

OPINNÄYTETYÖ

Positiivinen potilas- ja asiakaspalaute henkilöstön palkitsemisen perusteena

Ideoita palkitsemiseen

Elina Pohjonen

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä AMK

(210 op)

4/2023

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

Tekijät: Elina Pohjonen

Opinnäytetyön nimi: Positiivinen potilas- ja asiakaspalaute henkilöstön palkitsemisen perusteena - Ideoita palkitsemiseen

Sivumäärä: 40 ja 3 liitesivua

Työn ohjaajat: Laura Castrén, Anu Venesoja

Työn tilaaja: Asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä esimerkkejä palkitsemiskäytännöistä, joiden perusteena on positiivinen asiakas- tai potilaspalaute. Tätä varten tehtiin Google Forms- pohjalle kysely, johon vastaaminen tapahtui avoimen linkin kautta. Kyselyssä korotettiin olemassa olevien käytänteiden lisäksi myös vastaajien palkitsemisideoita. Kyselyä markkinoitiin asiakas- potilasturvallisuuskeskuksen toimesta ja siihen vastasi 52 henkilöä.

Vain kahden vastaajan organisaatiossa oli olemassa palkitsemisen käytäntö positiiviseen asiakas- tai potilaspalautteeseen perustuen. Olemassa olevat palkitsemistavat olivat aineellisia. Palkitsemisideoita oli antanut 36 vastaajaa, joista osa oli esittänyt useampia ideoita. Suurin osa ideoista oli aineellisia, mutta myös aineettomia ideoita kuten kiitoksen sanomista ja positiivisen palautteen antamista ehdotettiin. Aineellisiksi palkkioiksi ehdotettiin mm. liikuntaseteleitä, lahjakortteja ja rahallista bonusta. Saaduista esimerkeistä koottiin teoritiedon avulla infograafi palkitsemisestä asiakas- ja potilasturvallisuuskeskuksen käyttöön.

Työn tavoitteena oli lisätä esihenkilöiden ja palkitsemista suunnittelevien henkilöiden tietoutta erilaisista palkitsemiskäytännöistä ja mahdollisuuksista. Tätä kautta pyritään edistämään asiakas- ja potilasturvallisuusstrategian toteutumista.

Asiasanat: palkitseminen, infograafi, asiakaspalaute, potilaspalaute,

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences

Name of the Degree Programme

Author: Elina Pohjonen

Title: Positive patient and customer feedback as a basis for rewarding staff - Ideas for rewarding

Number of Pages: 40 and 3 attachment pages

Supervisors: Laura Castrén, Anu Venesoja

Commissioned by: Finnis Centre for Client and Patient Safety

The purpose of this thesis was to collect examples of reward systems based on positive customer or patient feedback. To do this, a survey was conducted on the basis of Google Forms, the response to which took place through an open link. In addition to existing practices, the survey also surveyed the respondents' reward ideas. The survey was marketed by the Customer and Patient Safety Centre and 52 people responded to it.

Only two respondents' organizations had a rewarding policy based on positive customer or patient feedback. The existing methods were material. Reward ideas had been submitted by 36 respondents, some of them had submitted several ideas. Most of the ideas were material, but also immaterial ideas, such as saying thank you and giving positive feedback.

Material rewards were proposed, for example, exercise vouchers, gift cards and a monetary bonus. From the examples obtained, an infographic on rewarding for the use of the customer and patient safety essay was compiled with the help of theoretical information.

The objective of this thesis was to increase knowledge of the supervisors' and those how are planning reward systems and give them new ideas. Through this, the aim was to promote the implementation of the customer and patient safety strategy.

Keywords: reward system, infograf, patient feedback, customer feedback

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO.....	6
2 TYÖN TAUSTAA JA TILAAJAORGANISAATIO.....	7
2.1 Asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus	9
2.2 Asiakas- ja potilasturvallisuusstrategia.....	10
3 PALKITSEMINEN	12
3.1 Kiitos, arvostus ja urapolku - aineeton palkitseminen	14
3.2 Rahaa ja taloudellista hyötyä – aineellinen palkitseminen	15
3.3 Palkitseminen motivaatioteorioiden valossa.....	16
3.4 Palkitseminen sosiaali- ja terveysalalla	20
4 ASIAKAS- JA POTILASPALAUTE	21
4.1 Palautteen hyödyntäminen sosiaali- ja terveysalalla.....	22
5 TYÖN TAVOITTEET JA TARKOITUS	23
6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	23
6.1 Aineiston kerääminen	24
6.2 Aineiston analysointi	25
6.3 Infograafin tekeminen.....	26
7 TULOKSET	27
7.1 Olemassa olevat palkitsemistavat	28
7.2 Aineettomat palkitsemisideat.....	29
7.3 Aineelliset palkitsemisideat	30

7.4 Yhteenveto	32
8 POHDINTA.....	34
8.1 Yhteistyö ja tilaajan palaute.....	35
8.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	36
8.3 Oman oppimisen arviointi	37
8.4 Jatkotutkimusaiheet	38
LÄHTEET	38
LIITTEET	42

1 JOHDANTO

Palkitseminen on läsnä kaikkialla ihmisen arjessa, eikä vähiten työelämässä. Yksinkertaisimmillaan se on vaihtokauppa; kun annat aikaasi työnantajan käyttöön, saat siitä vastineeksi palkkaa. Yksinkertaisen vaihtosuhteen ja lakisääteisen velvollisuuden lisäksi palkitseminen on kuitenkin myös johtamisen väline, jonka avulla ohjaillaan työntekijöiden toimintaa. Se on yksi modernin henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoista, josta tässä opinnäytetyössä etsitään ratkaisuja jopa sosiaali- ja terveysalan työntekijäpulaan. Työnjohdollisilla toimilla ja työolosuhdetekijöillä voidaan lisätä sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimaa. Potilailta ja asiakailta saatu palaute sen sijaan toimii palkitsemistekijänä ja sisäisen motivaation liekinä. (Ensio, Suomalainen, Lammintakanen & Kinnunen 2016, 55.)

Haastavaa palkitsemisesta tekee se, että ei ole olemassa yhtä yleispätevää ohjetta siitä minkälainen palkitseminen toimii missäkin organisaatiossa ja tilanteessa. Tämän lisäksi palkitsemisen kokemus on hyvin henkilökohtainen ja sen motivoiva vaikutus riippuu täysin siitä minkälaisia asioita henkilö pitää arvokkaina ja itselleen tärkeinä. (Hakonen, Nylander & Sweins 2015, 238.) Kaiken lisäksi ihmisen odotukset työtä kohtaan vaihtelevat eri elämäntilanteiden mukaan ja tämä aiheuttaa vaihtelevuutta palkitsevuuden kokemuksessa henkilökohtaisellakin tasolla (Hiltunen 2015, 143).

Palkitsemistapoja on olemassa monenlaisia. Tunnetuin ja helpoin lienee raha. On kuitenkin hyvä muistaa, että tutkimusten mukaan raha ei tietyn pisteen jälkeen ole kovin tehokas motiivointikeino. Taitavalla ja luontevalla huomioimisella voidaan sitouttaa ihmisiä rahaakin tehokkaammin. Tällaiseen huomioimiseen kuuluu mm. julkinen kiitos ja symbolinen palkitseminen. (Hiltunen 2015, 148–149.) Vaikka hoitoalaa ei pidetä kovin korkeasti palkattuna alana, ovat jotkin aineettomat palkitsemismuodot kuten arvostus ja palaute saaneet tutkimuksessa korkeamman arvon kuin aineelliset (Seitovirta 2018, 30).

Henkilöstön tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin lisäksi palkitsemisen tulisi tukea organisaation strategiaa ja arvoja. Näiden asioiden yhteensovittaminen voi olla joskus hankalaa. Ilman suunnittelua palkitseminen voi mennä täysin metsään ja toisaalta hyväkään suunnitelma ei toimi jollei sitä toteuteta käytännössä. Tässäkin asiassa avoimuus yleensä auttaa. Kun palkitsemisen perusteet ovat kaikkien tiedossa, on mahdollista välttyä turhilta mielen pahoituksilta ja pettymyksiltä. (Hakonen ym. 2015, 231–234)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksen on kerätä esimerkkejä palkitsemiskäytännöistä, joiden perusteena on positiivinen asiakas- tai potilaspalaute. Olemassa olevien käytänteiden, esiin nousseiden ideoiden ja aiheeseen liittyvän teorian tiedon avulla teen palkitsemisen infograafin tilaajaorganisaation käyttöön. Työn tilaajana on asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus. Työni toteutus liittyy asiakas- ja potilasturvallisuusstrategian ja sen toimeenpanosuunnitelman 2022–2026 sidosryhmätason toimenpiteisiin ja mittareihin (Asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus 2023).

Hoitotyöhön liittyvää palkitsemista on tutkittu usein sen merkityksen kautta. Laadullisilla tutkimuksilla on selvitetty sitä, mitä palkitsemisella voidaan aikaansaada. Konkretian ihmisenä haluan kuitenkin selvittää myös sitä, millaisia palkitsemistapoja on käytössä ja millaisia ideoita voitaisiin kehittää. Asiakkailta ja potilailta saatu palaute palkitsemisperusteena on noussut esille useammassakin tarkastelemassani lähteessä (mm Niskanen 2022; Seitovirta 2018; Ruuska 2013) mahdollisena kehityskohteena.

Olen itse työskennellyt 15 vuotta hoitoalalla ensihoitajana ja olen jo pitkään ollut kiinnostunut alan kehittämistä. Kiinnostukseni kohdistuu käytänteiden ja johtamisen kehittämiseen, sillä mielestäni niissä piilee valtavan suuri potentiaali työhyvinvoinnin ja viihtyvyyden kannalta. Tämä opinnäytetyö onkin rakentunut oman kiinnostukseni ja työelämästä lähteneen aidon tarpeen pohjalta. Työn teoriaosuudessa käsitelen palkitsemista mm motivaatioteorioiden näkökulmasta ottaen huomioon myös sosiaali- ja terveysalaan liittyvät erityispiirteet. Avaan myös asiakas- ja potilaspalautteen käsitettä ja sen hyödyntämisen nykytilaa. Työn taustalla vaikuttava yhteiskunnan tilanne ja yhteistyötahot on esitelty omassa luvussaan. Aineisto ja sen analysointi johdattelevat lukijan kyselyn tuloksista pohdintaan.

2 TYÖN TAUSTAA JA TILAAJAORGANISAATIO

“Mistä ratkaisu länsimaita piinaavan hoitajapulaan?” - kysyy Yle uutiset syyskuussa 2022. Vastaavanlaisia otsikoita löytyy uutissivustoilta kymmenittäin. Keväällä 2022 julkaistu ammatti-barometri kertoo lähihoitajien ja sairaanhoitajien saatavuustilanteen olevan synkkä koko maassa. Saatavuusongelmien kanssa kärsivien ammattialojen top5-listalta löytyy myös sosiaalialojen erityisasiantuntijat, sekä yleis- ja erikoislääkärit. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.) Suomi ei suinkaan ole yksin pulassa, mutta tässä tapauksessa jaettu tuska ei ole pienempi tuska, eikä ongelman jakaminen muiden ikääntyvien länsimaiden kanssa tuo siihen ratkaisua.

Jo vuonna 2012 työ- ja elinkeinoministeriön laatimassa raportissa nostettiin esille alan työntekijä- ja päättäjien keskuudessa nouseva paniikki työvoiman riittämättömyydestä. Raportissa

todettiin hyvin yksiselitteisesti, että mm. väestön ikääntymisen aikaansaamaan palveluiden tarpeen kehitykseen ei pystytä vastaamaan ilman merkittäviä palveluiden ja tuottavuuden uudistuksia ja henkilöstön rekrytointia ulkomailta. (Koponen, Laiho & Tuomaala 2012.)

Vuoden 2012 raportissa on nostettu esille alalla jo työskentelevän henkilöstön merkittävä rooli tulevaisuuden työvoimaresurssina. Ammatin vaihtamisen tai työkyvyttömyyden takia alalta pois siirtyminen on nähty työmarkkinatilanteen heikkenemisen lisäksi myös huonona signaalina niille, jotka harkitsevat aloittavansa alan opinnot. Sosiaali- ja terveysala mielletään usein “kutsumusammattiksi”, mutta sen veto- ja pitovoiman säilyttäminen jatkuvassa muutoksessa on yksi johtamisen suurista haasteista. (Koponen ym. 2012, 32, 36.)

Kymmenen vuotta sitten ei osattu aavistaa sitä, millaisia lisähaasteita sosiaali- ja terveysala tulisi kokemaan ennen vuotta 2025. Koronapandemia iski kapuloita rattaisiin muutoinkin veto- ja pitovoiman kanssa kamppailevalle alalle. Poikkeusolojen aikana henkilöstöä siirrettiin ja pikakoulutettiin muihin tehtäviin, mm. leikkaussaleista tehohoitoon. Saman aikaisesti toisia irti sanottiin tai lomautettiin kiireettömien hoitojen alasajon myötä. Valmiuslain asetuksien nojalla voitiin puuttua hoitohenkilökunnan lakisääteisiin oikeuksiin kuten vuosilomaan ja työaikalain mukaisiin lepoaikoihin. (Tevameri 2021, 11–15.) Monella koronapotilaita hoitaneella on ollut varmasti myös huoli omasta ja perheen terveydestä.

Vuonna 2020 tehdyssä kyselyssä, jopa 88 % yliopistollisissa sairaaloissa ja keskussairaaloissa työskentelevistä sairaan- ja terveydenhoitajista oli harkinnut alan vaihtoa ja noin puolet vastaa- jista harkitsi alan vaihtoa aktiivisesti. Huvikseen hoitajat eivät alanvaihtoa suunnittele, sillä samassa tutkimuksessa yli kolmasosa koki työhyvinvointinsa huonoksi. (mt., 64.) On hyvä muistaa, että tutkimus on tehty juuri pandemian hankalimpana aikana, joten se on varmasti omalta osaltaan vaikuttanut työhyvinvoinnin kokemukseen yllä esiteltyjen asioiden kautta.

