

PALKITSEMINEN JA KANNUSTAMINEN APTEEKISSA

**Apteekifarmasian
erikoistumisopinnot
proviisoreille, PD
Projektityö
Proviisori
Tuija Myllymäki
Kuopion yliopisto
Koulutus- ja
kehittämiskeskus
2008**

Julkaisua voi tilata osoitteesta:

Tuija Myllymäki
Mäenrinteenkatu 10
33580 Tampere

Puh: 040-527 0049
Sposti: tuija.myllymaki@hyvanmielenapteekit.fi

KUOPION YLIOPISTON KOULUTUS- JA KEHITTÄMISKESKUS

MYLLYMÄKI TUIJA: Palkitseminen ja kannustaminen apteekissa

Apteekki­farmasian erikoistumisopinnot proviisoreille, PD

Projektityö, 70 s., 1 liite (9 s.)

Tutkimuksia ja selvityksiä 1/2008

ISBN 978-951-27-0980-9

ISBN 978-951-0905-5 (PDF)

ISSN 0789-4317

Projektityön ohjaaja: Yritysvälmentaja Mirja Alaniemi

Elokuu 2008

TIIVISTELMÄ

Palkitsemisen ja kannustamisen suunnittelu apteekeissa on varsin ajankohtaista, sillä selvästikin tulevaisuudessa ollaan menossa kohti apteekkikohtaisempaa sopimista. Tästä esimerkkinä ovat apteekkikohtaiset erät, joita tullaan jatkamaan vuonna 2008 farmaseuttisen henkilökunnan kesken ja ottamaan käyttöön myös apteekkien työntekijöille.

Työvoiman kysynnän ja tarjonnan merkitys palkitsemisessä korostuu, siksi on tärkeää miettiä palkitsemista kokonaisuutena. Onnistuneessa palkitsemisessä yhdistyvät yksilön motivaatio, apteekin visiot ja strategia. Aineettoman palkitsemisen keinot ovat asiantuntijaorganisaatiossa, kuten apteekkikin on, motivoinnissa yhä keskeisemmässä asemassa. Kaiken kaikkiaan palkitsemisen sisältö yksilöistyy ja apteekkareiden ja proviisoreiden rooli palkitsemisen viestijänä korostuu. Avoimen ilmapiirin luominen, jossa aktiivisesti saadaan ja annetaan palautetta, on tavoiteltava asia. Esimiehen vahvuus on tuntea alaisensa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Keskustorin apteekin palkitsemisen ja kannustamisen nykytilanne sekä selvittää, mitkä asiat motivoivat henkilökuntaa. Henkilökunnalle tehtiin kyselytutkimus, jonka pohjalta työryhmä laati ehdotuksen palkitsemis- ja kannustinjärjestelmäksi. Apteekkari hyväksyi järjestelmän. Arvio järjestelmän toimivuudesta tehdään vuoden päästä.

Kyselytutkimuksen mukaan Keskustorin apteekin henkilökuntaa eniten motivoivia asioita olivat: raha, ylimääräinen vapaa, palkassa huomioitava pitkäkestoinen koulutus sekä koulutus yleensä ja oman työn tai apteekin kehittäminen. Vähiten motivoivaksi sen sijaan koettiin palkitseminen sairauspoissaolojen vähyydestä, valinta vuoden työntekijäksi ja myyntikilpailut. Työryhmän työn tuloksena Keskustorin apteekissa otettiin käyttöön aloitepalkkio sekä kolmeen mittariin perustuva henkilökunnan kannustinrahajärjestelmä. Lisäksi henkilökuntaa palkitaan 15 palvelusvuoden jälkeen ylimääräisellä vapaalla.

AVAINSANAT: Palkitseminen, kannustaminen, mittarit, motivaatio

ESIPUHE

Haluan kiittää kaikkia, jotka tavalla tai toisella edesauttoivat projektityöni aiheen kehittämisessä ja työn päätökseen saattamisessa.

Suuret kiitokset kuuluvat projektityöni ohjaajalle yritysvalmentaja Mirja Alaniemelle. Hän antoi hyviä ja kannustavia neuvoja projektityön eri vaiheissa. Lisäksi palautteen koin erittäin arvokkaaksi siksi, että sain sitä aina välittömästi, juuri kun sitä eniten tarvitsin. Suuri kiitos kuuluu myös Keskustorin apteekin henkilökunnalle ja apteekkarille. Ilman teidän panostanne työtäni ei olisi voinut toteuttaa.

Erikoiskiitokset ansaitsee koulutussuunnittelija Lea Tuomainen runsaista neuvoista ja parannusehdotuksista työn kirjoitusvaiheessa. Hänen rakentava palautteensa ja vankka asiantuntemuksensa auttoivat etenkin työn viimeistelyssä.

Suurimmat kiitokset haluan kuitenkin osoittaa avomiehelleni Karille antoisista keskusteluista ja oikolukuavusta projektini aikana sekä lapsilleni Heidille ja Janille myötätunnosta ja ymmärryksestä siihen, että äidin aika kului niin monesti koneen ääressä.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	11
2 MITÄ PALKITSEMINEN ON?	12
3 PALKITSEMISEN NYKYTILANNE	12
4 PALKITSEMISEN KOKONAISUUS JA PALKITSEMISTAVAT	14
4.1 Taloudellinen palkitseminen	16
4.1.1 Tulospalkkio	16
4.1.2 Epäsuora palkitseminen	17
4.2 Ei-taloudellinen palkitseminen	17
4.2.1 Palautteen anto ja arvostus	18
4.2.2 Apteekkarit palautteen antajina ja vastaanottajina	20
4.3 Palkitseminen johtamisen välineenä	20
4.3.1 Apteekkarit johtajina	23
4.3.2 Palkitsemisjärjestelmän näkyvyys	23
5 PALKITSEMISEN JA KANNUSTAMISEN TILANNE APTEEKEISSA	24
6 APTEEKKIKOHTAINEN ERÄ PALKITSEMISEN VÄLINEENÄ	26
7 MITTAAMISEN VAIKEUS	27
8 MOTIVAATIO JA PALKITSEMINEN	28
8.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	29
8.2 Raha ei aina kannusta parempaan suoritukseen	31
8.3 Sisäinen yrittäjäyys	31
8.4 Mikä motivoi farmaseutteja?	32
8.5 Mikä motivoi proviisoreita?	34

9	ASIAANTUNTIJOIDEN PALKITSEMINEN	35
10	ESIMIEHEN ROOLI PALKITSEMISEN TOTEUTTAJANA	37
10.1	Esimiehestä kannustajaksi	37
10.2	Työajan järjestelyt ja työsuhteen pysyvyys	38
10.3	Järjestelmän käyttöönotto	39
10.4	Tunne alaisesi	39
11	OIKEUDENMUKAISUUS PALKITSEMISESSA	40
11.1	Oikeudenmukainen jako	40
11.2	Oikeudenmukainen menettely	40
11.3	Tiimit vai yksilöt?	41
11.4	Kannustamisen pitää olla tuntuva	42
12	PALKITSEMISEN VETOVOIMAISUUS	42
13	KYSELYTUTKIMUS JA TYÖRYHMÄTYÖSKENTELY KESKUSTORIN APTEEKISSA PALKITSEMIS- JA KANNUSTINJÄRJESTELMÄN SUUNNITTELUA VARTEN	43
13.1	Tutkimuksen tausta	43
13.1.1	Keskustorin apteekin arvot (luottamuksellinen)	44
13.1.2	Keskustorin apteekin visio (luottamuksellinen)	46
13.1.3	Keskustorin apteekin strategia (luottamuksellinen)	46
13.2	Tutkimuksen tavoitteet (luottamuksellinen)	47
14	TUTKIMUSAINEISTO JA –MENETELMÄ	47

15 TULOKSET (luottamuksellinen)	48
15.1 Taustatiedot	48
15.2 Nykyisen palkitsemisen ja kannustamisen arviointi	49
15.3 Mielipiteet tämän hetken palkitsemisesta ja kannustamisesta	54
15.4 Uuden palkitsemis- ja kannustinjärjestelmän kehittäminen	54
15.5 Mielipiteet työyhteisön yhteistyön tilasta	56
15.6 Vapaat kommentit	56
15.7 Työryhmätyöskentely	57
16 TULOSTEN TARKASTELU JA POHDINTA (luottamuksellinen)	61
16.1 Menetelmän arviointi	61
16.2 Kannustimien arviointia	62
16.3 Työsuhteen pysyvyyden merkitsevyys	63
16.4 Koulutuksen merkitsevyys	63
16.5 Työryhmätyöskentely	64
16.6 Ryhmien ja yksilöiden palkitseminen	65
16.7 Yhteistyön tila	65
16.8 Palkitsemisen kokonaisuuden hallinta	65
16.9 Järjestelmän arviointi ja seuranta	66
17 JOHTOPÄÄTÖKSET (luottamuksellinen)	67
KIRJALLISUUS	68

LIITE: Kyselylomake saatteineen

1 JOHDANTO

Palkitseminen ei ole pelkästään kuukausittain maksettu rahapalkka, vaan paljon muuta. Aineettoman palkitsemisen keinot kuten palaute, arvostus, työ sinänsä, urakehitys sekä itsensä kehittäminen ovat varsin käyttökelpoisia kannustimia ja usein työnantajallekin edullisempia vaihtoehtoja kuin aineelliset kannustimet. Laajasti ottaen palkitsemisella tarkoitetaan kaikkia niitä käytäntöjä, joilla organisaatio pyrkii motivoimaan, ohjaamaan ja sitouttamaan henkilöstöään sekä houkuttelemaan työmarkkinoilta osaavaa henkilökuntaa. Hyvin toimiva palkitseminen on yhteydessä hyvään johtamiseen. Palkitseminen on kokonaisuus, joka parhaimmillaan on johdettu apteekin arvoista, visiosta ja strategiasta.

Väestön ikääntyessä työvoimasta tulee olemaan todennäköisesti pulaa myös apteekeissa. Nuorille työntekijöille tämä tarkoittaa yhä enemmän vaihtoehtoisia työpaikkoja. Apteekin kannalta taas työpaikan palkitsemisjärjestelmien pitäisi olla mahdollisimman houkutteleva, jotta se saisi hyviä työntekijöitä. Toisaalta ikääntyviä työntekijöitä haluttaisiin pitää yhä pidempään työelämässä, siksi heidän oikeanlainen palkitsemisensa on tärkeää. Toimiva palkkaus- ja kannustinjärjestelmä tekee apteekista tavoitellun työpaikan, jossa työmotivaatio on korkealla ja vaihtuvuus kohtuullista. Se on myös merkittävä ja vaikeasti kopioitava kilpailuetu, siksi sen suunnittelu ja toteutus pitää olla lähtöisin apteekin omista lähtökohdista.

