05.2010
Opinnäytetyön luonne	<input type="checkbox"/> Kehittämishanke <input checked="" type="checkbox"/> Tutkimus
Opinnäytetyön/kehittämishankkeen tavoitteet ja lyhyt kuvaus toteutuksesta (esim. aineiston keruu, kohderyhmä) Opinnäytetyömme aiheena on palkitseminen hoitotyössä osastonhoitajan näkökulmasta. Tutkimusteemanamme ovat osastojen osastonhoitajat. Tarkoituksena on saada tietoa, miten miten merkitsevä on sairaalassa osaston työyhteisössä, miten palkitsemisen laatu on esimies laatu ja miten onko se hyvässä palkitsemisen kannoissa käytössä, josta ja miten mitä käytetään.	

3. Hakija/hakijat

Luvanhakija/yhteyshenkilö: Eija Saukkola	Osoite: Laukkukatu 3A3 15500 Lahti	Sähköposti: eija.saukkola@lpt.fi	Puhelin: 010-777795
Opinnäytetyön/kehittämishankkeen tekijöiden nimet: Krista Rantala	Osoite: Kirjokatu 7, 15680 LAHTI	Sähköposti: krista.rantala@lpt.fi	Puhelin: 044-5458858
Eija Saukkola	Osoite: Laukkukatu 3 A3 15500 Lahti	Sähköposti: eija.saukkola@lpt.fi	Puhelin: 040-777795

4. Opinnäytetyön/kehittämishankkeen kustannuksista vastaa

<input type="checkbox"/> opiskelija/tutkija	<input checked="" type="checkbox"/> joku muu, mikä: LAMK
---	--

5. Opinnäytetyön raportointi

<input checked="" type="checkbox"/> Opinnäytetyö/raportti toimitetaan luvan myöntäjälle	<input type="checkbox"/> Raportti toimitetaan julkaisusarjan toimituskunnalle
<input type="checkbox"/> Opinnäytetyöstä/raportista pidetään osastokokous/koulutus	
<input type="checkbox"/> Jokin muu tapa, mikä	

Opinnäytetyön tekijällä on opinnäytetyöhönsä tekijänoikeus, mikäli toimeksiantosopimuksessa ei toisin sovita.
saa opinnäytetyöhön käyttöoikeuden omassa toiminnassaan. Käyttöoikeudesta ei suoriteta palkkiota.

6. Allekirjoitukset

Oppilaitos	
Pvm ja ohjaajan allekirjoitus ja nimenselvennys *	Puhelin/sähköposti
Tutkimus	
Pvm ja ohjaajan allekirjoitus ja nimenselvennys *	Puhelin/sähköposti
Pvm ja osastonhoitajan/esimiehen allekirjoitus ja nimenselvennys	Puhelin/sähköposti
Pvm ja hakija allekirjoitus ja nimenselvennys 2.10.2009 <i>Krista Ranta, Krista Rantala / Eija Sankkola Eija Sankkola</i>	

7. Luvan myöntäjän viranhaltijapäätös

<input checked="" type="checkbox"/> Myönnetty lupa opinnäytetyöhön/kehittämishankkeeseen hakemuksen mukaisesti	
<input type="checkbox"/> Lupa edellyttää eettisen toimikunnan käsittelyn	<input checked="" type="checkbox"/> Pyydetään tarkennusta/lisäselvityksiä
<input type="checkbox"/> Hakemus hylätty	
Perustelu/pyydettyt lisäselvitykset <i>ALLEKIRJOTETTU TOIMEKSIANTOSOPIMUS (kopio) JA WEBROPOL - KYSELYN RUNKO TOIMITETTAVA ENNEN KYSELYN LÄHETÄMISTÄ OSASTONHOITAJILLE HALLINTOYLIHOI- TAJALLE.</i>	
Aika ja paikka <i>23.10.2009 Lahti</i>	

8. Pyydetty lisäselvitykset toimitettu

Aika ja paikka <i>kahdessa 15.1.2010</i>
Allekirjoitus ja nimen selvennys, arvo/tehtävänimike <i>mt</i>
Tulosryhmä/Tiilosalu/Yhteystiedot

9. Liitteet päivättyinä: Tutkimuslupahakemus rekisteröidään skannaamalla, päiväykset merkittävä liiteluetteloon

<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimussuunnitelma tai hankesuunnitelma <i>syksy 2009</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Opinnäyte toimeksiantosopimus <i>8.2.2009</i>
<input type="checkbox"/> Selvitys tutkimuksen kustannuksista ja rahoituksesta (tutkimussuunnitelmassa tai erillisellä liitteellä)
<input type="checkbox"/> Muut liitteet, mitkä:

Luvan myöntäjä toimittaa hakemuksen/päätöksen eettisen toimikunnan sihteerille.

Kopio myönnetystä luvasta lähetetään:

1) tutkimusluvan hakijalle 2) yksikön osastonhoitajalle/esimiehelle 3) rekrytointikoordinaattorille (HEN)

KEHITTÄMISPÄÄLLIKKÖ