Työhyvinvointi on työssä viihtyvyyden ja jaksamisen kannalta todella tärkeä asia, joten sitä heikentävät ja henkilöstöä kuormittavat asiat ovat varmasti osasyy alanvaihtoaikeisiin. Kuormitusta aiheuttavia tekijöitä ovat mm. pelko virheiden tekemisestä ja kognitiivinen kuormitus, eli jatkuvat keskeytykset ja monen asian yhtäaikainen tekeminen. Työaikajärjestelyjen joustamattomuus ja ennakoimattomuus aiheuttavat myös tyytymättömyyttä. Henkilöstöresurssien riittämättömyys on osaltaan tekijä, joka monen asian summana voi aiheuttaa työpahoinvointia. Liian vähällä henkilöstöllä fyysinen jaksaminen viedään äärimmilleen, mutta lisäksi se edesauttaa eettisen kuormituksen syntyä. (mt., 73–74.) Eettinen kuormittavuus syntyy siitä, kun

työntekijä ei joko tiedä oikeaa toimintatapaa, tai ei voi esim kiireen takia toimia oikeaksi katsomallaan tavalla (Sarkkinen 2022).

Samankaltaista tyytymättömyyttä työelämään kuvataan Sairaanhoidajien vuoden 2020 työolo-
barometrissa. Palkkauksen kannustamattomuuden lisäksi tyytymättömyyttä aiheuttaa mm. työ-
hyvinvointia tukeva toiminta, urakehitysmahdollisuudet ja päätöksenteon läpinäkyvyys. Tässä
selvityksessä korostetaan osallistavan ja välittävän johtamisen merkitystä työtyytyväisyyden ja
sitä kautta alan vetovoiman kannalta. (Hahtela & Karhe 2021, 37.)

Miten tämä negatiivinen kehitys sitten saataisiin pysäytettyä? Huomiota tulisi tietenkin kiinnit-
tää niihin asioihin, jotka tyytymättömyyttä aiheuttavat. Osa keinoista, kuten palkan korottami-
nen vaatii suhteellisen paljon rahaa, mutta osa voitaisiin korjata käytänteitä ja osittain myös
asenteita muuttamalla. Asenteita siinä mielessä, että aidosti etsittäisiin uusia ja kaikkia helpot-
tavia ratkaisuja, eikä vain pidättäydytä vanhoissa, joskus hyviksi havaituissa malleissa. Tutki-
musten mukaan työ itsessään koetaan sosiaali- ja terveystalalla merkitykselliseksi (Tevameri
2021, 91). Näin suurta voimavaraa tulisikin hyödyntää mm. kehittämällä organisaatiokulttuu-
rin, työolojen ja ihmisten johtamista.

Yksiselitteistä pikaratkaisua alan ongelmiin ei ole olemassa. Pienien asioiden avulla saadaan
kuitenkin toivottavasti aikaan kehitystä parempaan suuntaan. Ja lopulta pienistä asioista raken-
tuu suuria hyviä kokonaisuuksia. Olen valinnut opinnäytetyöni aiheeksi sosiaali- ja terveystal-
palkitsemiseen liittyvän osa-alueen, sillä tutkimukset (mm. Seitovirta 2018) ovat osoittaneet
palkitsemisen vaikuttavan mm hoitajien työmotivaatioon, työssä jaksamiseen, työtyytyväisyy-
teen ja ammatissa pysymiseen. Aiemmin esiteltyistä tyytymättömyyttä aiheuttavista asioista
mm. urakehitysmahdollisuus ja työaikojen joustot kuuluvat aineettomiin ja palkkaus sekä sii-
hen liittyvät kannustimet aineellisiin palkitsemismuotoihin. Palkitseminen ja sen kehittäminen
voisi siis toimia ratkaisun osana tähän kasvavaan ongelmaan.

2.1 Asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus

Opinnäytetyöni tilaajaorganisaationa toimii kansallinen asiakas- ja potilasturvallisuuskes-
kus. Asiakas- ja potilasturvallisuuskeskuksen tehtävänä on koordinoita asiakas- ja potilastur-
vallisuuden kehittämistä, suunnittelua, seurantaa ja arviointia. Se tuottaa toimintamalleja, uusia
työkaluja ja suosituksia hyvinvointialueille ja ammattilaisille, mutta myös potilaille ja asiak-

kaille, joiden rooli oman hoidon keskiössä kasvaa koko ajan. Toiminnan ohjauksesta ja arvioinnista vastaa sosiaali- ja terveysministeriön asettama ohjausryhmä. (Asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus 2022.)

Alan ammattilaisille ja opiskelijoille asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus tarjoaa mm. erilaisia verkostoja ja työryhmiä, sekä uusinta tutkittua tietoa päivittäisen turvallisuustyön tueksi. Mittaamista ja arviointia suunnittelemalla, sekä omavalvontamenettelyä tukemalla se tukee myös turvallisuustyön johtamista. Omavalvonnalla tarkoitetaan tietoon pohjautuvaa toimintaa, joka on osa tiedolla johtamista, organisaation toimintaa sekä jokaisen työntekijän työtä. Sillä tähdätään sisäisen valvonnan kautta palveluiden laadun ja palvelutasovaatimusten täyttymiseen. Se on osa asiakas- ja potilasturvallisuustyötä, laatutyötä ja toisaalta myös hyvää asiakaspalvelua. Käytännössä hyvinvointialueiden ja yksityisten sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntuottajien pitää laatia toiminnastaan omavalvontaohjelma, jonka avulla ne valvovat, seuraavat ja arvioivat oman toimintansa laatua, lainmukaisuutta ja turvallisuutta. (Valvira 2023; Asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus 2022.)

Asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus osallistuu perus- ja jatkokoulutuksen suunnitteluun ja pyrkii edistämään asiakas ja potilasturvallisuuden opetusta. Se tekee myös kansainvälistä yhteistyötä. Asiakkaille ja potilaille keskuksen verkkosivuilta löytyy kattavasti materiaalia ja ohjeita siihen, miten henkilö itse voi vaikuttaa oman hoitonsa turvalliseen toteutumiseen. Yksi asiakas- ja potilasturvallisuuskeskuksen tehtävistä on seuraavassa kappaleessa esitellyn kansallisen asiakas- ja potilasturvallisuusstrategian ja toimeenpanosuunnitelman sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköille osoitetun toimeenpanon koordinointi. Se on myös toiminut strategian valmisteluvaiheessa sosiaali- ja terveysministeriön käytännön tukena. (Asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus 2022.)

2.2 Asiakas- ja potilasturvallisuusstrategia

Asiakas- ja potilasturvallisuus on sosiaali- ja terveysalalla hyvin keskeinen tavoite. Sillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joilla varmistetaan hoidon ja palvelujen turvallisuutta, sekä suojataan potilaita ja asiakkaita vahingoittumiselta. Sen avulla pyritään ehkäisemään järjestelmästä johtuvia virheitä ja siten mahdollistamaan ammattilaisille työn laadukas tekeminen. Turvallisuutta edistävän toiminnan taustalla vaikuttavat useat lait ja asetukset ja sen tulee olla näyttöön perustuvaa ja mitattavaa. Myös kansainväliset suositukset toimivat pohjana Suomessa tehtävälle turvallisuustyölle (mm. WHO Global Patient Safety Action Plan 2021–2030). Asiakas- ja

potilasturvallisuusstrategian avulla turvallisuustyötä on ohjattu Suomessa vuodesta 2009. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.)

Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisi 24.2.2022 uusimman asiakas- ja potilasturvallisuusstrategian ja sen toimeenpanosuunnitelman 2022–2026. Uusi strategia sisältää ensimmäistä kertaa myös toimeenpanosuunnitelman, mikä mahdollistaa suunnitelman käytännön toteutuksen aloittamisen heti strategiakauden alusta. Strategiakauteen sisältyy merkittävä yhteiskuntarakenteen muutos, kun 2023 vuoden alussa sosiaali- ja terveystalouden järjestämisvastuu siirtyi hyvinvointialueille. Muutoksen toivotaan helpottavan asiakas ja potilasturvallisuustyön järjestelmällisempää ja koordinoitumpaa kehittämistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022, 8–9.)

Tuoreen asiakas- ja potilasturvallisuusstrategia ja toimeenpanosuunnitelman 2022–2026 visio on; Suomi asiakas- ja potilasturvallisuuden mallimaa vuoteen 2026 mennessä- vältämme vältettävissä olevan haitan. Sen tarkoituksena ei suinkaan ole olla paras kaikilla mittareilla, vaan ottaa käyttöön se näyttöön perustuva kansainvälinen tieto, joka hyödyttää työskentelyä kaikkien organisaatioiden kaikilla eri tasoilla. Se on tarkoitettu sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten, toimintaa johtavien ja valvovien tahojen, poliittisten päättäjien sekä asiakkaiden, potilaiden ja näiden läheisten käyttöön. (mt., 16.)

Strategian avulla on tarkoitus edistää osallisuuden ja turvallisuutta vahvistavien toimien ja turvallisuuskulttuurin johtamisen toteutumista Suomessa. Visio on jaettu neljäksi strategiseksi kärjeksi, jotka ovat:

1. Yhdessä asiakkaiden ja potilaiden kanssa

Tavoite 1.1 Lisäämme osallisuutta turvallisuuden parantamiseksi

Tavoite 1.2 Edistämme asiakas- ja potilasturvallisuustyötä samaa tahtia

Tavoite 1.3 Asiakkaiden, potilaiden ja läheisten kokemukset ohjaavat palveluidemme kehittämistä

2. Hyvinvoivat ja osaavat ammattilaiset

Tavoite 2.1 Varmistamme turvallisuusosaamisen ja sen lisääntymisen läpi työuran

Tavoite 2.2 Luomme turvallisuutta tukemalla työhyvinvointia

Tavoite 2.3 Parannamme turvallisuutta aktiivisella johtamisella

3. Turvallisuus ensin kaikissa organisaatioissa

Tavoite 3.1 Avoin ja saatavissa oleva tieto ohjaa toimintaamme ja lisää turvallisuutta

Tavoite 3.2 Varmistamme kaikille turvalliset etä- ja digipalvelut

Tavoite 3.3 Turvallisuuskulttuuri on toimintamme perusta

4. Parannamme olemassa olevaa.

Tavoite 4.1 Lisäämme lääkehoidon turvallisuutta yhteisillä toimintatavoilla

Tavoite 4.2 Huolehdimme laitteiden ja tietojärjestelmien käytön turvallisuudesta

Tavoite 4.3 Yhtenäistämme hyvät infektiorjunnan käytännöt

Jokaisen kärjen alla on siis kolme tavoitetta, joiden avulla pyritään konkreettisesti edistämään asiakas- ja potilasturvallisuuden toteutumista. (mt., 15.)

Toimeenpanosuunnitelmassa toimenpiteet on selkeyden vuoksi jaettu eri toteutustasoille. Nämä tasot ovat kansallinen taso, palvelun järjestäjä/palveluntuottaja, palveluyksiköt ja sidosryhmät. Strategian toteutumista arvioidaan kymmenellä eri kärkimittarilla, jotka mahdollistavat myös kansainvälisen vertailun. (mt., 15, 19.)

”Hyvinvoivat ja osaavat ammattilaiset” on strategian kärki kaksi ja sen kolmas tavoite parantaa turvallisuutta aktiivisella johtamisella. Tähän liittyen sidosryhmätason toimenpiteenä on luoda yhdessä sidosryhmien kanssa palkitsemismalleja, joiden perusteena on positiivinen asiakas- ja potilaspalaute. Toimenpiteen mittariksi kerätään esimerkkejä palkitsemiskäytännöistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.) Sidoryhmät käsittävät tässä tapauksessa laajasti mm. sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevät ammattilaiset, potilaat ja asiakkaat, sekä heidän läheiset, asiakas- ja potilasjärjestöt- ja yhdistykset, erilaiset verkostot, sekä muut sosiaali- ja terveydenhuollon turvallisuuden parissa työskentelevät tahot (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023). Opinäytetyöni on osa yllä mainittua sidoryhmätason toimenpidettä ja toteutettu yhteistyössä asiakas- ja potilasturvallisuuskeskuksen kanssa.

3 PALKITSEMINEN

Yksinkertaisimmillaan palkitseminen on työntekijän ja työnantajan välinen vaihtokauppa, joka hyödyttää molempia osapuolia. Laajemmin katsottuna palkitseminen on organisaation määrittelemä kokonaisuus, jonka tavoitteena on tukea strategiaa samalla houkutellessa ja sitouttaen parhaat työntekijät organisaation palkkalistoille. Palkitsemisen kokonaisuutta ohjaa lainsäädän-

nön lisäksi työ- ja virkaehtosopimukset sekä verotus. Palkitsemisen perusteiden ja tapojen kehitykseen vaikuttaa puolestaan yhteiskunnan taloudellinen tilanne, työvoiman saatavuus ja johtamisoppien erilaiset motivaatioteoriat. (Kauhanen 2012, 108–109; Nylander & Hakonen 2015, 11–14)

Palkitseminen on yksi keskeinen osa-alue henkilöstön voimavarojen johtamisessa. Se on johtamisen väline, jonka tavoitteena on tukea organisaation menestystä ja kannustaa henkilöstöä. Palkitsemalla voidaan saada paljon hyvää aikaan. Sen avulla voidaan mm. motivoida työntekijöitä ja lisätä työhyvinvointia sekä pitää kiinni nykyisistä työntekijöistä ja houkuttaa uusia (esim. Seitovirta 2018, 33). Positiivinen vaikutus saadaan aikaan vain, jos kokonaisuus on suunniteltu hyvin ja perusteet on valittu oikein. Ollakseen tehokasta palkitseminen vaatii sen suunnittelijalta laajaa perehtyneisyyttä mm. lainsäädäntöön, henkilöstön rakenteeseen ja työmarkkinatilanteeseen. Toisaalta tulisi tuntea yksilön käyttäytymistä ja motivaatiota. Tarpeen olisi myös taito katsoa tulevaisuuteen. (Kauhanen 2012, 108–109.) Kyseessä ei siis ole mikään yksinkertainen ja tuulesta temmattava kokonaisuus.