Tämän projektityön teoriaosuudessa käsitellään palkitsemiseen ja kannustamiseen vaikuttavia taustatekijöitä ja määritelmiä sekä tarkastellaan palkitsemisen kokonaisuutta. Lisäksi tarkastellaan palkitsemista asiantuntijaorganisaatiossa yleensä sekä palkitsemiseen varsin läheisesti liittyvää motivoitumista.

Projektityön kokeellisessa osassa kuvataan palkitsemis- ja kannustinjärjestelmän suunnittelutyötä Keskustorin apteekissa. Kyselytutkimuksella apteekin henkilökunnalle kartoitettiin palkitsemisen ja kannustamisen nykytilaa. Työryhmätyöskentelyssä analysoitiin kyselyä ja tehtiin ehdotus palkkiomalliksi, jonka apteekkari hyväksyi. Järjestelmän lopullinen toimivuus arvioidaan vuoden koejakson jälkeen.

2 MITÄ PALKITSEMINEN ON?

Palkitsemisen määrittelemisen yksiselitteisesti on haastavaa. Rantamäki ja kumppanit kuvaavat palkitsemista vaihtosuhteena, jossa työntekijä antaa yritykselle työpanoksensa ja saa vastineeksi tästä erilaisia asioita, kuten palkkaa, palkkioita, etuja, palautetta työstä tai mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan (Rantamäki ym. 2006). Palkitsemiseen liittyy useimmiten tulkinta kyseisen palkkiomuodon palkitsevuudesta (Luoma ym. 2004). Käsitykset siis siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä.

Teknillisen korkeakoulun palkitsemistutkijoiden määritelmän mukaan palkitsemisella tarkoitetaan organisaation ja sen jäsenten välistä kaksisuuntaista prosessia, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Palkitsemiseen voi liittyä työntekijän ja työnantajan lisäksi myös muita tahoja kuten työmarkkinajärjestöt. Laajimmillaan palkitseminen tarkoittaa kaikkia niitä käytäntöjä, jolla organisaatio pyrkii motivoimaan, ohjaamaan ja sitouttamaan henkilöstöään sekä houkuttelemaan työmarkkinoilta osaavaa henkilökuntaa. Palkitseminen voi olla taloudellista tai sosiaalista (Moisio ym. 2006). ”Palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitseminen välittää viestin halutusta toiminnasta. Viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan” (Vartiainen ja Kauhanen 2005).

3 PALKITSEMISEN NYKYTILANNE

Suomessa oli vuonna 2005 työelämässä noin 2,4 miljoonaa henkilöä, joista yksityisellä sektorilla palkansaajina työskenteli noin 1,5 miljoonaa henkilöä. Maassamme palkkausjärjestelmiä on paljon kehitelty yhteistyössä työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen kanssa. Vuonna 2004 noin 90 % työntekijöistä, 80 % toimihenkilöistä ja 15 % ylemmistä toimihenkilöistä oli työehtosopimusten palkkausjärjestelmän piirissä (Moisio ym. 2006).

Hakosen ja kumppaneiden vuonna 2004 tekemän työpoliittisen tutkimuksen mukaan yleisimmin (64,9 %) yrityksissä palkka määräytyi tehtävänimikkeen perusteella. Henkilön pätevyyden tai työsuorituksen arviointiin perustuvia palkanosia oli käytössä

noin puolella 447 organisaatiosta. Tulos- tai voittopalkkioita käytti reilu kolmannes organisaatioista (yritykset, kunnat ja valtio). Palkkaa täydentäviä etuja käytetään paljon. Yleisimmin käytössä olevia etuja ovat järjestetty työpaikkaruokailu, puhelinetu, liikuntaedut ja liukuva työaika (Hakonen ym. 2005a). Tällä hetkellä vetovoimaisimpia etuja ovat mm. sähköposti matkapuhelimeen, tulospalkkio, kannettava työasema, joustavat työajan järjestelyt ja kuntolomat. Sen sijaan vähemmän kiinnostavana etuna pidetään vakuutus- tai sairauskassaa, asuntoetua tai työsuhde vuokra-asuntoa, pitkiä vuosilomia tai lisäeläkejärjestelyjä (Rantamäki 2006).

Yritysten palkkaus- ja palkitsemistavat ovat kaiken kaikkiaan monipuolisempia julkiseen sektoriin verrattuna. Yrityksissä erityisesti henkilökohtaisen sopimuspalkan käyttö johdon palkitsemisessa on yleistä ja se on tyypillistä etenkin kasvaville yrityksille. Täydentävänä palkitsemistapana tulos- tai voittopalkkiojärjestelmiä oli 62 %:lla yrityksistä käytössä. Yleisimmin tulospalkkioiden piirissä yrityksissä olivat johto ja ylemmät toimihenkilöt (Hakonen ym. 2005a). Tulospalkkaustyöryhmän raportin mukaan palvelualoilla työskentelevistä 40 %, valtion palveluksessa olevista 20 % ja kuntien henkilöstöistä 6 % kuuluivat tulospalkkauksen piiriin (Tulospalkkatyöryhmän raportti 2002).

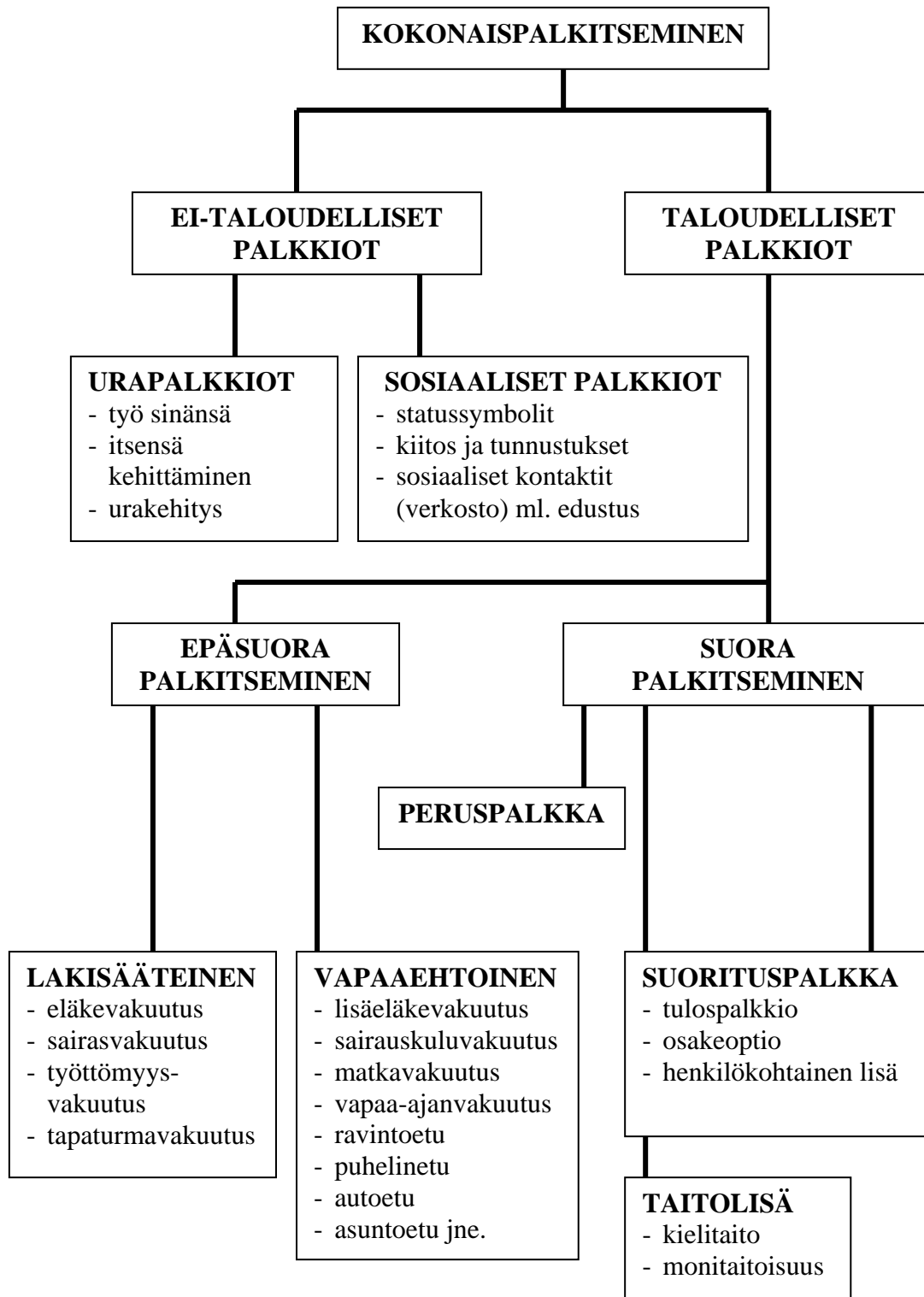
Tulospalkkauksen käyttö on lisääntymässä. Maksettujen tulospalkkioiden määrä vaihtelee melkoisesti. Keskimäärin vuonna 2003 maksetut tulospalkkiot olivat teollisuudessa 4,8 %, palvelualoilla 5,5 % ja kunnissa 2 % ja valtion organisaatioissa 1,7 % kokonaisvuosiansiosta. Tavallisimmin palkkion suuruus määräytyy peruspalkan suhteessa eli mitä suurempi peruspalkka sitä suurempi on myös tulospalkkio (Hakonen 2006). Tulospalkkiojärjestelmät ovat yleisempiä suurissa yrityksissä kuin pienissä, sen sijaan maksetut tulospalkkiot ovat suurempia pienissä yrityksissä suuriin yrityksiin verrattuna. Tulospalkkausta käyttävien yritysten tuottavuus on 6-12 % suurempaa ja niissä vaihtuvuus on pienempää kuin muissa yrityksissä (Kauhanen 2006).

Palkitsemisen kehittäminen suomalaisissa organisaatioissa on varsin yleistä. Työsuojelurahaston tekemän selvityksen mukaan noin 70 %:ssa tutkimukseen osallistuneista organisaatioista oli kehitystyötä tehty viimeisen kolmen vuoden aikana

(Moisio ym. 2006). Joskin naapurimaassa Ruotsissa on viimeisen kymmenen vuoden aikana tehty kehitystyötä vielä enemmän ja saatu aikaan työehtosopimusympäristöön liitetty malli, jossa vuosittaisissa palkkakeskusteluissa päätetään esimiehen ja työntekijän kesken yksilöllisistä palkankorotuksista. Siellä vanhakantaisten yleiskorotusten piirissä on enää vain 7 % palkansaajista. Apteekeissakin varmasti joudutaan miettimään tulevaisuudessa aihetta entistä tarkemmin, ellei sitä ole jo tehtykin.

4 PALKITSEMISEN KOKONAISUUS JA PALKITSEMISTAVAT

Yleensä palkitsemiskeinot jaetaan kahteen ryhmään (kuva 1), taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Taloudellinen palkitseminen jaetaan puolestaan vielä kahteen pääryhmään. Suora palkitseminen käsittää henkilöstön peruspalkan, taitolisät ja suorituspalkat. Suorituspalkka voidaan edelleen jakaa vielä tulospalkkioon, osakeoptioon ja henkilökohtaiseen lisään (Kauhanen 2004).



Kuva 1. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2004)

Taloudellisiin palkkioihin kuuluu myös epäsuora taloudellinen palkitseminen. Tämäkin osa jaetaan vielä kahteen osaan lakisääteisiin ja vapaaehtoiisiin palkkioihin. Suomessa lakisääteisiin etuihin kuuluvat erilaiset sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoiisiin etuuksiin luetaan kuuluvaksi työnantajan maksamat vakuutuksien lisäetuudet samoin ateriaetu, autoetu, asuntoetu ja puhelinetu (Kauhanen 2004).

4.1 Taloudellinen palkitseminen

Taloudellisesta palkitsemisesta käytetään myös termiä aineellinen palkitseminen. Palkalla tarkoitetaan korvausta tehdystä työstä. Palkka voidaan maksaa henkilöstölle rahana tai muilla luontaiseduilla. Se voi määräytyä työhön käytetyn ajan, työn tuloksen tai muu sovitun perusteen mukaisesti. Palkka kannustaa työntekijöitä, koska sen avulla voi tyydyttää monenlaisia tarpeita. Rahalla tyydytetään perustarpeiden lisäksi myös arvostuksen ja vallan tarpeita. Palkka on usein sidoksissa työn suoritukseen ja näin siitä tulee työn suorituksen mitta (Kauhanen 2004).

Palkka ei kuitenkaan tyydytä kaikkia tarpeita. Sillä ei voida tyydyttää itsensä toteuttamisen tarvetta eikä yhteenkuuluvaisuuden tarvetta. Palkan merkitys vaihtelee, koska se tyydyttää työntekijöitä eri tavoin. Se onkin riippuvainen yksilön sisäisistä arvoista, varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. Yksilön elämänvaihe vaikuttaa myös siihen, kuinka hän palkkaa arvostaa (Kauhanen 2004).

4.1.1 Tulospalkkio

Tulospalkkio on palkanosa, joka on sidoksissa koko organisaation (tai organisaation osan), tiimin tai yksilön saavuttamiin tuloksiin tai useamman tuloksen yhdistelmään. Se on ns. täydentävä palkkaustapa ja siitä voidaan käyttää myös tavoitepalkkio-termiä. Tulospalkkausjärjestelmälle on ominaista, että palkkio on sidottu etukäteen määriteltyyn tavoitteeseen ja palkkio maksetaan, jos tavoitteeseen päästään. Palkkio maksetaan yleensä harvemmin kuin normaali palkka (usein 1-4 kertaa vuodessa) ja se voi koskea useita henkilöitä tai henkilöstöryhmiä tai koko henkilöstöä (Kauhanen 2004).

Tulospalkkion perustana käytetään erilaisia mitattavissa olevia tavoitteita. Näitä voivat olla esimerkiksi taloudelliset, määrälliset ja laadulliset tavoitteet tai tehokkuuteen ja kehitystoimenpiteisiin liittyvät asiat. Oleellista on kuitenkin luoda kullekin organisaatiolle mahdollisimman hyvin toimintaa mittaavat mittarit (Kauhanen 2004).

4.1.2 Epäsuora palkitseminen

Epäsuoralla taloudellisella palkitsemisella tarkoitetaan sellaisia etuja, joita annetaan palkan lisäksi, esimerkiksi ateriaetu ja asuntoetu. Edellä mainitut esimerkit kuuluvat verotuksen piiriin ja näistä työnantaja joutuu maksamaan verot. Työntekijälle verottomia etuja sen sijaan ovat esimerkiksi lakisääteistä kattavampi terveydenhuolto, vapaa-ajan harrastustoiminta, henkilöstöalennus ja täydennyskoulutus, mikäli ne ovat tavanomaisia, kohtuullisia ja kohdistuvat koko henkilöstöön. Epäsuoran palkitsemisen ongelmana on se, että henkilöstö ei välttämättä arvosta näitä etuja samassa suhteessa kuin niistä aiheutuu työnantajalle kustannuksia. Tämä onkin eräs syy, miksi johdon tulisi tuntea henkilöstönsä erityisen hyvin, jotta osattaisiin valita juuri ne edut, joita henkilöstö arvostaa (Kauhanen 2004).

4.2 Ei-taloudellinen palkitseminen

Ei-taloudellinen eli aineeton palkitseminen sisältää työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä asioita. Näiden palkitsemismuotojen merkitys kasvaa ja korostuu sitä mukaa, kun palkka nousee. Työ sinänsä ja sen jatkuvuuden takaaminen kuuluvat uraan liittyviin palkitsemismenetelmiin. Tämän lisäksi siihen kuuluvat itsensä kehittäminen, uran joustavuus ja mahdollisuus tulojen lisäykseen (Kauhanen 2004). Aineeton palkitseminen on perinteisesti enemmän käytetty kuin aineellinen palkitseminen. Niiden osalta työnantajan kokemiin hyötyihin kuuluvat yksilöllisyys, joustavuus sekä toisaalta helppokäyttöisyys (Kansikas 2005).

Tutkimusten mukaan työsuhteen pysyvyys on työntekijöitä eniten palkitseva asia. Tämän jälkeen tulevat henkilökohtaisen kasvun ja oppimisen mahdollisuudet kuten haasteelliset työtehtävät ja mahdollisuus itsenäiseen ajatteluun ja toimintaan. Vasta

tärkeysjärjestyksessä seitsemännellä sijalla olivat palkka ja työsuhte-edut (Vartiainen ym. 1999). Muita ei-taloudellisia palkitsemiskeinoja ovat mm. työajan järjestelyt, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, arvostus ja palaute.

4.2.1 Palautteen anto ja arvostus

Kiitokset ja muut tunnustukset ovat suomalaisessa organisaatiossa liian vähän käytetty palkitsemistapa. Monesti sitä on säästely kateuden herättämisen pelossa. Tämä on johtanut siihen, että haluttua käyttäytymistä ei ole palkittu yleensä kovin näkyvästi. Julkinen tunnustus on tehokas keino kulttuurin muuttamiseen, mutta niin kuin muutkin palkitsemiskeinot, se edellyttää johdonmukaista ja oikeudenmukaista linjaa (Viitala 2004). Usein sanotaan, että Suomalaiseen organisaatiokulttuuriin ei kuulu ”selkään taputtelu”. Luoma ja kumppanit toteavat, että hyvä palautekulttuuri koostuu sellaisista tekijöistä kuin avoimuus, luottamus, runsas kommunikointi ja toisten tukeminen. Lisäksi on tärkeää, että esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan (Luoma ym. 2004). Myös apteekki-alalla farmaseuttien työssä viihtymiseen liittyvässä tutkimuksessa tuli ilmi, että farmaseutit pitävät tärkeänä sitä, että apteekkari on kiinnostunut heistä yksilöinä ja että palautetta saadaan myös yksilötasolla (Hautamäki ym. 2006a).

Työntekijä tarvitsee palautetta koko uransa ajan, mutta erityisesti sitä tarvitsee aloitteleva työntekijä, koska hyvä palaute vähentää vähän kokemusta omaavan työntekijän työsuoritukseen liittyvää epävarmuutta sekä lisää hänen itseluottamustaan työssä. Palautteen avulla esimies voi kertoa työntekijän toiminnasta ja sen vaikutuksista muihin työntekijöihin tai työyhteisön tuloksiin. Tämän perusteella työntekijä itse puolestaan voi arvioida ja kehittää sekä ohjata omaa toimintaansa parempaan suoritukseen. Antamalla riittävästi palautetta voidaan kannustaa oma-aloitteellisuutta ja toimimaan itsenäisesti työn tavoitteiden suuntaisesti (Järvinen 2002).

Palautteen antamisesta on esitetty monenlaisia keinoja ja periaatteita. Rantamäki ja kumppanit tuovat esille, että lähtökohtaisesti palautteella voidaan vahvistaa jotain valmiiksi hyvää tai parantaa jotain parannettavissa olevaa. Vahvistava palaute on

tyytyväisyyden osoitus ja se tukee nykyistä toimintaa. Se kannustaa ja innostaa tekemään lisää ja se kannattaa antaa julkisesti. Rakentava palaute on toiveen osoitus. Siinä esimies viestii, että hän haluaa auttaa työntekijää ja rohkaisee häntä muuttamaan toimintaansa. Rakentava palaute annetaan kahden kesken (Rantamäki ym. 2006). Negatiivista tai rakentavaa palautetta annettaessa pitäisi pitäytyä asiatasolla eikä mennä henkilökohtaisuuksiin. Syistä tai parannusehdotuksista pitäisi pystyä puhumaan ja viimeisimmäksi pitäisi jättää positiivinen signaali (ei ainakaan latistava) asiasta. On hyvä, jos esimies pystyy ilmaisemaan saman asian eri ihmisille tarvittaessa yksilöllisesti eri tavalla (Luoma ym. 2004).

Positiivinen palaute on taloudellisestikin edullinen tapa kertoa työntekijälle, että häntä arvostetaan ja hänestä ollaan kiinnostuneita. Monesti kuitenkin se jää antamatta ehkä siksi, että esimies pitää asiaa itsestään selvänä tai se ei tunnu luontevalta. Hirvihuhta ja Litovaara pitävät osuvampana terminä myönteiselle palautteelle ”minikehua”. Heidän mukaansa minikehu on pienimuotoista arjessa tapahtuvaa onnistumisien huomaamista ja niihin reagoimista. Se voi olla pieni luonteva viittaus ”hyvin hoidettu” tai esimiehen omaan tyyliin sopiva ele kuten esimerkiksi peukalon nosto. Jokaisen esimiehen tulisi terästä kykyään havaita pieniä onnistuneita tilanteita. Mitä enemmän esimiehenä painottaa pientenkin myönteisten seikkojen havaitsemista ja ääneen sanomista, sitä enemmän se vaikuttaa myös positiivisen ilmapiirin kehittymiseen työyhteisössä (Hirvihuhta ja Litovaara 2003).

Palautteen antamisen ajankohdalla on suuri merkitys. Oikeaan aikaan annettu palaute ja kannuste sekä välittömästi tuleva kiitos ovat yksi parhaista palkitsemistavoista. Jalavan mukaan palaute tulisi antaa melko lähellä tapahtumaa, koska kaukaiset asiat usein hämärtyvät erilaisiksi tulkinnoiksi (Jalava 2001).