On huomioitava, että palkitsemisen vaikutuksen voivat olla myös negatiivisia, vaikka palkinnon antajan tarkoitusperä olisi hyvä. Tämä johtuu osittain siitä, että palkitsemisen vaikutukset määräytyvät sen mukaan, miten henkilöstö niiden oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden tulkitsee. (Nylander & Hakonen 2015, 11–15.) Tästä hyvänä esimerkkinä toimivat useat hoitajien “palkitsemisfiaskot” Covid19- pandemian aikana. Näistä eniten mainetta lienee saanut itseprintattava kiitoskortti, joka sai aikaan enemmän suuttumusta kuin kiitollisuutta. Epäonnistunut palkitseminen voikin aiheuttaa negatiivisia kokemuksia työntekijöissä, mutta myös maine tai jopa taloudellista haittaa työnantajalle.

Yksilön odotuksilla ja tulkinnalla on siis palkitsemisessa valtavan suuri merkitys. Kaiken lähtökohtana palkitsemisen onnistumiselle on se, että johdon lisäksi myös henkilöstö tuntee palkitsemisjärjestelmän. Tiedon lisäksi yksilön kokemukseen vaikuttaa oikeudenmukaisuus, motivaatio ja oma etu. Oikeudenmukaisuutta arvioidessa yksilö arvioi sitä, onko palkkio jaettu oikeudenmukaisesti, sekä onko menettelytavat ja vuorovaikutus olleet oikeudenmukaisia. Nämkään arvioit eivät ole yksinkertaisia, sillä aina esimerkiksi tasasuhtaperiaatetta (kullekin panoksensa mukaan) ei mielletä oikeudenmukaiseksi, vaan joskus myös tasajako tai tarpeeseen perustuva jako voidaan mieltää parhaimmaksi. Menettelytapoja arvioidessa yksilö arvioi edeltänyttä päätöksentekoprosessia ja periaatteita. On siis mahdollista, että jos esihenkilön koetaan soveltavan palkitsemista epäreiluilta periaatteilla voi reilunakin pidetty palkitsemisjärjestelmä

vesittyä. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus syntyy kollegoilta ja esihenkilöltä saadusta kohtelusta. Organisaatio voi vaikuttaa oikeudenmukaisuuden kokemukseen hyvän suunnittelun lisäksi mm. kouluttamalla esihenkilöitä ja henkilöstöä. (Hakonen ym. 2015, 238–239.)

Palkitsemisratkaisut muodostuvat osittain matkimisen ja tottumuksen, osittain strategisten tavoitteiden kautta. Organisaatio voi muuttaa palkitsemiskäytäntöjä myös ulkopuolelta tulevien vaikutteiden ja ajattelumallien mukaisesti, vaikka ne eivät suoraan soveltuisikaan organisaation omaan strategiaan. Tällainen ulkopuolisten käytäntöjen omaksuminen johtaa laajempiin rakenneyhtäläisyyksiin, eikä aina välttämättä palvele organisaation tavoitteita. Strateginen palkitseminen pyrkii sovittamaan parhaat käytännöt yhteen organisaation tavoitteiden kanssa. Yleisesti ottaen ne yritykset, joiden palkitsemisstrategia on johdonmukainen, pärjäävät paremmin kuin ne, jotka toteuttavat parhaita käytäntöjä ilman suunnitelmaa ja sopivuutta organisaatioon ylipäänsä (Jämsén 2015, 101.)

3.1 Kiitos, arvostus ja urapolku - aineeton palkitseminen

Julkinen kiitos hyvin tehdystä työstä viikkopalaverissa, lupa osallistua mielenkiintoiseen koulutukseen, mahdollisuus vaikuttaa työvuorosuunnitteluun. Nämä kaikki ovat esimerkkejä aineettomasta palkitsemisesta, jonka vaikutus työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen on tutkitusti merkittävä. Palkitsemisen kokonaisuus jaotellaankin yleisimmin aineettomien ja aineellisiin palkitsemistapoihin, riippuen siitä tuovatko ne suoraa rahallista hyötyä työntekijälle vai onko niiden vaikutus enemmän psykologinen.

Aineeton palkitseminen on vaihtelevasti määritelty, organisaatioissa usein huonosti aukikirjoitettu, väheksytty tai jopa tunnistamaton palkitsemisen osa. Aineetonta palkitsemista jaotellaan eri lähteissä eri tavoin. Palkitsemistavat voidaan esimerkiksi asetella jatkumolle, jonka toisessa päässä ovat konkreettiset asiat, kuten työympäristö ja toisessa abstraktit kuten arvostus ja palaute. (Ylikorkala & Sweins 2015, 35–36.) Tähän opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn analyysissä käytän aineettomissa palkkioissa jakoa urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin.

Urapalkkioihin lukeutuu mm. työn sisältö ja työolosuhteet, työsuhteen jatkuvuus, joustavat työajat, sekä mahdollisuus kehittyä (Kauhanen 2015, 119). Viihtyisät työtilat, hyvät ja ajantasaiset työvälineet, itselle mieluisa ja kiinnostava työ sekä mahdollisuus ylläpitää omaa ammattitaitoa, ovat asioita, jotka vaikuttavat positiivisesti työntekijän arkeen. Vielä jos työntekijän elämäntilanne ja yksilölliset tarpeet otetaan huomioon työajan järjestelyillä, rakentuu ilmapiiristä luot-

tamuksellinen ja huomioiva. Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua ovat tutkimusten mukaan erittäin merkittäviä asioita työhön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden kannalta (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 40). Sairaanhoidajille tehdyssä tutkimuksessa onkin todettu, että työn sisällöllä, työajan järjestelyillä ja mahdollisuudella kehittyä on ollut merkittävä yhteys palkitsemisen merkitykseen (Seitovirta 2018, 36).

Lähes joka työvuossa joku lapsi vilkuttaa kadun reunassa, kun ajamme ambulanssilla ohi ja lounaalla käynti punaisissa vaatteissa saa aina ihmisten päät kääntymään. Työvaatteet ja työvälineet ovat tietynlaisia statussymboleja ja viestivät ihmisen asemasta. Statussymbolit ovatkin yksi sosiaalisen palkitsemisen muoto. Myös kiitos hienosti tehdystä työstä aamukahvipöydässä, nimen mainitseminen henkilöstölehdessä tai edustustehtävä tutustumisvierailulla kuuluvat tähän sosiaalisten palkintojen ryhmään. Arvostava ilmapiiri on asia, joka syntyy pienistä käytännön teoista, kuten ystävällisestä puheesta, toisen kuuntelusta ja halusta tehdä yhteistyötä. Se lisää tutkitusti hyvinvointia ja työssä suoriutumista, eikä sitä voida korvata suurellakaan rahalla. Säännöllisesti annettu rakentava palaute saa työntekijän tuntemaan itsensä merkitykselliseksi ja arvokkaaksi. Ei pidä kuitenkaan langeta kehumaan perusteettomasti tai siten, että kiitos sisältää oletuksen lisäpanoksesta, sillä silloin kehun palkitseva voima menetetään. (Liinalaakso ym. 2016, 40–41; Kauhanen 2015, 123–125.)

Yllä esitettyjen esimerkkien perusteella voitaneen havaita, että aineettomissa palkitsemismuodoissa on yksi suuri etu työnantajan kannalta; ne ovat pääsääntöisesti täysin ilmaisia. Yksinkertaista niiden käyttäminen ei kuitenkaan aina ole ja toteuttaminen vaatii esihenkilöltä henkilökohtaista panostusta. Ensinnäkin hänen tulee oivaltaa aineettoman palkitsemisen tärkeys ja toisaalta nähdä vaivaa sen toteuttamisen suhteen (Nylander & Hakonen 2015, 36). Taloustilanteen kiristyessä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden tulisi nostaa yhä enemmän aineettoman palkitsemisen muotoja esille ja tukea niiden käyttämistä esimerkiksi esihenkilöitä kouluttamalla. Tähän on selkeä tarve myös tutkimusten valossa (esim. Niskanen 2022; Seitovirta 2018).

3.2 Rahaa ja taloudellista hyötyä – aineellinen palkitseminen

Vakituisessa työsuhteessa tilille tupsahtaa joka kuukausi palkka erinäisine henkilökohtaisine lisineen. Yleisimmin palkka muodostuu tehtävän vaativuuden mukaisesta osasta, sekä henkilökohtaisesta, osaamiseen ja suoriutumiseen perustuvasta osasta (Kauhanen 2015, 127). Palkanmaksu on työnantajan lakisääteinen velvoite, mutta yhtä lailla yksi aineellisen palkitsemisen

muoto. Aineellisilla muodoilla tarkoitetaan kaikkia rahallisia, tai rahanarvoisia palkitsemisen tapoja. Peruspalkkaustapoihin lasketaan tehtäväkohtainen palkanosa, henkilökohtainen palkanosa ja urakka- & palkkiopalkat. (Ylikorkala & Sweins 2015, 25–35.) Palkan palkitsevuudesta on olemassa tutkimuksia puolesta ja vastaan. Palkka on kuitenkin se asia, jolla ihminen voi tyydyttää perustarpeita ja lisätä taloudellista turvallisuutta. Jos palkka on sidottu työsuoritukseen, toimii se suorituksen mittana ja voi siten kasvattaa työntekijän motivaatiota. (Kauhanen 2012, 116–118.)

Peruspalkkaustapoja voidaan täydentää erilaisilla täydentävillä palkan osilla kuten tulos- ja voittopalkkioilla, kertapalkkioilla ja henkilöstörahastoilla. Näillä pyritään yleensä palkitsemaan henkilöstöä mm. yrityksen hyvästä tuloksesta tai hyvistä työsuorituksista niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. (Ylikorkala & Sweins 2015, 24.) Tulospalkkiota ei ehkä usein mielletä sosiaali- ja terveysalalle sopivaksi. Sairaanhoidajille tehdyssä tutkimuksessa tulospalkkiot kuitenkin oli otettu ilahtuneesti vastaan. Ne viestivät työn onnistumisesta ja kannustivat työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Niiden koettiin vaikuttavan positiivisesti työnantajamielikuvaan ja edistävän työnantajan kilpailukykyä työmarkkinoilla. Tämä kaikki onnistuu kuitenkin vain, jos tavoitteet ovat kaikille selkeät ja saavutettavissa olevat (Wilska 2021, 61–65.)

Aineelliseen palkitsemiseen lasketaan myös erilaiset edut, kuten lakisääteiset työterveyshuolto ja vuosilomat sekä erilaiset luontaisedut, kuten ateria, asunto ja autoetu. Näillä epäsuorilla palkkaustavoilla on välitön ja yksiselitteinen taloudellinen arvo niiden saajalle. Osa eduista kuuluu verotuksen piiriin, sillä ne ovat suoraan palkkaan verrattavia. Niiden verotusarvo on kuitenkin käypää arvoa pienempi ja siksi ne yleensä otetaan vastaan. Työnantajan tarjoamat kohtuulliset, tavanomaiset ja koko henkilöstölle tarjolla olevat edut, kuten kulttuuri ja liikuntasetelit, ovat sellaisia, joita ei veroteta. Etujen hankaluus on, se että kaikki työntekijät eivät välttämättä arvosta niitä suhteessa kustannuksiin. Siksi on tärkeää harkita millaisia etuja henkilöstölle kannattaa tarjota. (Ylikorkala & Sweins 2015, 34–35; Kauhanen 2012, 119.)

3.3 Palkitseminen motivaatioteorioiden valossa

Motivaatioteorioista on vuosikymmenten aikana kirjoitettu kirjoja ja tehty lukuisia tutkimuksia. Tämä luku voikin tuntua laajan aiheen sohausulta. Opinnäytetyöni kannalta on kuitenkin tärkeää ymmärtää, että ei valitettavasti ole olemassa sitä yhtä kultaista lankaa, jota seurata. Siksi olen

mieluummin raapaissut tätä motivaatioteorioiden pintaa, kuin nostanut jonkun yksittäisen teorian ylitse muiden paneutumalla vain siihen.

Motivaatio on voima, joka saa ihmisen toimimaan. Palkitseminen puolestaan on keino, jolla organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon. Koska motivaatio ei ole konkreettinen ja yksiselitteinen asia, on olemassa useita erilaisia motivaatioteorioita. Nämä teorit pyrkivät selittämään sitä mikä ihmisiä motivoi ja miten. Yhtä oikeaa teoriaa ei ole olemassa, sillä jokaisessa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Lisäksi esim. työmotivaatioon liittyvät teorit ovat eläneet yhteiskunnan kehityksen myötä. (Hakonen 2015.) Kukapa ei olisi huomannut, tai ainakin vähintään kuullut keskustelua siitä, miten Y-sukupolvi arvostaa työelämässä eri asioita X-sukupolveen tai saati sitten suuriin ikäluokkiin verrattuna. Ihmisiä yksilöinä, mutta myös laajemmin sukupolvina motivoi erilaiset asiat. Sukupolvien lisäksi, ikä, sosioekonominen tausta sekä koulutus- ja kulttuuritausta ovat asioita, jotka vaikuttavat ihmisen motivaatioon (Kauhanen 2012, 113).

Palkitsemisen motivoivia vaikutuksia voidaan luokitella eri teorioiden mukaan. Ne voidaan jakotella esimerkiksi vahvistamisen teorioihin, sisältöteorioihin, prosessiteorioihin ja positiivisen psykologian teorioihin. Vahvistamisen teoria näkee ihmiset samanlaisina mekaanisina, ulkoisten ärsykkeiden voimalla toimivina toimijoina. (Hakonen 2015, 139–140.) Tämän teorian mukaan keppi ja porkkana ohjaavat parhaaseen lopputulokseen, eikä mielen sisäisistä tapahtumasta olla kiinnostuneita. Yksinkertaisimmillaan hyvästä työstä tulee palkkio, kuten raha, ja tämä ajaa tekemään työn yhtä hyvin seuraavalla kerralla. Saattaa kuulostaa raadolliselta, mutta tehokkuuteen tällä on tutkittu vaikutus.