Monet työntekijät arvostavat sitä, että he saavat mahdollisuuden esiintyä organisaationsa edustajina erilaisissa tilanteissa. Siksi johdon tuleekin miettiä organisaation edustamista toiminnallisen näkökulman lisäksi myös palkitsemisen näkökulmasta. Täytyy kuitenkin muistaa, että kaikki henkilöt eivät tahdo olla esillä

eivätkä motivoitu edustamisesta, vaan pitävät sitä jopa lisärasituksena tai vastenmielisenä (Kauhanen 2004).

4.2.2 Apteekkarit palautteen antajina ja vastaanottajina

Apteekkareiden johtajuusominaisuuksia tutkittaessa on tullut esille, että keskisuurten ja suurten apteekkien apteekkarit eivät jaa henkilökunnalle tarpeeksi kiitosta ja tunnustusta. Tämä asia korostui vielä enemmän, jos apteekkari oli mies ja alle 55-vuotias. Yleensäkin henkilökunnan määrän kasvaessa (yli 20 henkilöä) johtamisen terve korostuu samoin kuin toimivat kehityskeskustelukäytännöt ja palautteen antamisen ja vastaanottamisen opettelu (Elo-Kinnunen ym. 2007). Palautetta antaessa on lähes yhtä tärkeää, että apteekkarina saa itse palautetta. Negatiivista vastapalautetta ei tule pelätä, vaan se tulisi ottaa haasteena ja tavoitteena vastaan. Oman johtajuuden kykyjen arviointiakaan ei tule pelätä, vaan siinä tulisi pyrkiä kehittymään ja vahvistaa niitä osa-alueita, joissa on jo hyvä. Elo-Kinnusen ja kumppaneiden mukaan apteekkarit kokevat olevansa hyvin oikeudenmukaisia ja arvostavansa henkilökuntaansa korkealle. Henkilökunta ei kuitenkaan ole samaa mieltä. Varsinkin suurissa apteekkeissa tämä tulee selvästi esille. Ainoa keino saada henkilökunnan kunnioitus toteutumaan on osoittaa se käytännössä toiminnalla, teoilla ja sanoilla (Elo-Kinnunen ym.2007).

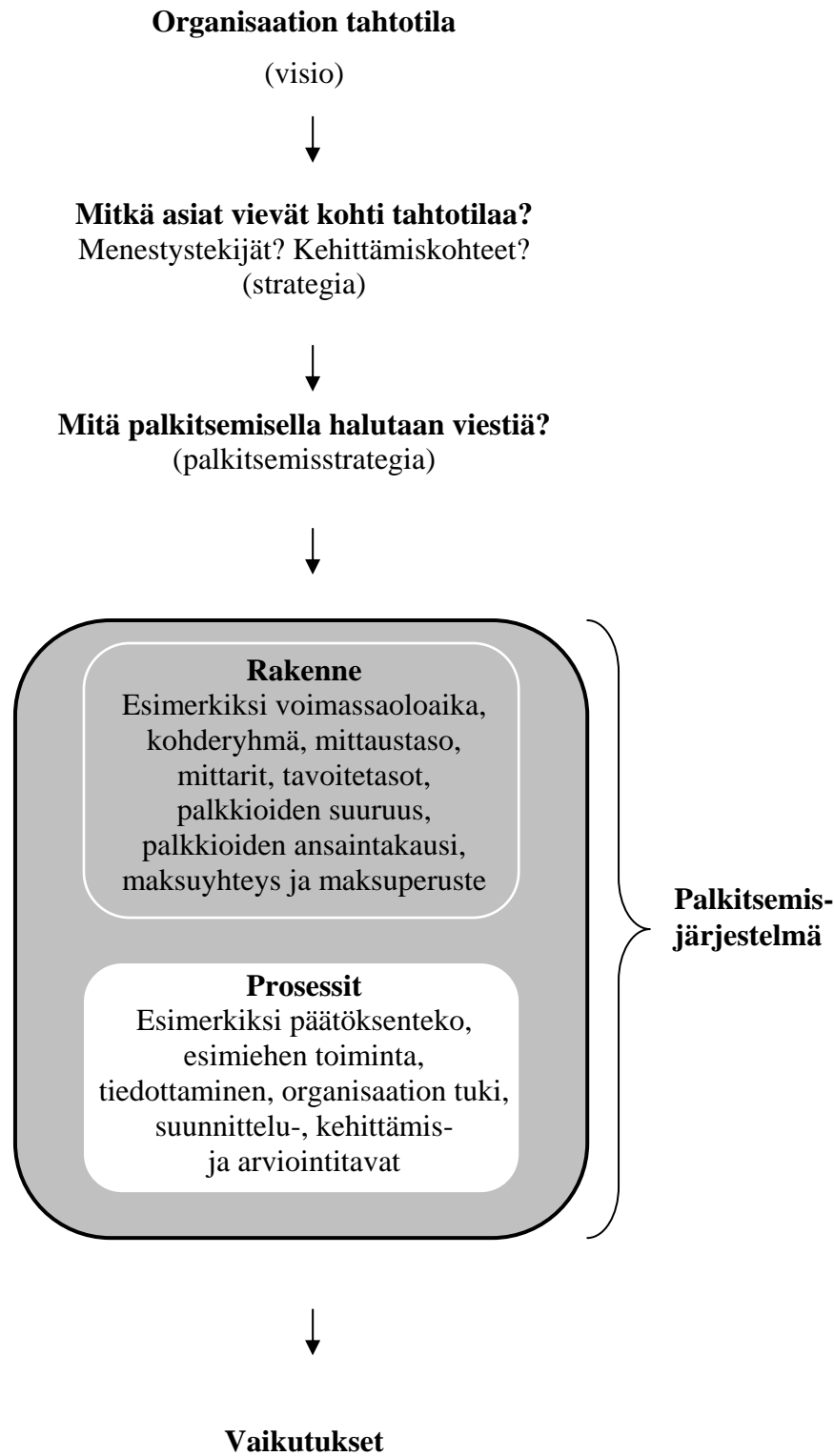
4.3 Palkitseminen johtamisen välineenä

Hyvin toimiva palkitseminen on yhteydessä hyvään johtamiseen. Organisaation tavoitteiden ja arvojen viestimiseen palkitseminen on voimakkain käytettävissä oleva keino. Sillä voidaan kertoa mitä asioita painotetaan ja mistä palkitaan tai toisaalta mistä asioista rangaistaan siten, että esimerkiksi jää ilman palkkiota (Hakonen ym. 2005b).

Rantamäen ja kumppaneiden mukaan monesti organisaatiot haluavat rakentaa motivoivia ja sitouttavia palkitsemisjärjestelmiä. Rahallisen palkitsemisen tavoitteena ei saisi pelkästään olla se, että henkilökunta saadaan tekemään enemmän. Palkitsemisella voidaan kiinnittää huomiota siihen, mitä tehdään ja miten tehdään (Rantamäki ym. 2006).

Palkitsemisen käyttö johtamisen välineenä edellyttää suunnitelmallisuutta, ylläpitoa ja jatkuvaa kehittämistä. Sen pohjalta voidaan luoda palkitsemiselle kuvaus siitä, mitä ja kuinka paljon palkitaan, millä perusteella ja kenelle. Lisäksi on sovittava siitä, kuinka henkilöstölle tiedotetaan palkitsemisesta, miten esimiehet perehdytetään, miten roolit ja vastuut jaetaan. Palkitsemisella uskotaan voitavan ohjata henkilökunnan toimintaa haluttuun suuntaan. Aineettomat palkitsemistavat saattavat olla usein rahallisia palkkioita merkityksellisempiä (Ylikorkala ym. 2005).

Palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan palkitsemistapaa ja siihen liittyviä prosesseja. Kuvassa 2 on hahmoteltu palkitsemisjärjestelmään liittyviä asioita. Tässä palkitseminen pohjautuu visioon ja strategiaan. Säännöt, mittarit ja mittaustasot muodostavat palkitsemistavan eli palkitsemisjärjestelmän rakenteen ja prosessit sisältävät kehittämiseen ja toteuttamiseen liittyviä asioita (Ylikorkala ym. 2005).



Kuva 2. Palkitsemisjärjestelmän käyttö johtamisen välineenä (Ylikorkala ym. 2005)

Strateginen palkitseminen on ollut viime vuosikymmenien ajan merkittävin suuntaus palkitsemisessa. Sillä tarkoitetaan sitä, että palkkaus ja palkitseminen tukevat organisaation tavoitteita ja strategiaa. Määritelmään kuuluu lisäksi, että sillä hallitaan sekä palkitsemisen kustannukset että vaikutukset (Toikka ym. 2005).

4.3.1 Apteekkarit johtajina

Apteekkareiden johtajuusominaisuuksien tutkimuksessa kävi ilmi, että apteekkareissa on havaittavissa tiettyä arkuutta johtajuuteen. He mieltävät itsensä vahvemmin asiantuntijoiksi kuin johtajiksi. Kuitenkin saman tutkimuksen mukaan apteekkarit olivat hyviä ja kehityskelpoisia johtajia verrattuna vertailuryhmään. Apteekkien matalan organisaatiorakenteen vuoksi päätöksenteko on periaatteessa helppoa. Tätä kannattaisi hyödyntää enemmän palkitsemisessa ja kannustamisessa. Apteekkarin on hyvä tiedostaa se, että kukaan muu (esimerkiksi proviisori tai ulkopuolinen työyhteisön kehittäjä) ei voi ottaa ratkaisevaa roolia esimerkiksi muutostoiminnan johtamisessa, vaan lopullinen vastuu jää aina hänelle itselleen. Tärkeää on myös varata riittävästi aikaa käytännön henkilöstöjohtamiseen (Elo-Kinnunen ym. 2007).

Hokkasen kyselytutkimuksen mukaan proviisorit pitivät apteekkareita pääsääntöisesti hyvinä ja vastuuta jakavina johtajina. Vastanneista 44 % oli sitä mieltä, että apteekkari vaatii, että työt tehdään kunnolla. Rakentavaa palautetta apteekkarit osasivat antaa proviisoreiden mielestä kuitenkin melko huonosti. Palautetta antamalla apteekkari osoittaa olevansa kiinnostunut proviisorin työstä ja samalla evästää, kannustaa ja tarvittaessa myös antaa kiritiikkiä siitä. Mestari-kisälli-malli, jossa apteekkari valmentaa proviisoria kehittymään esimiehenä koettiin mielekkäänä proviisoreiden keskuudessa (Hokkanen 2001).

4.3.2 Palkitsemisjärjestelmän näkyvyys

Eräs erittäin tärkeä mutta usein huomiotta jätetty seikka on palkitsemis- ja kannustinjärjestelmän näkyvyys. Näkyvää järjestelmää on helppo arvostella, siksi palkitsemisen mittarit (tai niiden tulokset) voidaan haluta pitää salassa, mikä johtaa puolestaan siihen, että järjestelmästä poistuu palkkioiden tavoitteluun perustuva

kannustinvaikutus. Palkkiot eivät saisi tulla ikään kuin ”puun takaa”, yllättäen ja arvaamatta. Viestintä ja tiedottaminen kannustinmenettelystä pitää tulla organisaation sisäpuolelta.