Sisältöteoriat lähestyvät motivaatiota ihmisen sisäisten tarpeiden kautta. Nämäkin teorit ovat omassa ajatuksessaan vahvasti sillä kannalla, että yksilöllisiä eroja ihmisten motivoinnissa ei juurikaan ole. Näistä ns. tarveteorioista tunnetuimpia lienevät Maslown tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria. Maslown tarvehierarkiassa raha nähdään palkitsevana kaikkein alimmalla tasolla, kun sen avulla voidaan tyydyttää fysiologisia ja turvallisuuteen liittyviä tarpeita. Tämän jälkeen rahan palkitseva voima hiipuu. Maslown teoria on tunnettu, mutta myös kritisoitu ja kyseenalaistettu monien tutkijoiden toimesta. Herzbergin kaksifaktoriteorissa tyytyväisyyteen ja motivoitumiseen johtavia tekijöitä ovat työn sisältö, vastuu ja mahdollisuus itsenäiseen työtehtävien hoitoon. Teorian mukaan rahalla palkitsemisella voidaan saavuttaa neutraali tila ja välttää tyytymättömyys. (Hakonen 2015, 140–142; Kauhanen 2012, 111–113.)

Erilaiset prosessiteoriat näkevät ihmisen yksilöllisesti motivoituvana henkilönä, joka tekee valintoja ajattelun ja mieltymysten perusteella (Hakonen 2015, 146). Näistä esimerkiksi haluan nostaa tasasuhtateorian, sillä sen kautta voi miettiä myöhemmin esille nousevaa tasapäistämisen ongelmaa. Tasasuhtateoriassa ihminen pyrkii saavuttamaan tasapainon sen suhteen mitä itse panostuksellaan saa aikaiseksi vertailussa muiden panos-tuotossuhteen kanssa. Jos siis henkilö kokee, että työpanoksesta tai hyvästä suorituksesta saatu palkinto on oikeudenmukainen verrattuna muihin, lisää se motivaatiota. “Vapaamatkustajien” palkitseminen reilouden nimissä ei siis välttämättä ole hyvä motivointikeino kenellekään.

Positiivinen psykologia lähestyy työmotivaatiota työn mielekkyyttä, hyvinvointia ja työntekijöiden innostumista kasvattavien tekijöiden kautta. Se pyrkii löytämään olosuhteet, joissa työntekijät antavat parhaansa ja tekevät parhaimpia tuloksia. Palkitseminen kytkös tähän on se, että palkitseminen avulla voidaan synnyttää myönteisiä tunteita, joiden voima hyvinvoinnin ja tehokkuuden tukena on tutkitusti merkittävä. (Hakonen 2015, 147.)

Positiiviseen psykologiaan liittyy nykypäivänä yksi tunnetuimmista ja tutkituimmista motivaatioteorioista. Se on Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämä itsemääräämisteoriat, jonka lähtökohtana on oletus ihmisestä luonnostaan aktiivisena, motivoituvana ja itseään ohjaavana yksilönä. Teorian mukaan ihmiset eroavat kiinnostuksen määrän lisäksi myös siinä, minkä takia he ovat motivoituneet tekemään jotain asiaa. Toinen voi opiskella esimerkiksi lääkelupatenttiin saadakseen siitä mahdollisimman hyvät pisteet ja toinen taas puhtaasti oppimisen ilosta. Molemmat ovat siis motivoituneita vaikkakin eri tavoin. (Vasalampi 2017.)

Itsemääräytymisteoria sijoittaa motivaation tyypit jatkumolle niiden omaehtoisuuden määrän mukaan. Toisessa äärelaidassa on palkkioiden ja rangaistuksien keinoin täysin ulkoisesti motivoitu henkilö ja toisessa sisäisesti motivoitunut. Täysin ulkoisesti säädelty yksilö motivoituu vain rangaistuksen välttämisen tai palkkion saamisen voimalla. Sisäänkääntyneestä ulkoisesta säätelystä puhutaan silloin kuin henkilö on sisäistänyt toimintaa sen verran, että toimii välttääkseen häpeän tai säilyttääkseen itsearvostuksen. Säätely on siis edelleen täysin ulkoista, mutta vaikuttaa ihmisen tunteisiin. Hyvinvointiin tällainen ainoastaan kielteisten tunteiden välttämiseksi toimiva vaikutus vaikuttaa negatiivisesti. (mt.)

Ulkoiset motivaatiot voivat kuitenkin sisäistyä, jos ihminen havaitsee ja hyväksyy toiminnan arvon. Kiinnittyneestä säätelystä puhutaankin silloin kun yksilö kiinnittyy esimerkiksi työpai-

kan tavoitteisiin ja sääntöihin ja näkee ne tärkeinä, osittain omina tavoitteina, arvoina ja normeina. Tällöin toimintaa voi kuitenkin vielä ohjata halu saada arvostusta ja hyötyä työympäristössä. (mt.) Aineettomissa palkitsemisen muodoissa puhuttiin vaikuttamisen mahdollisuudesta. Sen voisi varmasti kytkeä tähän kiinnittyneeseen säätelyyn, sillä ihmisen on helpompi hyväksyä tavoitteet ja säännöt, joiden sisältöön on itse päässyt vaikuttamaan. Vaikuttamisen mahdollisuuksilla voidaan siis ohjata työntekijää kohti sisäisen motivaation tilaa.

Lähimpänä sisäistä motivaatiota yksilö on silloin kun toiminta sisältää ulkoisen motiivin, mutta on hänelle henkilökohtaisesti tärkeä ja merkityksellinen. Tällöin puhutaan integroidusta säätelystä, joka voi olla erittäin hyvä motivoitumisen muoto sillä se auttaa työskentelemään tavoitteen eteen silloinkin, kun työskentely ei aiheuta mielihyvää ja mahtavia ”wow”-elämyksiä. Joskus yksilö voi lopulta samaistua ja kiinnittyä ulkopuolelta tulleisiin tavoitteisiin, sääntöihin ja arvostuksiin niin vahvasti, että motivaatio muuttuu sisäiseksi autonomiseksi motivaatioksi sulautuen osaksi omaa minäkuvaa. (Vasalampi 2017.)

Sisäinen motivaatio olisi luonnollisesti ihanne tilanne, sillä tutkimusten mukaan ihminen on silloin hyvinvoiva, luova, sitoutunut ja tehokas (Vasalampi 2017; Hakonen 2015, 150–151). Täytyy kuitenkin muistaa, että kontrolloitu motivaatio ja autonominen motivaatio eivät välttämättä sulje toisiaan pois tai ole ristiriidassa keskenään. Kuten jo aiemminkin on mainittu, voi samoissa toiminnoissa ja tavoitteissa esiintyä erityyppisiä motivaatioita yhtä aikaa ja toisaalta toisilla ihmisillä parhaaseen lopputulokseen voi johtaa sisäinen motivaatio, kun taas toisilla valvonta ja ohjaus. Palkitsemisen suhteen itsemääräytymisteoria ei aseta mitään palkitsemiskeinoja toisia paremmiksi, mutta siitä nousee esille muutama olennainen seikka. Onnistuakseen palkitsemisen tulisi olla perusteltua, oikeudenmukaista ja oikein korostettua. Esimerkiksi tulospalkkiolla voidaan tukea henkilön kyvykkyyden tunnetta silloin, jos palkkion avulla korostetaan palautetta hyvästä suorituksesta. (Hakonen 2015, 150–151.)

Decin ja Ryanin teoriaan kuuluu olennaisesti myös ajatus kolmesta psykologisesta perustarpeesta, jotka ovat: tarve autonomiaan, tarve pystyvyyden tunteesta ja tarve kokea yhteenkuuluvuutta. Kun työyhteisössä tuetaan näiden kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymistä, tuetaan samalla henkilön mahdollisuutta sisäistää ulkoisia motiiveja ja sitä kautta hyvinvointia ja hyviä suorituksia. Autonomian tunnetta voi työyhteisössä vahvistaa mm. mahdollisuudella vaikuttaa päätöksiin ja omaan työhön. Pystyvyyden tunne kasvaa, kun haasteet ovat työntekijälle sopivalla tasolla, häntä tuetaan tarvittaessa, onnistumiset tehdään näkyviksi ja hän saa positiivista palautetta työstään. Sosiaalista yhteenkuuluvuutta sen sijaan voidaan lisätä yhteisillä

pelisäännöillä, avoimuudella ja hyvällä yhteishengellä. (Tossavainen & Peltonen 2021, 157-158; Vasalami 2017.)

Esihenkilön ja organisaation palkitsemista suunnittelevien ihmisten olisi hyvä tutustua erilaisiin motivaatioteorioihin ja muodostaa niistä omat käsityksensä. Tämä auttaa jäsentämään sitä, miten ja kuinka paljon palkitsemisella voidaan lopulta ihmisen työntekoon vaikuttaa. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 209.) Jotta teorioita voi soveltaa käytäntöön tulee muistaa se kaikkein tärkein, eli ihminen. Jollei esihenkilö tunne henkilöitä, joita hän johtaa, on mahdotonta toimia minkään teorian mukaan. Toisaalta myös palkitsemissuunnitelma olisi ihannelilanteessa niin joustava, että käytettävissä olisi useita mahdollisia palkitsemistapoja, joista valittaisiin yksilöllisesti ja tilannekohtaisesti parhaiten sopiva.

3.4 Palkitseminen sosiaali- ja terveysalalla

Johtamis- ja taloustieteessä palkitsemista on tutkittu paljon, samoin käyttäytymistieteessä. Taloustiede on helppo ymmärtää, sillä voittoa tavoittelevissa organisaatioissa ollaan varmasti valmiita näkemään paljonkin vaivaa hyvän tuloksen eteen. Onhan palkitseminen yksi tehokas henkilöstön sitouttamisen ja motivoinnin keino (Kauhanen 2015, 116). Karioidusti voitaneen sanoa, että mitä motivoituneempi ja sitoutuneempi henkilöstö, sitä parempaa tulosta syntyy. Palkitsemista hoitoalalla on tutkittu vähän jopa kansainväliselläkin tasolla. Yhtenä syynä tähän voisi olla se, että hoitoala ei tuota mitään konkreettista voittoa tai tulosta, vaan on lähinnä suuri kuluerä.

Terveydenhuollon tulosten mittaaminen onkin haasteellista juuri työn inhimillisyyden vuoksi. Tämä johtaa osaltaan siihen, että tuloksesta tai suorituksesta palkitseminen ei ole yksiselitteistä ja ongelmattonta. Strategiategesteissä tuloksellisuuden määritelmä voi ilmetä hyvinkin selkeänä, mutta käytännön työssä se voi muuttua monitulkinnaiseksi. (Ruuska 2013, 106–109.)

Otetaan tähän käytännön esimerkki ensihoidosta. Voisi ajatella, että kun hoidetaan potilaat mahdollisimman nopeasti, niin toiminta on hyvää ja tehokasta. Tämä päteeikin tiettyjen aikakriittisten potilaiden kohdalla. Mitä nopeammin potilas saa hoitoa, sitä paremmin hän selviytyy ja niin inhimillinen haitta potilaalle, kuin yhteiskunnalle aiheutuva kustannus minimoituu. On kuitenkin potilaita, joiden tilanteen kokonaisvaltainen hoito vaatii paljon vaivannäköä ja aikaa. Tämä ylimääräinen kulutettu aika voi säästää monia muita resursseja ja olla erittäin tärkeä potilaan inhimillisen hoidon kannalta. Ensihoidon aikatilastossa se kuitenkin näyttäytyy heikkoutena. On siis hyvin vaikea mitata tuloksellisuutta kovinkaan yksiselitteisesti. Tuloksellisuuden

mittaaminen hoitoalalla on myös hieman nurinkurista. Lisääntyvä tehokkuus ei tuota lisää tuloja, vaan ainoastaan kiristää tavoitteita ja tiukentaa budjettia (Ruuska 2013).

Ruuska (2013) on väitöskirjassaan pyrkinyt avartamaan palkitsemista terveydenhuollossa tekemällä näkyväksi palkitsemisen vakiintuneita kielenkäytäntöjä, palkitsemisen olemusta ja sitä sitovia uskomuksia ja itsestäänselvyksiä. Hänen tutkimuksessaan oli noussut esille se, miten palkitsemisen kehittämistä osaltaan vieläkin rajoittaa pyrkimys henkilöstön yhdenmukaisesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta. Oikeudenmukaisuus kytkeytyy herkästi tasapäistämiseen, mikä voikin jopa tuhota koko palkitsemisen merkityksen, sillä se vähentää palkinnon arvoa henkilökohtaisella tasolla. Tasapäistäminen kumooa palkitsemisen vaikuttavuuden ja muodostaa ristiriidan uudenlaisen palkitsemisajatuksen kanssa. (Ruuska 2013).

Tasapäistämisellä tarkoitetaan tässä sitä, että kaikki saavat saman verran huolimatta siitä kuka suoriutui erinomaisesti ja kuka keskinkertaisesti. Jos palkitsemalla halutaan kannustaa työntekijöitä hyviin suorituksiin, on selvää, että yksilön onnistumisen johdosta kaikille annettu kollegiaalinen palkinto ei anna arvoa sille, joka on nähnyt vaivaa onnistumisen eteen. Tasapäistämisen lisäksi salailu ja vaikeneminen on terveydenhuollossa ominainen piirre, joka vaikuttaa olennaisesti palkitsemisen kehittämiseen. Salailulla pyritään välttämään kateutta ja toisaalta myös palkinnon saajan syyllisyyden tunnetta. (Ruuska 2013, 65.) Kateus, stressi ja epäily palkitsemisen ansaitsemisesta nousivat esille palkitsemisen kielteisinä seurauksina myös Seitovirran (2018) väitöskirjassa. Tähän liittyy varmasti osittain myös kokemus epäselvästä palkitsemisjärjestelmästä.

Yhtenä palkitsemisen kehitystä hidastavana tekijänä näyttäytyy edelleenkin hyvin byrokraattinen ja hierarkkinen terveydenhuolto (Ruuska 2013, 65–66). Kun positiivista asiaa halutaan vahvistaa, tulee onnistumisesta palkita heti suorituksen jälkeen (Hakonen 2015, 152). Jos hieno suoritus tapahtuu nyt, mutta palkitseminen siitä tapahtuu hitaan ja hankalan prosessin takia puolen vuoden kuluttua, on se varmasti jo menettänyt suuren osan merkityksestään.