Keskeistä on, että jokainen järjestelmässä mukana oleva ymmärtää oman vaikutuksensa tavoitteiden saavuttamiseen. Seurantajärjestelmä on selvitettävä henkilökunnalle niin selkeästi, että jokainen osaa arvioida tuloksen kehittymistä. Kannustinjärjestelmän tulisi olla osa työyhteisön toimintakulttuuria. Sitä pitäisi seurata ja hoitaa säännöllisesti. Kansikkaan mukaan yrityksen sisäisen tiedotuksen ja viestinnän muuttuminen avoimemmaksi voi olla osoitus siitä, että kannustinjärjestelmä toimii myös toimintatapojen muokkaajana (Kansikas 2005).

Apteekin arkipäivässä helposti käy niin, että palkitseminen perustuu suullisiin lupauksiin, jotka eivät välttämättä ole kovin johdonmukaisia. Luvataan toiselle toista ja toiselle toista. Vaikka varsinaista palkitsemisjärjestelmää ei apteekkiin haluttaisi kehittääkään, olisi hyvä kuitenkin kirjata asiat ylös ja tuoda asiat julkisiksi, jotta henkilökunta voi luottaa siihen, että myös jokaisen kohdallaan toimitaan vastaavassa tilanteessa samalla lailla. Näkyvä järjestelmä koetaan oikeudenmukaisemmaksi.

5 PALKITSEMISEN JA KANNUSTAMISEN TILANNE APTEEKEISSA

Apteekeissa ei perinteisesti ole käytetty tulospalkkausta kovin laajasti. Palvelutyöntäjien vuonna 2001 tekemän tutkimuksen mukaan noin 10 % apteekkien henkilöstöstä oli jonkinlaisen tulospalkkauksen piirissä (Palvelutyöntäjät 2001). Karvisen tutkimuksen mukaan tulospalkkausta tai lisäpalkitsemista oli joskus käytetty 42 %:ssa kyselyyn osallistuneessa noin 90 apteekissa. Yhtä paljon oli apteekkeja, joissa sitä ei ollut käytetty koskaan (Karvinen 2004). Tulospalkkauksen etuja kannattaa tarkastella kriittisesti, sillä ainakin Martinsénin mukaan apteekissa tulospalkkion saaneet (88 % vastaajista oli sen saanut) eivät pitäneet sitä sitoutumista tai motivaatiota lisäävänä enempää kuin keskiarvo (Martinsén 2007).

Reinikaisen apteekkarille tekemän kyselytutkimuksen mukaan yli puolet palkitsi työntekijöitään hyvin suoritetusta työstä kiitoksella ja noin kolmasosa rahalla. Muita mainittuja palkitsemistapoja olivat mm. vapaapäivät, kampaamokortit, uimahalli- ja kuntosaliliput, kulttuuritapahtumat, risteily- ja muut matkat, loma-asunnot tai esim. lounas talon laskuun. Palkkio saattoi perustua myös yhteisesti asetetun vuositavoitteen saavuttamiseen (Reinikainen 2004).

Joissain apteekteissa palkitaan henkilöstöä tuplapalkalla esimerkiksi flunssakauden aikana. Merkki- ja juhlapäivinä muistaminen on varsin tavallista. Yleensä tilaisuudet, joissa ollaan yhdessä lisäävät myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja niitä käytetään palkitsemisen keinona. Apteekkarit ovat korostaneet, että palkitsemisen tulee olla ajankohtaista ja jakoperusteiden kaikkien tiedossa. Ajatuksena tulisi olla, että jokaisen työpanos on yhtä tärkeä. Kannustepalkkion ei tule olla automaatio, vaan sen eteen on ponnistettava ja sillä on oltava odotusarvo. Palkitseminen vaatii toistoa, mutta toisaalta yllätyksellisyyttä. Palkitsemiskeinoista ei sinänsä löydy välttämättä mitään uutta, mutta tapa miten niiden kanssa toimitaan voi olla merkittävä. Apteekkarin henkilökohtaisella panostuksella on palkitsemisessa paljon merkitystä (Elo 2004).

Monet apteekkarit varmasti miettivät eri palkitsemisen ja kannustamisen vaihtoehtoja, mutta etenkin niiden toteuttamiseen käytännössä kaivattaisiin vinkkejä ja kokemuksia. Esimerkiksi erääseen apteekkiketjuun kuuluvien apteekkareiden kyselyssä tuli ilmi, että palkitsemiskeinoille toivottiin suuntaviivoja ja esimerkkejä siitä, miten niitä voidaan käytännössä toteuttaa ja soveltaa (Stålhammar ja Vilenius 2005). Joskus apteekkarin vaihdoksen yhteydessä voidaan kokea hankalaksi edeltäjän luoma palkitsemisjärjestelmä, joka ei välttämättä pohjautu mihinkään yhteisesti sovittuihin palkitsemisperusteisiin tai tavoitteisiin. Talon tapoja on vain totuttu noudattamaan. Työntekijän kannalta saavutetun edun poistaminen ei ole miellyttävää. Toisaalta uuden työntekijän sijoittaminen vanhaan järjestelmään oikeudenmukaisesti ei ole yksiselitteistä.

6 APTEEKKIKOHTAINEN ERÄ PALKITSEMISEN VÄLINEENÄ

Tänä päivänä palkitsemisen alueella haasteita kohdistuu niin työmarkkinajärjestelmään kuin palkitsemisen käytännön toteutukseen organisaatiossa. Mitä todennäköisimmin ollaan menossa kohti paikallisempaa päätöksentekoa. Tästä apteekkeja koskettava esimerkki on kesäkuussa 2006 tulopoliittisen sopimuksen mukaisen yleiskorotuksen lisäksi jaettu apteekkikohtainen erä osana palkankorotuksia.

Apteekkikohtaisesti jaettavan palkkasumman suuruus oli 0,8 % maaliskuussa 2006 farmaseuttiselle henkilöstölle maksettujen palkkojen summasta. Tavoitteena oli perinteisesti kaikkia työntekijöitä koskevien korotusten lisäksi palkita yksilöllisesti hyviä työsuorituksia. Työnantaja- ja työntekijäliitot olivat ehdottaneet jakoperusteiksi seuraavia: hyvä asiakaspalvelija, vastuu- ja yhdyshenkilö, erityisosaamisalueet, erityinen ammattipätevyys, tiimihengen luoja ja johtava- tai vastaava proviisori. Edellytyksenä erän saamiselle pidettiin sitä, että ko. tehtävässään oli henkilökohtaisesti suoriutunut hyvin. Apteekkikohtaisesti neuvoteltiin jakoperusteista. Viime kädessä apteekkari sai päättää erän saajista ja kullekin jaettavasta summasta, mikäli yksimielisyyden luottamusmiehen tai yhdyshenkilön kanssa ei päästy.

Apteekkien työnantajaliiton apteekkareille tekemän kyselyn mukaan 40 % apteekkeista oli käyttänyt tasajakoa. Suuremmissa (yli 7 farmaseuttista henkilöä) apteekkeissa sen sijaan yli 85 % käytti jakoperusteena muuta kuin tasajakoa. Hyvä asiakaspalvelija oli selvästi käytetyin jakoperuste (60 %). Apteekkarin ja luottamusmiehen sekä muun henkilöstön väliset keskustelut erän jakamisesta sujuivat pääsääntöisesti hyvin. Noin 80 %:ssa tapauksista vallitsi yksimielisyys ja vain n. 20 % apteekkareista oli muuttanut luottamusmiehen esitystä tai päättänyt itse erän saajat. Yli puolet (60 %) apteekkareista haluaisi jatkaa apteekkikohtaisen erän jakamista tulevaisuudessa, joskin monet ehdottivat, että erä jaettaisiin vain 2-3 vuoden välein eikä jokaisen palkankorotuksen yhteydessä (Apteekkien työnantajaliitto 2006).

Luottamusmiehille ja yhdyshenkilöille tehdyn kyselyn perusteella noin puolet luottamusmiehistä ja yhdyshenkilöistä eivät olleet valmiita puuttumaan saajille jaettaviin euromääriin vaan päättäminen jätettiin apteekkarille. Noin neljä viidestä

ilmoitti, että yhteistyö myös farmaseuttisen henkilöstön keskuudessa sujui hyvin tai melko hyvin. Kyselyssä positiivisena asiana nousi esiin se, että apteekkikohtainen erän koettiin kannustavan hyvään työsuoritukseen ja lisäävän kiinnostusta ottaa selville omaa alaa koskettavia asioita. Erä koettiin hyväksi keinoksi palkita osaavia ja ahkeria työntekijöitä. Vaikeaksi sen sijaan koettiin toisten työtovereiden asettaminen paremmuusjärjestykseen siten, että vain osa hyvistä työntekijöistä sai korotuksen (Lehtimäki 2007).

Näyttäisi siltä, että apteekkikohtainen erä toimii parhaiten palkitsemisen välineenä suuremmissa apteekeissa. Pienimmissä apteekeissa useimmiten toteutettu tasajakoperuste ei liene yksilötasolla kovin kannustava, tosin se ei myöskään aiheuta katkeruutta tai eripuraa. Suurimmissa apteekeissa myös jaettava summa on suurempi, joten sillä on enemmän merkitystä korotuksen saajalle. Apteekkareiden huoli heikentyneestä taloudellisesta tilanteesta tuli myös ilmi työnantajaliiton kyselyssä. Toisaalta todettiin, että jakoperusteista käyty keskustelu herätti uudenlaista ajattelua henkilökunnassa ja asenne- ja vastuukysymyksiin kiinnitettiin enemmän huomiota. Eräänä ongelmana voidaan pitää sitä, että apteekkikohtainen erä ei ensimmäisessä vaiheessaan koskenut koko henkilöstöä vaan vain farmaseuttista henkilökuntaa. Tämä saattoi lisätä eriarvoisuuden tunnetta työyhteisössä. Myöhemmin vuoden 2007 työ sopimusneuvotteluissa päädyttiin apteekkikohtaisen erän jakamiseen jatkossakin ja mukaan tulivat myös apteekkien työntekijöiden sopimuksen piiriin kuuluvat työntekijät.

7 MITTAAMISEN VAIKEUS

Palkitsemisen eräs ongelma on se, millä perusteella palkitaan. Tähän tarvitaan mittareita. Palveluyrityksissä käytetyimpiä tunnuslukuja ovat mm. liiketaloudellinen tulos, asiakaspalvelu, käyttökate, tuottavuus, kustannussäästö ja liikevaihto. Apteeekeissa perinteisesti seurattavia asioita ovat olleet mm. reseptuuri ja liikevaihto. Niiden käyttämistä ainoina tunnuslukuina kannattaa harkita tarkkaan, sillä ne eivät välttämättä kerro totuutta taloudellisesta tilasta. Söderlundin ja Ovaskaisen mukaan apteekissa kannattaisi valita tunnusluvuiksi sellaisia mittareita, joiden tiedetään olevan parempia muissa apteekeissa. Tunnusluvut, joille voidaan asettaa mitattavia arvoja, kuten liikevaihto/ työntekijä, myynnin rakenne

(reseptilääkkeet/itsehoitolääkkeet/vapaankaupan tuotteet) tai varaston arvo suhteessa vanheneviin tuotteisiin ovat esimerkkejä käyttökelpoisista tunnusluvuista. Tunnuslukuja ei kannata valita kolmea enempää, koska muuten järjestelmästä voi tulla liian monimutkainen ja vaikeasti seurattava (Söderlund ja Ovaskainen 2004).

Kauhasen mukaan pitkällä aikavälillä toteutettava tulospalkkaus pitäisi sitoa 3-6 tekijään. Jos tekijöitä on vain yksi tai kaksi, ne saattavat vääristää henkilöstön työkäyttäytymistä eli voidaan pyrkiä osa-optimoimaan asioita. Siksi tekijöitä pitäisi olla useampia, mutta ei kuitenkaan kuutta enempää, koska muuten kokonaisuus ja tavoitteellisuus saattaa kadota. Hän suosittelee myös, että samat mitattavat asiat toistuisivat vuosittain, vaikkakin niiden painoarvo voi olla erilainen riippuen yrityksen kulloisistakin tavoitteista (Kauhanen 2004). Yleisesti tulospalkkausjärjestelmän toteuttamisessa käytetään tulosmatriisia. Se on yksinkertainen taulukko, johon muuttujiksi valitaan halutut tunnusluvut ja tunnuslukujen pisteytetyt tavoiterajat. Jokaisella tunnusluvulla on oma prosentuaalinen osuutensa kokonaisuudesta.

Mittaamisella voidaan kohdistaa huomiota haluttuun suuntaan. Voidaankin ajatella, että ”mitä mittaat, sitä saat”. Jos tavoitteena on parantaa asiakaspalvelun toimivuutta ja palkita siitä, pitää mittari valita tältä alueelta. Henkilöstömittareiden avulla voidaan tarkastella henkilökunnan mielipiteitä henkilöstöpolitiikan toimivuudesta.

Toimintaprosessien tehokkuutta, tuottoa ja kustannuksia mitattaessa käytetään jotain prosessimittaria. Mittaria ja mittaamiskohdetta voidaan vaihtaa, jos tavoitteet apteekissa muuttuvat. Moision ja Salimäen mukaan on tärkeää, että arvioinnin suorittavalla henkilöllä on edellytykset arvioinnin tekoon (Moisio ja Salimäki 2005).

8 MOTIVAATIO JA PALKITSEMINEN

Palkitseminen ja kannustaminen liittyvät läheisesti motivaatioon ja motivoitumiseen. Viitala on koonnut eri motivaatioteorioista seuraavanlaisen määritelmän: ” Motivaatio virittää yksilön käyttäytymistä, käyttäytymisen suuntaa ja sen jatkuvuutta. Motivaatioon liittyy vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Motivaatio on se aste, jolla yksilö tahtoo ryhtyä johonkin käyttäytymiseen tai toimintaan ja toteuttaa sen. Motivaatio on

tilannesidonnaista”. Työmotivaatioon vaikuttavat työntekijän persoonallisuus, työ sinänsä ja työympäristö. Motivaatio sammuu joksikin aikaa, kun päämäärä on saavutettu, mutta motiivien väistyminen tekee tilaa toisille motivaatioille. Ydinkysymykseksi ovat nousseet motivoitumiseen vaikuttavat tekijät: mikä saa ihmisen tekemään aktiivisesti ja sitoutuneesti työtä (Viitala 2004).

Varhaisissa motivaatioteorioissa luotettiin keppiin ja porkkanaan eli palkittiin hyvästä ja rangaistiin huonosta suorituksesta. Eräät motivaatioteoriat aliarvioivat palkkakannusteen merkitystä. Esimerkiksi Maslowin tarvehierurgia motivaatioteorian mukaan palkan kannustearvo häviää sen jälkeen, kun elämiselle välttämättömät (fysiologiset) tarpeet ja turvallisuuden tunne on tyydytetty. Palkkaa pidetään siis pääasiassa perustarpeiden tyydyttämisen välineenä. Kun nämä tarpeet on tyydytetty, niiden ei enää katsota ohjaavan työkäyttäytymistä. Herzbergin 2-faktoriteorian mukaan taas mielenkiinto palkkaa kohtaan johtuu lähinnä siitä, että sen avulla voidaan poistaa tyytymättömyyttä. Hänen tutkimuksissaan 1960-luvulla havaittiin, että työtyytyväisyyttä lisäsivät saavutukset, tunnustus, työ sinänsä, vastuu ja kasvu. Riittäväksi koettu palkkataso siis poistaa tyytymättömyyden ja varmistaa vakaan toiminnan, mutta ei riitä motivoivaksi tekijäksi uuden kehittämiseen ja työtyytyväisyyden syntymiseen (Kauhanen 2004).

Tutkimuksissa on kuitenkin osoitettu, että sen enempää raha kuin työtyytyväisyys eivät ole suoraan yhteydessä hyvään työsuoritukseen. Ei ole olemassa yhtä ainutta yleisesti hyväksyttyä motivaatioteoriaa. Erilaiset mallit näyttävät toimivan erilaisissa tilanteissa (Vartiainen ym. 1999). Keskimääräinen motivaation tunteminen ei organisaatiotasolla välttämättä riitä. Pitäisi tuntea myös eri-ikäisen ja eri sukupolviin kuuluvien ja eritasoisen koulutuksen saaneiden henkilöiden motivaatioon vaikuttavia asioita (Kauhanen 2004). Motivaatiolla on varsin keskeinen merkitys työelämässä.

8.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiotekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoiisiin tekijöihin. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa tyydytys tulee itse työstä tai aikaansaannoksesta. Se perustuu

ihmisen haluun tehdä työtä, tällöin myös työ itse koetaan mielekkäänä. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat työn haasteellisuus, itsenäisyys, vaihtelevuus ja onnistumisen kokemukset. Sisäinen motivaatio perustuu ihmisen pätemisen ja itsenäisyyden tarpeille. Työnilo ja työtyytyväisyys ovat seurausta sisäisestä motivoitumisesta. Sisäisesti motivoitunut ihminen ei välttämättä arvosta ulkoisia tunnustuksia, vaan tuntee tyytyväisyyttä saavutuksistaan, joihin hän on itse tyytyväinen (Ruohotie ja Honka 1999, Viitala 2004)

Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että sisäinen motivaatio lisääntyy suoritukseen liittyvän ulkoisen palkkion seurauksena. Esimerkiksi sosiaaliset palkkiot, kuten kiitos ja tunnustus lisäävät sisäistä motivaatiota silloin, kun ne liittyvät selvästi suoritukseen. Myönteinen työilmapiiri ja työtoiveilta saatu arvostus ja kunnioitus voivat myös kohottaa sisäistä motivaatiota sen sijaan negatiivinen palaute heikentää sitä (Ruohotie ja Honka 1999).

Ulkoisen motivaatio puolestaan liittyy läheisesti työympäristöön ja ulkoisiin palkkioihin, jotka tyydyttävät alemman asteen tarpeita kuten turvallisuuden tunnetta ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. Ulkoiset palkkiot voivat olla palkkaa tai muuta taloudellista hyötyä, arvostusta tai turvallisuutta. Palkkion lähde on tyypillisesti yksilön ulkopuolella ja saavuttaakseen sen ihminen joutuu ponnistelemaan. Mitä houkuttelevampana palkkiot koetaan, sitä motivoituneemmin niiden saamiseksi tehdään työtä. Ulkoisten palkkioiden vaikutus yksilöön saattaa olla voimakas, mutta ohimenevä. Sen sijaan sisäiset palkkiot hyvin hoidettuna ovat pitkäkestoisempia jopa pysyviä (Ruohotie ja Honka 1999, Viitala 2004).

Apteekkien farmaseuttien ja proviisoreiden motivaatiotutkimuksessa ilmeni, että eri ikäryhmissä ulkoisen motivaatio oli 20 – 29-vuotiailla korkeimmillaan, mikä tukee muiden alojen tutkimustuloksia. Apteekissa motivaatio näyttäisi heikkenevän iän karttuessa, mutta 40-49-vuotiailla se on nuorempia ja vanhempia hieman korkeammalla (Martinsén 2007).

8.2 Raha ei aina kannusta parempaan suoritukseen

Ulkoisen palkitseminen saattaa vähentää yksilön itsemääräämisoikeutta, joka puolestaan heikentää sitoutumista työhön ja vähentää työtavoitteiden saavuttamista. Samoin on havaittu, että työympäristö, joka minimoii ulkoiset kannustimet ja uhat ja joissa vältetään työntekijöitä kontrolloivaa kieltä, lisäävät sisäistä motivaatiota. Sen sijaan voimakkaasti kontrolloidut työympäristöt vähentävät työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Nämä viittaavat siihen, että ulkoisten palkintojen käytöllä voi olla kielteisiä vaikutuksia sisäiseen motivaatioon. Usein ”psykologisemmat palkinnot”, kuten mahdollisuus osoittaa kykynsä, saattavat olla rahallista palkitsemista tehokkaampia. Toisaalta rahallisella palkitsemisella, esimerkiksi palkankorotuksella, voi olla symbolista arvoa ja se voi lisätä työntekijän tunnetta siitä, että hän on arvostettu työssään ja työyhteisössään (Salmela-Aro ja Nurmi 2005).

Rahan ja onnellisuuden välistä suhdetta on tarkasteltu viime aikoina psykologisissa tutkimuksissa. Tulotasolla ja onnellisuudella nähtiin positiivinen yhteys. Tulosten mukaan erityisesti siirtyminen pienituloisten ryhmästä keskituloisten ryhmään lisää ihmisten onnellisuutta. Sen sijaan siirryttäessä keskituloisten ryhmästä suurituloisten ryhmään onnellisuuden tunne ei lisäännä (Salmela-Aro ja Nurmi 2005). Palkalla näyttää olevan suurempi merkitys pienituloisille, koska se tyydyttää ensisijaisesti heidän perustarpeitaan. Suurituloisille toimihenkilöille ja johdolle palkka on tärkeää siksi, että se tyydyttää osin heidän pätemisen tarpeensa (Peltonen ja Ruohotie 1989).