4 ASIAKAS- JA POTILASPALAUTE

Yksi asiakas ja potilasturvallisuusstrategian neljästä strategisesta kärjestä on “yhdessä asiakkaiden ja potilaiden kanssa”. Tavoitteena on aiempaa voimakkaammin hyödyntää voimavarana asiakkaiden, potilaiden ja heidän läheistensä kokemuksia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022, 22.) Vaikka sosiaali- ja terveydenhuolto on monien eri julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden tuottamamaa monitahoista ja erilaisiin erikoisaloihin jakautunutta toimintaa,

yhdistää sitä yksi tekijä. Ne ovat olemassa ainoastaan potilasta/asiakasta varten, eikä järjestelmällä ole itseisarvoa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022, 22; Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 11.)

Palautteen antaminen on potilaan/asiakkaan laissa määritelty oikeus (Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 1992). Palaute voi olla viralliseksi määriteltyä kirjallista palautetta, jota käytetään hyödyksi organisaation laadun arvioinnissa ja kehitystyössä. Suurin osa palautteesta tulee kuitenkin edelleen suullisesti suoraan asiakkaalta/ potilaalta vuorovaikutustilanteessa. Nämä palautteet ovat epävirallisesti jäsentävä osa työnteon arkea. (Achté 2016, 128)

4.1 Palautteen hyödyntäminen sosiaali- ja terveysalalla

On helppo miettiä kehittämistä epäonnistumisen tai virheen kautta. Jäsenneilyn ajatusprosessin kautta on mahdollista päästä kiinni virheen juurisyhyyn, oli se sitten järjestelmätason ongelma tai yksittäisen toimijan inhimillinen erehdys. Suomessa on laajasti käytössä Hai-pro-niminen raportointityökalu, jota käytetään potilas- ja asiakasturvallisuutta vaarantavien tapahtumien raportointiin. Työkalun perimmäisenä tarkoituksena on virheistä oppiminen ja yksikön toiminnan kehittäminen. Ammattilaisten käytössä Hai-pro-työkalu on yleisesti tunnettu, mutta myös potilaan/asiakkaan ja omaisten/läheisten on mahdollista tehdä vaaratapahtumailmoitus ohjelman kautta. (Avanic 2022.) Potilaan ja asiakkaan mahdollisuus palautteen antoon vaihtelee hyvinvointialueittain. ”Kovimpina keinoina” potilaalla on lakisääteinen oikeus tehdä saamastaan hoidosta muistutus, potilasvakuutusilmoitus tai kantelu.

Hai-pro-järjestelmä on saanut rinnalleen positiivisemmän lähestymisen oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen. Posipro on LfE (Learning from Excellence) mallista ideansa saanut onnistumisten ilmoitus ja raportointiohjelmisto. Kun onnistuminen on tunnistettu ja raportoitu järjestelmään ilmoitusten käsittelijä analysoi ilmoituksen ja oppimismatriisia apuna käyttäen määrittelee, kuinka tärkeää oppia ilmoituksen sisältö on. Ilmoitusten avulla voidaan ottaa käyttöön uusia hyviä toimintatapoja ja sujuvoittaa prosesseja. Ilmoituksesta menee aina ilmoitus myös onnistujalle, sikäli kun onnistuminen on henkilöity ilmoittajan toimesta. (Kamaja 2021.) Tämäkin järjestelmä on ainoastaan ammattilaisten käytössä. Olisi hienoa, jos myös asiakkailta ja potilailla olisi vastaava yksinkertainen kanava positiivisen palautteen antamiseen.

Asiakas- ja potilaspalautteen merkitys on moniulotteinen. Sitä voidaan tarkastella organisaatiojohtamisen näkökulmasta, jolloin se usein keskittyy asiakasymmärrykseen, kilpailukykyyn, laadun varmistamiseen ja kustannustehokkuuteen. Henkilöstön näkökulmasta palautteella on

merkitystä oman toiminnan kehittämiseen, sekä yksilön, että yhteisötahon kehittämiseen. Asiakkaan kohdalla vaikuttamisen mahdollisuus, kuulluksi tuleminen, asiakastyytyväisyys ja sitoutuminen luovat palautteen antamisen merkityksen. (Malm 2021, 22.)

5 TYÖN TAVOITTEET JA TARKOITUS

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kerätä esimerkkejä palkitsemiskäytännöistä, joiden perusteena on positiivinen asiakas- tai potilaspalaute. Saatujen esimerkkien perusteella teen infograafin muodossa kuvauksen erilaisista jo olemassa olevista palkitsemistavoista ja esille nousseista uusista ideoista.

Työni tavoitteena on lisätä esihenkilöiden ja palkitsemista suunnittelevien henkilöiden tietoutta erilaisista palkitsemiskäytännöistä ja mahdollisuuksista. Tätä kautta pyrin edistämään asiakas- ja potilasturvallisuusstrategian toteutumista.

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Vilkan (2021) mukaan toiminnallisen opinnäytetyö on kehittämistoimintaa, jonka tutkimusperusteena voi käyttää soveltaen joko määrällisen tai laadullisen tutkimuksen keinoja. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä esimerkkejä ja ideoita palkitsemiskäytännöistä. Olemassa olevien käytänteiden, esiin nousseiden ideoiden ja aiheeseen liittyvän teoriatiedon avulla teen palkitsemisen infograafin tilaajaorganisaation käyttöön.

Kartoittavaa määrällistä tutkimusta käytetään mm. silloin kun halutaan etsiä uusia näkökulmia asioihin (Vilkka 2021, 25). Opinnäytetyössäni oli tarkoituksenmukaista kerätä tietoa palkitsemistavoista mahdollisimman laajasti, jotta hyvät käytännöt ja uudet ideat saataisiin esille ja muutkin organisaatiot voisivat niitä itselleen tarkoituksenomaisella tavalla hyödyntää. Tästä syystä olen käyttänyt opinnäytetyössäni juuri määrällistä kartoittavaa tiedon keruuta. Kysymyksiin vastaaminen tapahtui avoimiin kenttiin, joten tutkimuksessa on myös laadullisia piirteitä. Käytin avoimia vastauskenttiä, jotta vastaajat voivat kuvata palkitsemistapoja juuri sellaisina kuin ne ovat tai millaisina ideat heidän mieleensä rakentuvat. En määritellyt palkitsemistä kyselyn saatetekstissä, enkä luokitellut palkitsemisen eri muotoja, sillä se olisi voinut ohjailla ja rajoittaa vastaamista.

6.1 Aineiston kerääminen

Opinnäytetyöni idea on lähtöisin strategiaryhmältä, jonka alkuperäinen tavoite on ollut kerätä esimerkkejä jo olemassa olevia palkitsemiskäytänteitä. Päädyimme kuitenkin keskustelujen jälkeen siihen, että kyselyssä selvitetään myös vastaajien palkitsemisideoita, sillä olemassa olevia käytänteitä ei välttämättä ole. Ja vaikka olisikin niin tämä kysely ei välttämättä tavoittaisi juuri niitä tahoja. Tällä ratkaisulla pyrittiin siis saamaan kyselyyn laajempi vastaajakunta.

Tältä pohjalta rakensin kysymykset ja saatetekstin, jotka hioimme työni työelämän ohjaajan, sekä asiakas- ja potilasturvallisuuskeskuksen yhteyshenkilön kanssa valmiiseen muotoon. Pyyksin ensin erästä ulkopuolista kollegaa lukemaan kysymykset läpi ja hänen palautteensa perusteella tein muutamia muokkauksia sanamuotoihin. Virallista kysymyslomaketta testasin kahdella henkilöllä, jotka totesivat lomakkeen, sekä saatetekstin olevan selkeät ja ymmärrettävät. Kyselyn julkaisua varten suunnittelin lyhyemmän tekstin, jonka keskuksen viestinnän asiantuntijat muokkasivat ennen julkaisua heidän viestintälinjansa mukaiseksi.

Vastaukset jäävät asiakas- ja potilasturvallisuuskeskukselle mahdollista myöhempää käyttöä varten, joten kysely oli luotava keskuksen omilla tunnuksilla. Näitä tunnuksia ei kuitenkaan ole mahdollista jakaa ulkopuoliselle henkilölle, joten keskuksen puolelta yhteyshenkilönäni toimiva koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämisen erikoissuunnittelija Tanja Hautala loi ohjeideni mukaisesti Google Forms lomakkeen. Hän jakoi minulle sähköpostitse tilannetietoa kyselyyn tulleista vastauksista viikoittain. Kysely saatekirjeineen on tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1)

Kyselyn kohderyhmänä olivat kaikki sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät riippumatta työroolista tai työnantajasta. Tämän takia ainut mahdollisuus kyselyn toteuttamiseen oli sähköinen lomake ja avoin vastauslinkki. Näin jakelusta saatiin mahdollisimman laaja ja kaikilla kyselyn havainneilla oli yhtäläinen mahdollisuus siihen vastata. Kyselyyn vastaaminen tapahtui täysin anonymisti. Kyselyä jaettiin avoimena linkkinä asiakas- ja potilasturvallisuuskeskuksen sosiaalisessa mediassa. Mm. LinkedInissa postausta oli ”repostattu” viisi kertaa. Tämän lisäksi kysely oli esillä keskuksen tammikuun uutiskirjeessä ja sitä markkinoitiin No Harm Experts verkoston tapaamisessa. Kyselyn linkki oli auki kaksi kuukautta.

6.2 Aineiston analysointi

Olen käyttänyt työni analysoinnissa teorialähtöistä sisällönanalyysia. Tämä tarkoittaa sitä, että olen aiemman teoratiedon perusteella muodostanut palkitsemisen pääluokat, joiden alla olen sijoittanut kyselyyn tulleet vastaukset. (Vilka 2021, 259) Kyselyyn tuli yhteensä 52 vastausta. Opinnäytetyöni tilaajan toiveesta vastaajilta kysyttiin kolme taustakysymystä. Vastaajien taustan yhteyttä kyselyn varsinaisiin vastauksiin en ole tässä opinnäytetyössä analysoinut, sillä kyselyn pohjimmainen tarkoitus oli kartoittaa jo olemassa olevia palkitsemiskäytänteitä ja kerätä uusia ideoita. Taustakysymysten vastaukset siirsin taulukon muotoon, jotta lukijan on helpompi hahmottaa minkälaisista taustoista käsin ihmiset ovat kyselyyn vastanneet.

Kyselyssä selvitettiin opinnäytetyön tilaajan toimesta myös laatuun ja potilasturvallisuuteen liittyvää palkitsemista. Työn teoriaosuudessa ei ole taustoitettu tätä aihetta, mutta tuloksissa olen luonnollisesti esitellyt myös tähän kysymykseen tulleet vastaukset. Aiheeseen palataan myös työn pohdintaosuudessa.

Varsinaiset vastaukset lajittelin ensin kahteen osaan. Olemassa oleviin palkitsemistapoihin ja palkitsemisideoihin. Olemassa olevat palkitsemistavat jaottelin vielä erikseen positiiviseen asiakas ja potilaspalautteeseen perustuviin sekä poikkeuksellisen hyvästä laadun ja/tai asiakas- ja potilasturvallisuuden toteutumisesta annettuihin. Olemassa olevia palkitsemistapoja oli kuitenkin niin vähän, että lopulta päädyin yhdistämään molemmat palkitsemisperusteet ja luokittelemaan ne aineellisiin, sekä aineettomiin palkitsemismuotoihin.

Palkitsemisideoita oli monessa vastauksessa annettu useita, joten erottelin ensimmäiseksi jokaisen idean erilliseksi aiheeksi kirjaten ne Exceliin. Tulostin kaikki ideat pienille lapuille, sillä koin, että siten niitä on helpompi käsitellä ja ryhmitellä. Jaottelin vastaukset kahdelle erilliselle pohjalle aineellisiin ja aineettomiin, Tässä vaiheessa käsittelyssä oli vielä useita samoja ideoita.

Aineettomia palkitsemisideoita oli yhteensä 15. Jaoin ne lähdekirjallisuutta hyödyntäen sosiaaliin palkkioihin ja urapalkkioihin. Tässä vaiheessa myös karsin sanatarkasti samaa tarkoittavat vastaukset, siten että sama asia esiintyi vain yhden kerran. Merkitsin vastaukseen numeraalisesti sen, kuinka monta kertaa vastaus esiintyi, vaikka tällä ei tämän tutkimuksen kohdalla ollutkaan varsinaista merkitystä. Aineettomien palkitsemismuotojen luokittelu oli selkeää ja helppoa, sillä niitä oli huomattavasti vähemmän ja jokaiseen niistä löytyi esimerkki lähdekirjallisuudesta.

Aineellisia palkitsemisideoita oli 57. Niputin ensimmäisenä samaa tarkoittavat asiat yhdeksi vastaukseksi. Näihinkin merkitsin numeraalisesti samojen ideoiden määrään. Luokittelin vastaukset lähdekirjallisuuteen perustuen ja ne asettuivat lopulta etuihin, tulospalkitsemiseen ja yhteisölliseen palkitsemiseen. Osaan vastauksista löytyi suorat esimerkit lähteistä ja ne olikin helppo luokitella. Osalle oli hieman hankalampi löytää vastinetta, mutta luokittelin ne eniten vastaavaan ryhmään.

Analysoinnin perusteella tein kolme kuviota, joiden avulla esitän tulokset yksinkertaisessa ja selkeässä muodossa. Tulokset ja kuviot on esitelty seuraavassa kappaleessa.

6.3 Infograafin tekeminen

Infograafilla tarkoitetaan visuaalisessa muodossa olevaa esitystä tiedosta tai datasta. Sen avulla tiivistetään vaikeakin tieto pieneen, mutta helpommin hahmotettavaan visuaaliseen muotoon. Sen teho perustuu siihen, että usein ihmisen on helpompi ymmärtää asioita visuaalisesti kuin pelkkänä tekstinä tai numeroina. Infografiikka on hyvä viestintäkeino silloin, jos haluaa viestiään luettavan. (Kanerva 2022.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteen on lisätä esihenkilöiden ja palkitsemista suunnittelevien henkilöiden tietoutta erilaisista palkitsemiskäytänteistä ja mahdollisuuksista. Valitsin infograafin tiedon jakamiseen sillä se on tehokas keino varmistaa halutun viestin luetuksi tuleminen. Toisaalta se sopii myös itselleni apukeinoksi opinnäytetyön tekemisessä saavutetun tiedon jäsentelyyn, sillä infograafin tulee olla tiivis olennaisen tiedon sisältävä kokonaisuus (mt.).

Infograafin kohderyhmän ollessa jo selvillä ja taustatiedon kasattuna aloin miettimään sisällön keskeisiä kohokohtia. Niiden ympärille rakensin otsikot ja tietosisällöt. Pyrin suunnittelemaan infograafista visuaalisesti houkuttelevan ja helposti luettavan, jotta mahdollisimman moni kiinnostuisi sen sisällöstä. Pyysin kannanottoa myös asiakas- ja potilasturvallisuuskeskuksen viestintäsuunnittelijalta värimaailman ja muiden käytännön asioiden suhteen, jotta se olisi suoraan keskuksen hyödynnettävissä. Opinnäytetyön valmistumiseen mennessä en ole vielä saanut tarvittavia ohjeita asiakas- ja potilasturvallisuuskeskukselta infograafia varten, joten se ei ole lopullisessa muodossa. Olen kuitenkin lisännyt oman hahmotelmani infograafin toteutuksesta tämän opinnäytetyön liitteeksi (Liite2).

7 TULOKSET

Kyselyyn vastasi yhteensä 52 henkilöä. Vastaajien joukossa oli eniten julkisessa organisaatiossa työskenteleviä, mutta myös yksityisessä organisaatiossa ja kolmannella sektorilla työskenteleviä henkilöitä. Vastaajista suurin osa työskentelee työntekijän roolissa, mutta vastauksia tuli myös lähiesihenkilöiltä ja ylemmän johdon henkilöiltä. Yksikään vastaajista ei työskentele Hr-tehtävissä. Viiden vastaajan organisaatiossa on olemassa palkitsemiskäytänne liittyen positiiviseen asiakas- ja potilaspalautteeseen ja 11 vastaajaa ei tiennyt onko tällaista käytännettä olemassa. Neljän vastaajan organisaatiossa on olemassa palkitsemiskäytänne liittyen hyvän laadun ja/tai asiakas- ja potilasturvallisuuden toteutumiseen ja 12 ei tiennyt onko tällaista olemassa. Vastaajien taustatiedot on esitelty tarkemmin alla olevassa taulukossa (Taulukko 1).

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot		n= 52
Työnantaja		
Julkinen organisaatio		46
Yksityinen organisaatio		4
Kolmas sektori		2
Jokin muu		0
Työtehtävän luonne		
Työntekijä		38
Lähiesihenkilö		11
Ylemmän johdon tehtävät		3
Hr-tehtävät		0
Suhde palkitsemiseen		
Palkinnon saaja		16
Palkinnon antaja		9
En kumpikaan		27
Onko organisaatiossasi olemassa palkitsemiskäytänne liittyen positiiviseen asiakas- ja potilaspalautteeseen?		
Kyllä		5
Ei		36
En tiedä		11
Onko organisaatiossasi olemassa palkitsemiskäytänne liittyen hyvän laadun ja/tai asiakas- ja potilasturvallisuuden toteutumiseen?		
Kyllä		4
Ei		36
En tiedä		12

7.1 Olemassa olevat palkitsemistavat

Olemassa olevia palkitsemistapoja ja käytänteitä kartoitettiin avoimilla kysymyksillä. Kysymykseen ”Miten organisaatiossasi henkilöstöä palkitaan positiivisesta asiakas ja potilaspalautteesta?” Oli vastannut viisi vastaajaa. Kahdessa vastauksessa kävi selvästi ilmi, että palkitsemisen perusteena ei suoranaisesti ollut asiakas- ja potilaspalaute vaan kyse oli henkilöstön antamasta palautteesta, joten ne eivät vastaa annettuun kysymykseen. Yhdessä vastauksessa kerrottiin nopean palkitsemisen menettelystä (Nopsa), mutta tätä menettelyä ja sen palkitsemismuotoa ei avattu tämän tarkemmin. Samaisessa vastauksessa oli nostettu esille, että käytössä on henkilöstön oma onnistumisista raportoimistyökalu (PosiPro).

Jäljelle jäi siis kaksi vastausta, joissa oli nostettu esille selkeä palkitsemismuoto. Toisen vastaajan työyhteisössä positiivisesta asiakas ja potilaspalautteesta palkitaan 40 € arvoisella lahjakortilla ja toisen vastaajan työyhteisössä kakkukahvit tarjotaan koko tiimille, sillä työryhmä hoitaa yleensä asiakasta yhdessä.

Kysymykseen ”Miten organisaatiossasi henkilöstöä palkitaan poikkeuksellisen hyvästä laadun ja/tai asiakas- ja potilasturvallisuuden toteutumisesta?” Oli vastannut neljä vastaajaa. Yhdessä vastauksessa kerrottiin, että laiteturvallisuudesta palkitaan vuoden laitevastaava, mutta vastauksesta ei käy ilmi, miten palkitaan. Muissa vastauksissa palkitsemismuoto oli aineellinen. Rahaa yksilölle tai koko tiimille yhteiseen hyvään. Myös lahjakortti mainittiin. Rahan lisäksi palkintona saattoi olla kukkia tai yhteinen kahvihetki. Kaikki kyselyssä esille tuodut jo olemassa olevat palkitsemismuodot ovat esiteltynä alla olevassa kuvassa (Kuva 1).



Kuva 1: Olemassa olevia palkitsemistapoja

7.2 Aineettomat palkitsemisideat

Avoimella kysymyksellä kartoitettiin myös kyselyyn vastanneiden ideoita palkitsemistavoiksi. Vastauksessa ei tarkennettu kumpaan palkitsemisperusteeseen ideoita haettiin, vaan ideoita sai aivan vapaasti palkitsemiseen liittyen. Kysymykseen ”Palkitsemisideoita, joita voisi käyttää mutta ei ole vielä kokeiltu tai käytössä” vastasi 36 vastaajaa. Osa vastaajista oli ehdottanut yhden tai kaksi asiaa, mutta joissain vastauksissa ideoita oli paljon. Aineettomia palkitsemisideoita nousi esille selvästi aineellisia vähemmän.

Sosiaalisista palkkioista mainittiin onnistumisten julkituominen ja tehdyn työn esiin nostaminen. Myös arvostus suullisesti tai kirjallisesti mainittiin ja positiivinen palaute. Kiitos ja kiittäminen nousi esille useammassa vastauksessa niin henkilökohtaisessa, kuin julkisessa muodossa.

”Sana KIITOS. Ei edes maksaisi mitään.”

”Edes sen positiivisen palautteen saaminen tehdystä työstä ois jo plussaa.”

”Pienikin huomio riittää, kunniamaininta, tehdyn työn esiin nostaminen.”

Kahdessa vastauksessa mainittiin työuraan ja itsensä kehittämiseen liittyvä palkitseminen. Toisessa puhuttiin koulutuksesta, ja toisessa oman alan mielenkiintoisesta seminaarista/konferenssista. Alla olevassa kuvassa (kuva 2) on esitelty kaikki aineettoman palkitsemisen ideat.



Kuva 2: Aineettomia palkitsemisideoita.

7.3 Aineelliset palkitsemisideat

Suurin osa vastauksista liittyi jollain lailla epäsuoraan palkkaukseen/etuihin. E-passin saldon lisääminen nousi esille useassa vastauksessa, samoin lahjakortit mm. hierontaan tai hemmoteluun. Liikuntaetu, leffaliput ja ilmainen varaukerta edustussaunalle tulivat myös esille. Lounaslippu, lippu työpaikkaruokalaan tai kanttiininiin ja ruokakuponki olivat esillä useassa vastauksessa.

”...Yksityisellä työskenteleviltä olen kuullut usein, että työnantaja palkitsee mm. hierontalahjakortein...”

”Epassiin voisi esim ladata jonkun ylimääräisen summan...”

”Julkisen puolen organisaatiossa lienee raha tiukalla, mutta esim. vapaapäivä, ilmainen varauskerta vaikkapa olemassa olevalle edustussaunalle, lippuja työpaikkaruokalaan...”

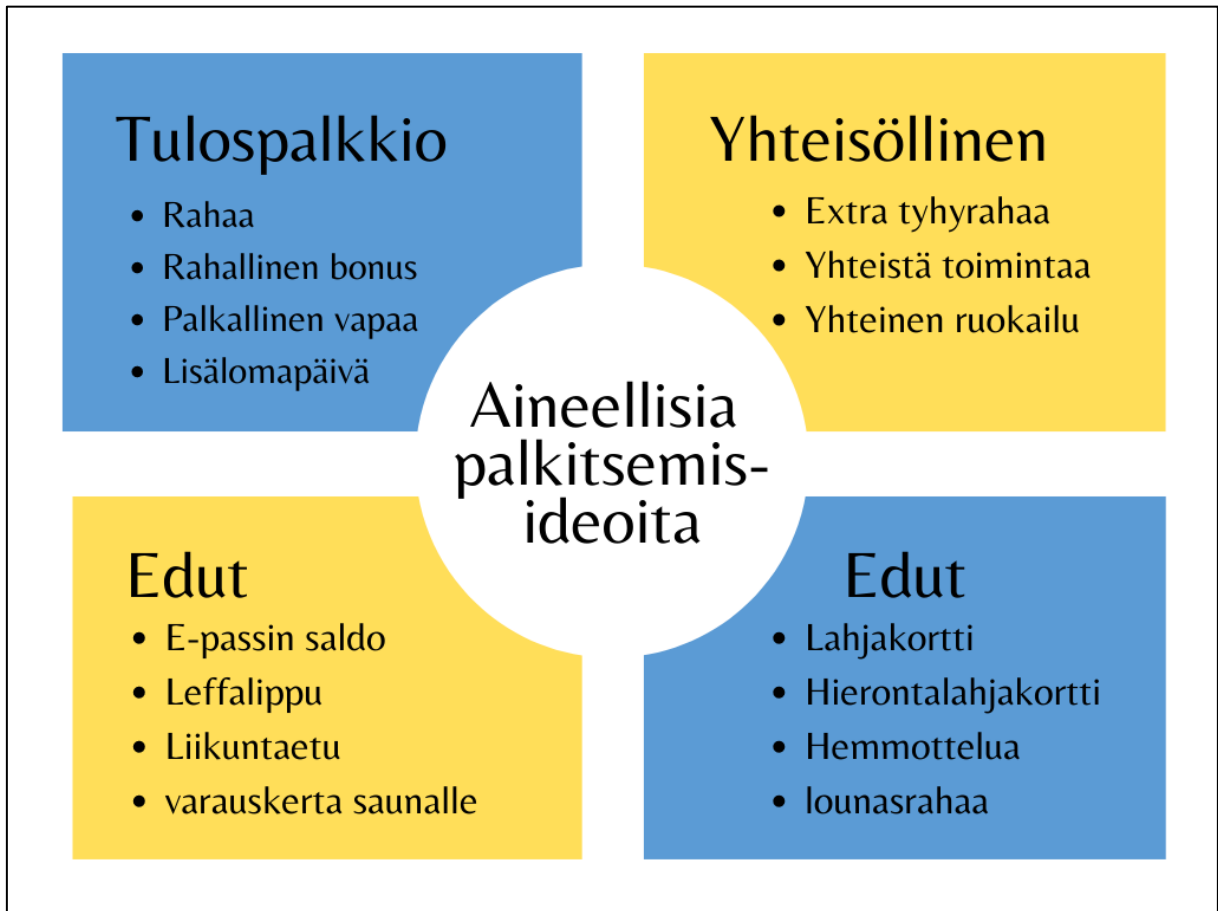
Yhteisöllistäkin palkitsemista, kuten yhteistä tyhy-toimintaa ja yhteistä aktiviteettia työyhteisölle ehdotettiin muutamissa vastauksissa.

”Työyhteisölle/palkittavalle henkilöstölle hetki esim. mindfulness-ohjaus. toiminnallinen ohjaus työpisteen ulkopuolella ja työpäivän aikana...”

Tietyllä tapaa tulospalkkiona voitaneen pitää ehdotuksia, joissa onnistumista palkittaisiin suoraan rahalla tai rahabonuksella. Myös ylimääräisiä loma ja vapaapäiviä ehdotettiin palkitsemisen keinoiksi.

”Rahallinen korvaus toki aina paras...”

Alla olevassa kuviossa (kuva 3) on esitelty kaikki aineellisen palkitsemisen ideat.



Kuva 3: Aineellisia palkitsemisideoita.

7.4 Yhteenveto

Alkuun näytti siltä, että kysely ei joko tavoita ihmisiä, tai aihe ei herätä ihmisissä kiinnostusta sillä vastauksia tuli yksittäin ja muutama viikossa. Neljännen viikon kohdalla kyselyä markkinoitiin uudelleen ja jaoin linkin myös omassa LinkedInissa, sekä Instagramissa. Tämän jälkeen vastauksia tulikin onneksi useampi kymmen. Pohdin jo kyselyn tekovaiheessa sitä kuinka hyvin tällaisiin avoimiin ”kaikille, mutta ei kellekään erityisesti” tyyppisiin kyselyihin yleensä vastataan ja tein pientä varasuunnitelmaa sen varalle, ettei vastauksia tulisi. Vaatii jonkinasteista kiinnostusta asiaa kohtaan, jotta henkilö vastaa kyselyyn, joka ei ole henkilökohtaisesti juuri itselle osoitettu. En kuitenkaan osaa sanoa miten tällaista avointa kyselyä olisi näillä resursseilla voinut jakaa ja markkinoida paremmin. Jos olisi ollut mahdollista lähestyä suoraan organisaatioiden edustajia olisi tietoisuus kyselystä mahdollisesti saatu korkeammaksi. Toisaalta silloin olisi täytynyt todella tarkasti huolehtia, että kaikki organisaatiot varmasti olisivat olleet mukana jakelussa. Täsmennettyä henkilökohtaista jakelua ei kuitenkaan ollut nyt mahdollista tehdä ja toisaalta se ei tämän kyselyn tarkoituksen vuoksi ollut edes tarpeellista.