8.3 Sisäinen yrittäjyys

Sisäinen yrittäjyys on nykypäivän työelämän uusia käsitteitä. Monen työntekijän mielestä juuri sisäisen yrittäjyyden omaava työntekijä olisi ns. ”ihannetyöntekijä”. Hänellä kun olisi oikea asenne työhön, halu ottaa haasteita vastaan ja hän olisi oma-aloitteinen sekä halukas jatkuvasti kehittämään itseään. Viitalan mukaan sisäistä yrittäjyyttä on hyvä tarkastella kuitenkin kolmen ulottuvuuden kannalta, jotka ovat: 1) henkilöön liittyvä kyky ja halu käyttäytyä yrittäjämäisesti, 2) organisaation rakenteiden ja johtamisjärjestelmien antama mahdollisuus käyttäytyä yrittäjämäisesti ja 3) tulos- ja

tavoitesuuntautunut toiminta erityisesti yhteisen vision kautta toteutettuna. Hän tuo esille sen, että kaikkien ulottuvuuksien pitää toimia sopusoinnussa, jotta työntekijä voisi aidosti toteuttaa sisäistä yrittäjyyttään työyhteisössä. ”Sisäinen yrittäjä” ei pääse oikeuksiinsa yrityksessä, jossa rakenteet ovat jäykkiä, johtamiskulttuuri hierarginen tai palkitsemisjärjestelmä on epäoikeudenmukainen (Viitala 2004).

Sisäistä yrittäjyyttä tarkasteltaessa apteekkiympäristössä voidaan helposti arvostella työntekijöiden oma-aloitteisuuden puutetta ja kaivataan enemmän sisäistä yrittäjyyttä, mutta ehkä olisikin aiheellista miettiä onko apteekin kulttuuri opettanut ihmiset passiivisiksi. Toisaalta työntekijöiden arvostellessa apteekin johtamisen hierargisuutta, pitäisi henkilökunnan kysyä, olemmeko todella valmiita itseohjautuvuuteen.

Sisäinen yrittäjä on vahvasti sitoutunut työhönsä. Työ- ja organisaatiopsykologisten tutkimusten valossa uskotaan, että voimakas sitoutuminen työhön motivoi ja suojaa työuupumukselta. Salmela-Aro ja Nurmi ovat kuitenkin tutkimuksissaan havainneet, että niillä työntekijöillä, jotka olivat voimakkaasti ja yksipuolisesti suuntautuneet vain työntekoon, ilmeni eniten työuupumusta ja muita sairauspoissaoloja aiheuttavia vaivoja. Sen sijaan ne työntekijät, joilla oli motivaatiota myös perhe-elämään ja harrastuksiin, olivat tyytyväisempiä elämäänsä (Salmela-Aro ja Nurmi 2005)

8.4 Mikä motivoi farmaseutteja?

Onnistunut palkitseminen työyhteisössä on monen tekijän summa, sillä ihmisiä motivoivat erilaiset asiat heidän uransa eri vaiheissa (Salmela-Aro ja Nurmi 2005). Farmaseuttien työssä viihtymiseen liittyvässä tutkimuksesta kävi ilmi, että eniten he olivat tyytymättömiä farmaseutin työtehtäviin ja palkkaukseen. Pidempään alalla olleet olivat enemmän tyytymättömiä palkkaan sekä työvoimapulan aiheuttamaan kiireeseen työpaikalla kuin vasta valmistuneet. Kaikista tyytymättömiä työtehtävien haasteettomuuteen olivat vasta valmistuneet farmaseutit. Etenkin asiakaspalvelutyö koettiin raskaaksi ja yksitoikkoiseksi varsinkin kiireessä tehtynä. Myös urakehitysmahdollisuuden puuttuminen koettiin negatiiviseksi farmaseuttien keskuudessa (Hautamäki ym. 2006a). Tästä voi kääntäen päätellä, että monipuoliset,

haastavat ja itsenäiset työtehtävät sekä työtehtävien vaihtelevuus motivoivat farmaseutteja. Lisäksi uralla etenemiseen mahdollisuuksiin pitäisi miettiä uusia kannustavia vaihtoehtoja.

Työtehtävien kierrättämistä sekä jatkuvaa kouluttautumista arvostetaan farmaseuttien keskuudessa. Kouluttautumisen toivotaan näkyvän myös konkreettisena työtehtävien muutoksena ja ammatillisen aseman kohoamisena. Lisäksi toivotaan, että koulutukset huomioitaisiin myös palkassa (Hautamäki ym. 2006a).

Hyvä työskentelyilmapiiri, aikaisempi työsuhde samassa työpaikassa ja sopiva sijainti merkitsivät eniten työpaikan valinnassa vastavalmistuneille farmaseuteille. Pidemmän aikaa farmaseutin työtä tehneille sen sijaan sopiva työskentelysektori ja sopivien työtehtävien merkitys korostui, kun työpaikkaa valittiin. Myöhemmin työpaikkaa vaihtavat farmaseutit arvostavat enemmän vakituista työsuhdetta kuin vasta valmistuneet. Tutkimuksen mukaan mitä nuorempia farmaseutit ovat, sitä todennäköisemmin he tulevat vaihtamaan alaa farmaseutin tutkinnon jälkeen. Apteekkarin johtamistyyllillä on myös merkitystä työmotivaatioon. Jos johtamistyyli ei miellytä, se on eräs merkittävä syy vaihtaa työpaikkaa (Hautamäki ym. 2006b).

Reinikaisen apteekkareille tekemän kyselytutkimuksen mukaan noin kolmasosa apteekkareista oli sitä mieltä, että koulutus ja asiakkailta saatu palaute motivoi farmaseutteja. Viidesosa haastatelluista apteekkareista arvioi, että vastuu ja ammattitaito ovat myös motivoivia asioita farmaseuteille (Reinikainen 2004).

Apteekissa viimeisen 40 vuoden aikana farmaseutin työ on muuttunut käsityöläisestä ja lääkkeen toimittajasta asiantuntijatyöksi. Muutoksen myötä farmaseutin ammattikuva on muuttunut tiedon soveltamisesta itsenäistä päätöksentekoa painottavaksi. Tänä päivänä farmaseuteille on ominaista korkea koulutus, erityistiedot ja -taidot, ammatillinen jatkokoulutus sekä ammatissa tarvittava avustava henkilökunta (Loponen 2002). Elo-Kinnusen ym. tutkimusten mukaan yhdeksi keskeisimmäksi rasittavaksi tekijäksi apteekin työntekijät mainitsivat alalla jatkuvasti tapahtuvat muutokset. Tämä on varsin ymmärrettävää, kun tarkastelee farmaseuttisen työn historiaa. Lisäksi Elo-

Kinnunen ja kumppanit tuovat esille, että yli 600 apteekkilaiselle tehdyssä henkilökohtaisen profiilin analyysissä (HPA) pysyvyys oli merkittävin ominaisuus. Analyysin mukaan heidän keskeinen motivaatiotekijänsä on turvallisuus, jolla tarkoitetaan pysyvää olotilaa, turvallisia ja ennakoivia tilanteita, luotettavia menettelytapoja sekä riittävästi aikaa sopeutua muutoksiin. Suuri osa farmaseuteista siis välttää ja pelkää nopeita muutoksia, epävarmuutta sekä turvattomuutta (Elo-Kinnunen ym. 2007). Nämä seikat on hyvä pitää mielessä etenkin kannustamista ja palkitsemista käytettäessä muutosjohtamisen keinona.

8.5 Mikä motivoi proviisoreita?

Hokkasen proviisoreiden työmotivaatiota kartoittavassa kyselystä kävi ilmi, että proviisorit pitävät apteekkifarmasiaa kehittyvänä ja monipuolisena alana, jossa tehokkain kannuste on itse työ. Asiakaspalvelua pidettiin myös motivoivana asiana samoin kuin työn vastuullisuutta ja luottamusta. Työmotivaatiota heikentävinä asioina mainittiin kiire, johtamiseen ja henkilöstöön liittyvät tekijät, työn rutiininomaisuus ja huono työilmapiiri. Kolme kymmenestä proviisorista oli harkinnut alan vaihtoa jossain vaiheessa uraansa. Iän suhteen kaikkein innostuneimpia työstään proviisorit olivat 36 - 40 ikävuosinaan. Palkka oli joillekin proviisoreille motivoivaa varsinkin työuran alkuvaiheessa (Hokkanen 2001).

Proviisoreiden mielestä apteekkarit voisivat vaikuttaa heidän työniloonsa ja motivaatioonsa parantamalla työn toimivuutta (esimerkiksi tilojen remontointi nykyaikaiseksi ja tehtävien selkeä jakaminen). Myös palautteen antaminen ja kannustaminen sekä johtajuuden kehittäminen koettiin motivoivana. Samoin erilaiset näyttöihin perustuvat koulutukset ja tutkinnot, jossa oma työyhteisö on kehityskohteena koettiin hyvänä asiana. Apteekkityössä proviisorin hyvä työmotivaatio on tärkeää hänen itsensä, mutta myös koko työyhteisön kannalta, koska esimiesasemassa proviisori on esimerkkinä koko työyhteisölle (Hokkanen 2001).

9 ASiantuntijoiden Palkitseminen

Apteekkia työympäristönä voidaan pitää asiantuntijaorganisaationa, joskin se on myös palveluyritys. Vartiainen ym. mukaan asiantuntijatyö on jo itsessään hyvin palkitsevaa (Vartiainen ym.1999). Samaa mieltä olivat apteekkarit, kun heiltä Reinikaisen tutkimuksessa kysyttiin, mikä palkitsee farmaseutteja (Reinikainen 2004). Ongelmaksi saattaa muodostua se, että apteekissa koetaan, että asiakkailta tuleva palaute tai työsinänsä ovat riittäviä palkitsemaan farmaseutteja ja unohdetaan esimieheltä tai toisilta työtovereilta tulevan palkitsemisen tärkeys. Asiantuntijoille aineettoman (ei-taloudellisen) palkitsemisen merkitys on suuri, siksi heille pitää antaa rakentavaa palautetta, järjestää riittävästi aikaa ja resursseja innovointiin ja luoda mahdollisuus kouluttaa itseään sekä lisäksi antaa mahdollisuus edetä urallaan.