Suurempi vastaajamäärä ei välttämättä olisi tuonut kyselylle lisäarvo, sillä jo nyt ideapuolella samat asiat toistuivat useaan kertaan. Ideat myös sopivat yhteen mm. Seitovirran (2018) tutkimuksessa esiin nousseiden asioiden kanssa. Suurempi vastaajamäärä olisi toki ollut merkityksellinen silloin, jos se olisi tuonut esille enemmän jo käytössä olevia palkitsemiskeinoja.

Tämän kyselyn perusteella ei voi tehdä johtopäätöksiä siitä, onko palkitseminen positiivisen asiakas- ja potilaspalautteen tai poikkeuksellisen hyvään laadun ja/tai asiakas- ja potilasturvallisuuden toteutumisen perustella miten yleistä maanlaajuisesti, sillä kysely ei varmastikaan ole tavoittanut kaikkia kohderyhmään kuuluvia tahoja. Ajattelemisen aihetta tästä kuitenkin mielestäni saa, sillä kyselyyn vastanneiden henkilöiden kohdalla tällaista palkitsemista ei juurikaan tapahtunut. Jo kyselyä tehdessä itselleni ja strategiaryhmälle nousi pieni epäily siitä, ettei palkitsemista näillä perustein välttämättä laajassa mittakaavassa tapahdu ja juuri tämän vuoksi kyselyyn lisättiin ideoita kartoittava kysymys. Mielenkiintoista olisi tietää eikö palkitsemista ylipäänsäkään tapahdu vai oliko tämä perusteen rajausta syynä palkitsemiskäytänteiden vähyyteen.

Jonkinlaista palkitsemista selvästi kuitenkin toivottaisiin olevan, sillä lähes kaikki ne kenellä palkitsemista ei ollut käytössä olivat tuoneet esille ideoita erilaisista palkitsemistavoista. Ideat olivat hyvin konkreettisia, kaikissa palkitsemisen lähdekirjallisuudessa esiintyviä asioita. Myös Seitovirran (2018) tutkimuksessaan haastattelemat sairaanhoitajat olivat ehdottaneet palkitsemistavoiksi rahallisia palkkioita ja etuja, työn ja vapaa-ajan tasapainoista tukea, ammatillisen kehittymisen tukea ja tunnustusta. Lähes kaikki kyselyssäni esiin tulleet ideat löytyvät noiden kategorioiden alta. Nämä samat asiat myös koettiin palkitsevina palkitsemistapoina. Palkitsemisen puuttuminen aiheuttaa pettymystä, ajatuksia työpaikan vaihdosta, työmotivaation laskua ja tunnetta työn kuormittavuuden kasvusta. On siis olemassa konkreettisia, hyvin käytännöllisiä ja toteutettavissa olevia palkitsemisideoita. On tietoa siitä mitä positiivisia vaikutuksia palkitsemisellä voidaan saada aikaan ja toisaalta mitä sen puuttuminen aiheuttaa.

Miksi tämän yhtälön ratkaisu ei sitten onnistu? Syynä ei voi olla pelkästään rahan puute sillä, osa palkitsemistavoista ei maksa mitään. Esihenkilöiden kiire ja työkuorma voisi olla yksi si-littävä tekijä. Jos kaikki aika menee ns. tulipalojen sammuttamiseen henkilöstöpulan keskellä, on ymmärrettävää, että aikaa kohtaamiselle ja henkilöstön yksilölliselle huomioimiselle ei jää. Toinen tekijä on varmasti Ruuskan (2013) esiin nostamat sosiaali- ja terveydenhuollon sitkeät, nykymaailmaan nähden vanhentuneet tavat, asenteet ja byrokraattiset toimintamallit. Näiden asioiden parantamisessa onkin tulevalle työyhteisön kehittäjälle tavoitetta ja haastetta kerrakseen.

8 POHDINTA

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää olemassa olevia palkitsemiskäytänteitä liittyen positiiviseen asiakas- tai potilaspalautteeseen. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden organisaatioissa tällaisia palkitsemiskäytäntöjä ei juurikaan ollut käytössä. Sen sijaan erilaisia ideoita palkitsemistavoista nousi esille runsaasti. Palkitsemisen kehittämiseksi on siis olemassa todellinen tarve ja aiempien tutkimuksen valossa juuri positiivinen asiakas- ja potilaspalaute on merkityksellinen peruste palkitsemiselle.

Nykyisin potilaan ja asiakkaan oletetaan osallistuvan omaan hoitoonsa aktiivisemmin kuin ennen. Osallistaminen on päivän termi ja se pätee myös terveydenhuollossa. Asiakkaan ja potilaan on mahdollista antaa positiivista palautetta saamastaan palvelusta. Nopeasti tarkastettuna kaikilla hyvinvointialuilla on internetsivuillaan palautteenanto mahdollisuus. Palaute on mahdollista kohdistaa tarkastikin esim. työyksikköön, mutta välttämättä se ei kohdistu suoraan henkilölle. Toisaalta mietityttää myös se, kuinka positiivisia palautteita hyödynnetään. Yltääkö positiivinen palaute aina myös suorittavalle tasolle asti, vai jääkö se matkalle pönkittämään organisaation onnistumista.

Potilailta ja asiakkailta saatua palautetta hyödynnetään palvelujen kehittämisessä. Toivottavasti sitä hyödynnetään jatkossa laajemmin myös palkitsemisperusteena, sillä asiakkaan/potilaan antama positiivinen palaute/kiitos koetaan jo itsessään palkitsevana. Vähintään olisi toivottavaa, että kaikki jälkikäteen annettu positiivinen palaute saatetaan henkilöstön tietoon. Liian usein näitä ”virallisia” kiitoksia ei taida kenenkään kohdalle sattua.

Lähdekirjallisuus ja tutkimukset kertovat laajasti sitä, että aineeton palkitseminen on tehokas motivointikeino ja aidosti palkitsevaksi koettu keino palkita työntekijöitä. Aineeton palkitseminen on usein myös täysin ilmaista. Ilmeisesti tätä aidosti merkittävää ja taloudellisesti kannattavaa palkitsemiskeinoa ei kuitenkaan hyödynnetä kovinkaan laajasti. Väistämättä herää kysymys, että miksi ei? On mahdollista, että aineettomia palkitsemisen muotoja kuten kiitosta tai arvostusta, ei mielletä varsinaisesti palkitsemiseksi. Aineettomaan palkitsemiseen myös liittyy vahvasti sen antajan persoona ja näin ollen esihenkilötyön merkitys korostuu. Esihenkilötyön merkitys palkitsemisen toteutuksessa on muutenkin merkittävä. Jokainen esihenkilö tekee työtä tiettyjen raamien mukaan omalla persoonallaan. Jollei yhteisiä suuntaviivoja esim. palkitsemisen perusteista ole selvillä, voi organisaatioon muodostua hyvinkin kirjavien käytäntöjä. Tämä taas puolestaan on omiaan aiheuttamaan eriarvoisuutta ja pahaa mieltä koko työyhteisössä.

Olen aiemmin pohtinut sitä miksi jokin asia, minkä itse koen hienona ja palkitsevana, voi olla toisesta lähes keljuilua. Motivaatioteorioihin perehtyminen auttoi minua ymmärtämään tätä asiaa paremmin. Koska palkitsemisen kokemus syntyy yksilön omasta tulkinnasta, johon mm, motivaatiotekijät ja oikeudenmukaisuuden kokemus vaikuttavat, voi sama palkinto todella olla toiselle positiivinen ja toiselle negatiivinen kokemus. Palkitsemisen haasteet tulisikin jokaisen esihenkilön pitää mielessä, ja muistaa, että ratkaisuja ei välttämättä kannata tehdä sen perusteella mikä omasta mielestä olisi hyvä idea.

Opinnäytetyöni kyselyssä ei noussut esille uusia, ennenkuulumattomia palkitsemisideoita, mutta ne vahvistavat ja toisaalta saavat vahvistusta aikaisemmista tutkimuksista ja teorian tiedosta. Kysely toimii yhtenä mittarina asiakas- ja potilasturvallisuusstrategian ja sen toimeenpanosuunnitelman 2022–2026, joten se on merkittävä strategian toteutumisen kannalta. Opinnäytetyöni teoriaosuudessa olen käsitellyt palkitsemista eri näkökulmista, ottaen huomioon myös erilaiset motivaatioteoriat ja sosiaali- ja terveydenhuollon erityispiirteet.

Opinnäytetyöni tuotoksena syntyneen palkitsemisen infograafin ideat on kohdistettu positiiviseen asiakas- ja potilaspalautteeseen, mutta ovat varmasti hyödynnettävissä palkitsemisen suunnittelussa myös muiden perusteiden pohjalta. Vaikka se on kohdennettu sosiaali- ja terveysalalle voi siinä esitettyjä ideoita hyödyntää monella muullakin alalla, sillä taustalla on myös runsaasti teorian tietoa. Koko opinnäytetyö ja sen tuotoksena syntynyt infograafi ovat hyödynnettävissä palkitsemista suunnittelevien ja toteuttavien tahojen keskuudessa.

Henkilöstön palkitseminen on osa-alue, joka liittyy olennaisesti myös työyhteisön kehittäjän rooliin. Olen pyrkinyt nostamaan työssä esille konkreettisia asioita ja ideoita, joista kehittämistä voisi lähteä viemään liikkeelle. Työ voikin toimia hyvänä ja tiiviinä infopakettina juuri palkitsemisesta kiinnostuneelle työyhteisön kehittäjälle. Erilaisiin motivaatioteorioihin perehtyminen sai ainakin itseni janoamaan lisää tietoa aiheesta, sillä mielestäni ihmisen toimintaan vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on tärkeä lähtökohta oikeasti vaikuttamiseen pyrkivässä kehittämistyössä.

8.1 Yhteistyö ja tilaajan palaute

Koin hieman haastavaksi sen, että emme saaneet järjestettyä Teams-palaveria yhteistyötahojen kanssa useammasta ehdotuksestani huolimatta. Tämä on toki ymmärrettävää sillä ihmiset ovat kiireisiä omissa töissään. Sähköpostin välityksellä asioiden läpi käyminen ja sopiminen oli hie- man kankeaa, mutta toisaalta vastaukset tulivat aina nopeasti ja asiat etenivät koko ajan. Toinen

hankalaksi kokemani asia oli se, etten itse voinut hallita kyselyä ja päässyt suoraan katsomaan siihen tulleita vastauksia. Tällekin asialle en toisaalta voinut mitään ja ymmärrän asiakas- ja potilasturvallisuuskeskuksen säännöt tunnusten suhteen. Onneksi asiat kuitenkin hoituivat jouhevasti myös välikäden kautta. Työelämän ohjaani oli tukenani koko opinnäytetyöprosessin ajan ja sainkin häneltä monesti apua ongelmatilanteissa niin henkisenä kannustuksena, kuin käytännön vinkkeinä. Opinnäytetyöni tulokset esittelen työn tilaajalle toukokuun strategiaryhmän palaverissa.

Työn tilaajan edustaja ja opinnäytetyöni työelämäohjaaja Anu Venesoja antoi työstäni kirjallisen palautteen. Palaute oli erittäin positiivinen. Työ vastasi tilaajaorganisaation tarpeeseen tuottaen tarpeellista tietoa asiakas- ja potilasturvallisuusstrategian työryhmälle 2.3. Työn vahvuudeksi oli nostettu sen kattava teoriaosuus, joka lisää ymmärrystä eri palkitsemiskäytänteistä ja niiden merkityksestä. Tilaajan mielestä työn arvoa nostaa aiheen kriittinen pohdinta ja soveltuvat käytännön esimerkit, jotka osoittavat kykyä soveltaa teorian tietoa käytäntöön ja päinvastoin. Työ koettiin onnistuneeksi, toimeksiantoa vastaavaksi ja myös muille kuin sosiaali- ja terveystieteiden alalla sovellettavaksi.

Alun perin opinnäytetyöni kyselyssä oli tarkoitus kartoittaa positiiviseen asiakas- ja potilaspalautteeseen liittyviä palkitsemiskeinoja. Rajasin työn teoriaosuuden tämän ajatuksen mukaisesti. Ennen kyselyn julkaisua työn tilaaja halusi kuitenkin lisätä kyselyyn osan, joka käsitteli poikkeuksellisen hyvää laatua ja potilasturvallista työskentelyä. Lisäsin luonnollisesti kysymyksen kyselyyn tilaajan pyynnöstä. Jätin poikkeuksellisen hyvän laadun kuitenkin tietoisesti käsittelemättä työn teoriaosuudessa, sillä sen määrittäminen on hyvin tapauskohtaista ja monimutkaista. Teoriaosuuden laajuus olisi myös paisunut liian suureksi ja hallitsemattomaksi. Potilasturvallisuutta sivusin hieman työn taustaosuudessa, mutta rajausteknisistä syistä hyvin pintapuolisesti. Kyselyn tuloksissa on kuitenkin esitelty kaikki vastaukset ilman rajausta.

8.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

En tietoisesti määritellyt palkitsemista kyselyn saatetekstissä millään tavoin. Tämä on voinut johtaa siihen, että jollei mahdollinen vastaaja ole kokenut aihepiiriä itselleen tutuksi, on hän jättänyt kokonaan vastaamatta. Toisaalta vastauksissa tuli esille sekä aineellisen, että aineettoman palkitsemisen muotoja, joten voidaan olettaa vastaajien ymmärtäneen palkitsemisen käsitteen ilman asian selittämistä. Analyysi ja tulosluvussa olen esiteltyt opinnäytetyöhön liittyvän

kyselyn prosessoinnin tarkasti ja vaihe vaiheelta. Kyselyn tuloksissa olen tuonut esille kaiken saadun tiedon, mitään siitä pois jättämättä.

Olen tehnyt opinnäytetyön hyviä tieteellisiä periaatteita noudattaen. Olen käyttänyt ajantasaisia ja luotettavia lähteitä ja tehnyt lähdeviittaukset ohjeiden mukaisesti. Työ on tarkastettu plagiointitunnistusjärjestelmässä. Saavutettavuusohjeet on huomioitu työn ulkoasussa ja kuviin on lisätty vaihtoehtoinen teksti. Keräsin aineiston avoimella vastauslinkillä ilman vastaajan henkilötietoja tai muitakaan vastaajan tunnistamiseen johtavia tietoja, joten vastaaminen tapahtui täysin anonymisti. Opinnäytetyötä voidaan siis pitää luotettavana ja eettisesti hyväksyttävänä.

8.3 Oman oppimisen arviointi

Sain idean opinnäytetyöhöni viime keväänä strategiaryhmässä mukana olevalta kollegalta ja innostuinkin aihealueesta heti. Työskentelen itse hoitoalalla ja omaan alaan liittyvä kehittämissyö tuntui luonnolliselta. Opinnäytetyön aihe varmistui siis jo syksyllä, joten aikaa työn toteuttamiselle oli runsaasti. Syksyn opintojaksoilla hyödynsinkin aihetta monessa tehtävässä. Sain siten sekä kerättyä teoriapohjaa opinnäytetyöhöni, että laajennettua käsitystäni aiheesta monesta eri näkökulmasta. Tällaista työskentelytapaa yamk-opinnoissa suositeltiin ja onneksi muistin sitä nyt hyödyntää.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut antoisa prosessi. Oli hyvä palauttaa mieleen menetelmäosaamista ja oppia uusia asioita mm. saavutettavuuteen liittyen. Syksyn seminaarityöskentelyä pidin järkevänä tapana työstää opinnäytetyötä, sillä ryhmässä aina tuli esille joitain hyviä vinkkejä hyödynnettäväksi myös omassa opinnäytetyössä. Itselleni kuitenkin pieni paineen alla työskentely toimii parhaiten, joten opinnäytetyön viimeistely tapahtui vasta keväällä palautuspäivän lähestyessä.

Tämän opinnäytetyön tekeminen avasi käsitystäni palkitsemisen kokonaisuudesta. En ole aiemmin ymmärtänyt sitä, kuinka laaja kokonaisuus todellisuudessa on kyseessä. Lähes kuka vaan voi varmasti laatia palkitsemisuunnitelman. Ilman laajaa perehtyneisyyttä suunnitelma voi kuitenkin jäädä hyvin yksipuoliseksi tai saada aikaan enemmän negatiivisia, kuin positiivisia vaikutuksia. Opin lisäksi konkreettisesti aineiston analysointia. Tätä taito olenkin jo päässyt hyödyntämään myös työelämän projekteissa.

Olen opiskelujen aikana innostunut Canva-työkalun käytöstä ja olikin hienoa, että tilaajaorganisaatio ehdotti tulosten esittämistä infografiikan muodossa. Minulla ei ole aiempaa kokemusta graafisesta suunnittelusta, enkä koe olevani erityisen taiteellinen. Välillä on kuitenkin hyvä haastaa itsensä menemään epämurkavuusalueelle ja harjoitella asioita, jotka eivät tule ai- van luonnostaan.

8.4 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää, minkälainen vaikuttavuus tällaisella positiiviseen asiakas/potilaspalautteeseen perustuvalla palkitsemisella on. Parantaako se esimerkiksi työn laatua tai lisääkö henkilöstön työhyvinvointia. Jos palkitsemisella saadaan aikaan positiivista vaikutusta, olisi sitä erityisen järkevä kehittää ja hyödyntää laajasti eri organisaatioissa. Tutkittu tieto voisi myös toimia perusteena ja motivaattorina palkitsemisen kehittämiseksi, jopa taloudellisen panoksen kannalta.

Oma käsitykseni on se, että positiivinen palaute jää helposti sanomatta, tai se tulee henkilökohtaisena kiitoksena asiakas-/potilaskontaktin aikana. Tämän takia olisi kiinnostavaa tutkia, miten potilaat ja asiakkaat saataisiin antamaan enemmän positiivista palautetta ja miten sitä voitaisiin hyödyntää sosiaali- ja terveysalan kehittämisessä.

LÄHTEET

- Achté, Päivi 2016. Asiakaspalautteet osana arjen työtä sairaalassa. Kategorisointi ja selonteot kirurgian alalla. Tampereen yliopisto. Sosiologia. Väitöskirja. Viitattu 4.3.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99915/978-952-03-0217-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus 2023. Asiakas- ja potilasturvallisuusstrategian toimenpideohjelma palvelunjärjestäjille ja -tuottajille 2022–2026. Viitattu 25.4.2023. https://pakes.pohjanmaanhyvinvointi.fi/wp-content/uploads/sites/3/2023/04/Asiakas-ja-potilasturvallisuusstrategian_toimenpideohjelma.pdf
- Asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus 2022. Viitattu 2.10.2022. <https://asiakasjapotilasturvallisuuskeskus.fi/>
- Avanic 2022. Haipro. Viitattu 6.10.2022. <https://awanic.fi/haipro/>

- Ensio, Anneli & Suomalainen, Sanna & Lammintakanen, Johanna & Kinnunen, Juha 2016. "Vain tyytyväinen hoitaja voi hoitaa laadukkaasti": Sairaanhoidtajien ja potilaiden näkemyksiä suomalaisen sairaalahoidon laadusta ja potilasturvallisuudesta. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 9.4.2023. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/17622/urn_isbn_978-952-61-2237-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hahtela, Nina & Karhe, Liisa 2021. Sairaanhoidtajien työolobarometri 2020. Sairaanhoidtajaliiton selvitys sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuudesta ja työhyvinvoinnista. Sairaanhoidtajaliiton julkaisu 11.1.2021. Viitattu 21.4.2023. https://sairaanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI_2020_NETTI.pdf
- Hakonen, Anu 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi. Teoksessa Anu Hakonen & Minna Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 135–158.
- Hakonen, Anu & Nylander, Minna & Sweins, Christina 2015. Palkitsemisen vaikuttavuus. Teoksessa Anu Hakonen & Minna Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 231–246.
- Hiltunen, Arto 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum.
- Jämsén, Sini 2015. Institutionaalisen teorian näkökulma palkitsemistapojen valintaan. Teoksessa Anu Hakonen & Minna Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 93–103.
- Kamaja, Veera 2021. Posipro kerää ja analysoi hyvän toiminnan. Systole – ensihoidon erikoislehti 15.6.2021. Viitattu 6.10.2022. <http://www.systole.fi/posipro-keraa-ja-analysoi-hyvan-toiminnan/>
- Kanerva, Joel 2022. Mitä on infograafi. Viitattu 23.4.2023. [Mitä on infograafikko? \(infograafikko.fi\)](https://www.infograafikko.fi/)
- Kauhanen, Juhani 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1.painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Koponen, Eija-Leena & Laiho, Ulla-Maija & Tuomaala, Mika 2012. Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle - työvoimatarpeen ja -tarjonnan kehitys vuoteen 2025. Sarja TEM-analyyseja 43/2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 2.4.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162752/Mist%c3%a4%20tekij%c3%a4t%20sosiaali-%20ja%20terveysalalle%20-%20ty%c3%b6voimatarpeen%20ja%20-tarjonnan%20kehitys%20vuoteen%202025.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 17.8.1992/785.
- Liinalaakso, Virpi & Moisio, Elina & Tiihonen, Jukka 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä. Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Liinalaakso, Virpi & Tenhiälä, Aino 2015. Esimiestyöskentely palkitsemisen toimivuuden varmistajana. Teoksessa Anu Hakonen & Minna Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 199–210.

- Malm, Tuija 2021. Asiakaspalautteen merkitys hoitotyön toiminnan kehittämisessä. Hämeen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 2.3.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495096/Malm_Tuija.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Niskanen, Anne 2022. Sairaanhoidtajien kokemuksia ja kehittämis ehdotuksia työn palkitsevuudesta. Savonia ammattikorkeakoulu. Hyvinvointikoordinaattorin tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 30.3.2023 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/781084/Niskanen_Anne.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Nylander, Minna & Hakonen, Anu 2015. Palkitsemisen eetokset ja malli toimivuudesta. Teoksessa Anu Hakonen & Minna Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 11–17.
- Ruuska, Anitta 2013. Palkitsemisdiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 2.1.2023. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12720/urn_isbn_978-952-61-1259-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sarkkinen, Marja 2022. Eettinen kuormitus työssä – kymmenen kysymystä ja vastausta. Artikkelit 17.5.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/eettinen-kuormitus-tyossa-kymmenen-kysymysta-ja-vastausta>
- Seitovirta, Jaana 2018. Sairaanhoidtajien palkitseminen erikoissairanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteet. Väitöskirja. Viitattu: 23.11.2022. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20666/urn_isbn_978-952-61-2944-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. Asiakas- ja potilasturvallisuus. Viitattu 24.3.2023. <https://stm.fi/asiakas-ja-potilasturvallisuus>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Asiakas- ja potilasturvallisuusstrategia ja toimeenpanosuunnitelma 2022–2026. Viitattu 29.9.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163858/STM_2022_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tevameri, Terhi 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:2. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö
- Tossavainen, Alekski & Peltonen, Antti 2021. Psykkinen valmennus. 2. painos. Fitra.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. Ammattibarometri: Työvoimapulasta kärsivien ammattien määrä on noussut koronaa edeltäneelle tasolle. Viitattu 25.4.2023 <https://tem.fi/-/ammattibarometri-tyovoimapulasta-karsivien-ammattien-maara-on-noussut-koronaa-edeltaneelle-tasolle>
- Valvira 2023. Omavalvonta. Viitattu 6.5.2023. <https://www.valvira.fi/valvira/omavalvonta>
- Vasalampi, Kati 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Katariina Salmela-Aro ja Jari-Erik Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiiin. (E-kirja.) Jyväskylä: PS-kustannus.

- Virtanen, Petri & Suoheimo, Maria & Lamminmäki, Sara & Ahonen, Päivi & Suokas, Markku 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki: Tekes – Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. Viitattu 14.4.2023. <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>
- Wilska, Riikka 2021. Tulospalkitseminen terveydenhuollossa. Hoitajien suoriteperusteisen palkitsemisen merkityskokemukset reflektioteorian näkökulmasta tarkasteltuna. Tampereen yliopisto. Hallintotiede. Pro Gradu. Viitattu 14.4.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/136092/WilskaRiikka.pdf?sequence=2>
- Ylikorkala, Anna & Sweins, Christina 2015. Palkitseminen kokonaisuus. Teoksessa Anu Hakonen & Minna Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 21–64.

LIITTEET

LIITE 1. Kyselyn saatekirje ja kysely.

Saatekirje

Tervetuloa kehittämään sosiaali- ja terveystalouden palkitsemiskäytäntöjä.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää palkitsemiskäytäntöjä liittyen positiiviseen asiakas- ja potilaspalautteeseen, sekä potilas- ja asiakasturvalliseen työskentelyyn. Kyselyyn on mahdollista vastata, vaikka sinulla olisikaan kokemusta palkitsemisesta, sillä kerään myös niitä palkitsemisideoita, joita ei ole vielä käytössä tai kokeiltu.

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni. Opiskelen työyhteisön kehittäjäksi Humanistisessa ammattikorkeakoulussa. Työni tavoitteena on lisätä esihenkilöiden ja palkitsemisesta päättävien henkilöiden tietoutta erilaisista palkitsemiskäytännöistä ja sitä kautta osaltaan edistää asiakas- ja potilasturvallisuusstrategian toteutumista. Työni tilaajaorganisaationa on asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, eikä se sido mihinkään. Kyselyssä ei käsitellä vastaajan henkilötietoja. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 5-10 minuuttia.

Kokoan vastausten avulla kuvauksen erilaisista jo olemassa olevista ja uusista palkitsemistavoista hyvinvointialueiden sekä yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden käyttöön.

Kiitos ajastasi.

Taustakysymykset: (yhdeksi sivulle)

1. Työnantajasi: (monivalintana)
 - Julkinen organisaatio
 - Yksityinen organisaatio
 - Kolmas sektori
 - Jokin muu, mikä?

2. Työtehtäväsi: (monivalintana)
 - Työntekijä
 - Lähiesihenkilö
 - Ylemmän johdon tehtävät
 - HR-tehtävät

3. Oletko: (valintaruudut)
 - Palkinnon saaja
 - Palkinnon antaja
 - En kumpikaan

Varsinaiset kysymykset:

1. Onko organisaatiossasi olemassa palkitsemiskäytäntö liittyen positiiviseen asiakas- ja potilaspalautteeseen?
 - Kyllä (tämä valinta johtaa kysymykseen 2)
 - Ei (tämä valinta johtaa kysymykseen 3)
 - En tiedä (tämä valinta johtaa kysymykseen 3)

2. Miten organisaatiossasi henkilöstöä palkitaan positiivisesta asiakas- ja potilaspalautteesta?

Avoin vastauskenttä

3. Onko organisaatiossasi olemassa palkitsemiskäytäntö liittyen hyvän laadun ja/tai asiakas- ja potilasturvallisuuden toteutumiseen?

- Kyllä (tämä valinta johtaa kysymykseen 4)
- Ei (tämä valinta johtaa kysymykseen 5)
- En tiedä (tämä valinta johtaa kysymykseen 5)

4. Miten organisaatiossasi henkilöstöä palkitaan poikkeuksellisen hyvästä laadun ja/tai asiakas- ja potilasturvallisuuden toteutumisesta?

Avoim vastauskenttä

5. Palkitsemisideoita, joita voisi käyttää mutta ei ole vielä kokeiltu tai käytössä?

Avoim vastauskenttä

Kyselyn loppu teksti: "Kiitos vastauksistasi"

LIITE 2. Palkitsemisen infograafi

PALKITSE

Käytännön palkitsemisideoita johtamisen tueksi



AINEETON PALKITSEMISEN



AINEELLINEN PALKITSEMISEN

<p>KIITOS JA ARVOSTUS</p>  <p>PALAUTTEEN ANTAMINEN</p>  <p>OSAAMISEN KEHITTÄMINEN</p>  <p>ONNISTUMINEN NÄKYVÄKSI</p> 	<p>HARRASTUSTOIMINNAN TUKEMINEN</p>  <p>HYVINVOINTI-LAHJAKORTTI</p>  <p>RAHALLINEN KERTAKORVAUS</p>  <p>PALKALLINEN VAPAAPÄIVÄ/ LOMAPÄIVÄ</p> 
---	--

ONNISTUMISEN KULMAKIVET

- Tutustu työntekijöihin, selvitä mikä heitä inspiroi ja motivoi
- Tee palkitsemissuunnitelma
- Ota henkilöstö mukaan suunnitteluun