Luovuus on työyhteisön kannalta avainasemassa ja sen vaaliminen on tärkeää myös pitkän tähtäimen kilpailukyvyille. Luoman ja kumppaneiden mukaan tieto- ja asiantuntijatyössä korostuu se, että työntekijöitä voi pakottaa tottelemaan muttei ajattelemaan. Luovuutta ei saada aikaan pakottamalla, vaan asiantuntijoille pitää johtamisen avulla osoittaa toiminnan suunta, mutta välttämättä ei liiaksi ottaa kantaa siihen miten tavoitteeseen päästään (Luoma ym. 2004). Apteekissa työntekijöille pitää antaa vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä. Henkilökunta ei käytä osaamistaan täysipainoisesti työyhteisön hyväksi, jos työ ei tunnu mielekkäältä. Ihminen tekee työnsä parhaiten omasta halusta ja innostaan. Taitava esimies ei keskity pelkästään siihen, että käskyjä ja vaatimuksia noudatetaan kirjaimellisesti, vaan kiinnittää huomion suurempiin kokonaisuuksiin ja tavoitteiden saavuttamiseen. Luoma ja kumppanit tuovat esille myös sen, että asiantuntijaorganisaatioissa avainkysymyksiksi muodostuvat tiedon ja osaamisen jakaminen (Luoma ym. 2004). Oikeanlaisella palkitsemisella voidaan tukea tätä ajatusta.

Asiantuntijoita motivoi erityisesti kehittyminen heidän omassa asiantuntijuudessaan ei niinkään uralla eteneminen johtamistehtävien kautta. Tästä voi seurata se, että esimiestehtäviin ei löydy halukkuutta asiantuntijaorganisaatioissa (Vartiainen ym.1999). Kansikkaan mukaan asiantuntijaorganisaatioissa työntekijöiden vertailusta tai

vastakkainasettelusta keskenään ei ole hyviä seuraamuksia palkitsemisen näkökulmasta katsottuna, sillä se helposti lisää negatiivisuutta ja estää yhteisten tavoitteiden saavuttamisen (Kansikas 2005). Rantamäki ja kumppanit tuovat esille organisaatiossa ns. sivusuuntaisen etenemisen, jolla tarkoitetaan sitä, että uralla edetään, mutta ei välttämättä organisaatiossa ylöspäin (Rantamäki ym. 2006). Apteekin asiantuntijuuden palkitsemisen suunnittelussa voisikin työnkierrolla saada aikaan sivusuuntaista työssä etenemistä. Lisäksi vastualueiden käyttöönotto tai vastualueiden laajentaminen sekä kierrättäminen voisivat olla käyttökelpoisia kannustimia. Pelkkä vastualueiden jakaminen sinänsä ei riitä, vaan sillä pitäisi olla yhteys palkitsemiseen ja kannustamiseen.

Asiantuntijuuden ja osaamisen mittaaminen on erittäin haasteellista. Jotta palkitseminen olisi oikeudenmukaista, pitäisi mittaamista kuitenkin tehdä. Erilaiset asiakastytyväisyyskyselyt tai kyselyt muulta henkilökunnalta voivat olla eräitä vaihtoehtoja. On tärkeää kuitenkin, että arviointia tekevällä henkilöllä on edellytykset mittaamisen tekoon. Ehkä apteekissakin on syytä varoa sitä, että henkilökunta laitetaan arvioimaan toinen toisiaan, jollei se ole työyhteisön yleisesti hyväksytty toimintakulttuuri. Hakosen ja kumppaneiden mukaan asiantuntijoilta kysyttäessä, miten he toivoisivat huomioitavan, jos he onnistuvat työssään erittäin hyvin, vastaajista vain 7 % toivoi itsensä valittavan kuukauden työntekijäksi. Sen sijaan kaikkein eniten (78 %) arvostettiin esimieheltä saatua tunnustusta (Hakonen ym.2005b).

Asiantuntijan iällä on oma tärkeä merkityksensä, kun tarkastellaan palkitsemisen kannustavuutta. Kaajaksen ja kumppaneiden tutkimuksen mukaan asiantuntijauraansa aloittaville 25-35-vuotiaille henkilöille aineelliset palkkiot ja uralla eteneminen ovat palautteen ohella tärkeitä asioita. Yli 40-vuotiaat asiantuntijat taas arvostavat enemmän mahdollisuutta uudistua ammatillisesti sekä mahdollisuutta yhdistää työ ja vapaa-aika tai perhe sujuvasti. 50- vuotta täytettyään asiantuntijat taas korostavat muita ikäryhmiä enemmän työsuhteen pysyvyyttä sekä asiakkailta ja kollegoilta saamaansa palautetta. Yleensä aineellisella (taloudellisella) palkitsemisellä näyttää olevan tärkeämpi merkitys uran alku- ja keskivaiheessa kuin ammattiuran loppuvaiheessa oleville (Kaajas ym. 2003). Kaiken kaikkiaan aineeton (ei-taloudellinen) palkitseminen on erityisen tärkeää

asiantuntijatyössä, jossa sisäisen motivaation merkitys on suuri ja rahallisen palkitsemisen merkitys rajallinen. Tutkimusten mukaan työsuhteen jatkuvuus, mielekäs työympäristö, omien kykyjen käyttö ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ovat erittäin tärkeitä asiantuntijoille (Moisio ja Salimäki 2005).

10 ESIMIEHEN ROOLI PALKITSEMISEN TOTEUTTAJANA

Palkitsemisen toimivuuden ja ylläpitämisen näkökulmasta on olennaista, että esimiehet käyttäisivät sitä jokapäiväisessä työssään johtamisen työkaluna. Heidän tulee ymmärtää, miksi ylipäätään organisaatiossa palkitaan ja mihin sillä tähdätään. Lisäksi pitää tietää mistä ja minkälaisesta toiminnasta palkitaan sekä mitä palkitsemiskeinoja on olemassa ja käytettävissä työyhteisössä (Toikka ym. 2005).

10.1 Esimiehestä kannustajaksi

Esimiehen tehtävään usein kasvetaan työkokemuksen ja koulutuksen myötä. Monesti, ainakin apteekkeissa, esimiestehtävät hoidetaan asiantuntijaroolin ohella. Työntekijöiden kannustaminen vaatii jatkuvaa huomiota ja sen pitäisi olla jokapäiväistä työtä eikä vain harvinaista herkkua. Hyvä esimies ottaa vastuuta, osaa työnsä, jakaa osaamistaan organisaation sisällä ja sen ulkopuolella sekä kannustaa positiivisesti mutta rakentavasti. Esimieheen tulee voida luottaa ja häneltä voidaan kysyä neuvoja uusissa tilanteissa. Hän on rohkea päätöksentekijä ja hankkii aktiivisesti tietoa sekä myös soveltaa sitä käytännössä. Hyvät esimiehet ovat suunnannäyttäjiä haasteiden edessä. Lisäksi he onnistuvat innostamaan työntekijöitä kohti yhteistä tavoitetta (Kansikas 2005).

Esimiehen tehtävässä menestyy harvoin jähkailemalla tai päätöksentekoa ja vastuuta välttelemällä. Omien sanojensa takana pitää seistä, jotta henkilökunta pystyy rakentamaan luottamuksen ja sitoutumisen työhönsä (Kansikas 2005). Jämäkkyyttä osoittaa asioihin puuttuminen ja tietynlaista herkkyyttä tarvitaan hiljaisten signaalien havaitsemiseen ja niihin tarttumiseen riittävän ajoissa. Joskus asioihin puuttuminen voi yksittäisestä henkilöstä tuntua ikävältä, mutta koko työyhteisöä ajateltaessa asialla voikin olla muita kannustava merkitys.

Sosiaaliset taidot ja kyky toimia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa korostuvat esimiehen kannustustehtävissä. Kuuntelu on vuorovaikutustaitojen ydin. Kuuntelemalla henkilökuntaa ja antamalla tilaa keskusteluille pääsee parempiin tuloksiin. Viesti menee helpommin perille, kun työntekijä kokee oman näkemyksensä tullun kuulluksi. Olemalla aito ja käyttämällä omia voimavarojaan esimerkillisesti organisaation hyväksi esimies ansaitsee henkilökunnan luottamuksen (Kansikas 2005).

Keskustelu, tiedottaminen ja avoin kommunikaatio ovat työkaluja oman esimiestyön kehittämiseksi. Työntekijän sitoutuminen työhön syntyy siitä, kun hän saa osallistua oman työnsä kehittämiseen. Keskustelu omista työtehtävistä on osa ammatillista kasvua. Kehitys- tai tavoitekeskustelut ovat oiva paikka keskustelulle ja tavoitteiden asettamiselle. Työntekijän pitää tietää hänelle asetetuista tavoitteista ja niiden tulee olla riittävän haasteellisia. Liian alhaisiksi asetetut tavoitteet helposti lisäävät vain kustannuksia ja voivat vääristää työnkuvaa. Tavoitteiden ei tule olla epärealistisia tai itsestään selviä asioita, sillä silloin ne eivät paranna tulosta eivätkä kannusta yrittämään. Kehityskeskusteluissa parhaimmillaan saadaan rakentavaa palautetta puolin ja toisin; samalla voidaan jakaa tietoa työtä tekevien ja strategioita laativien henkilöiden kesken tapapuolisesti (Kansikas 2005).

Esimiehelle on haastavaa se, miten suhtautua virheisiin. Virheisiin tulisi suhtautua hyväksyvästi syyttelyn sijaan. Virheet voivat parhaassa tapauksessa olla osa työssä oppimista tai ainakin huonojen vaihtoehtojen havaitsemista. Myönteinen suhtautuminen virheisiin kannustaa yrittämään ja kokeilemaan. Vastoinkäymisen sattuessa pitäisi esimiehen auttaa työntekijää pääsemään siitä yli.

10.2 Työajan järjestelyt ja työsuhteen pysyvyys

Työn organisointi järkevällä tavalla on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Työaikaa järjestellessä on huomioitava niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin tarpeet. Sopivat työajan järjestelyt ja joustot koetaan monesti erittäin palkitsevana, koska niillä voidaan helpottaa työ- ja yksityiselämän yhdistelyä. On hyvä pitää mielessä se, etteivät toiset joudu tekemään kohtuuttomasti ylimääräistä työtä, jos jotain henkilöä palkitaan ja

työajoissa joustetaan. Tärkeää on kuitenkin myönteinen ja asiallinen asennoituminen työntekijöiden esittämiin ehdotuksiin, sillä osa työajan järjestelyistä on lakisääteisiä kuten esimerkiksi opintovapaa tai osittainen vuorotteluvapaa (Hakonen ym. 2005b).

Työsuhteen pysyvyys on työntekijöille erittäin merkityksellinen asia. Hakonen kumppaneineen tuovat esille sen, että esimiehenä tähän asiaan tulee myös suhtautua vakavasti. Esimiehen tulisi esimerkiksi kertoa työntekijälle mitä pikemmin se, jos työsuhde voidaan vakinaistaa sen sijaan, että se vakinaistetaan vasta sitten, kun työntekijä on ilmoittanut lähtevänsä työyhteisöstä. Palkitsemisen ja kannustavuuden kannalta lähtötilanne on aivan erilainen työsuhteen jatkoa tarkasteltaessa (Hakonen ym. 2005b).

10.3 Järjestelmän käyttöönotto

Esimiehen rooli tulee korostetusti esille uuden kannustinjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Ensiksikin esimiehen itsensä tulee olla sitoutunut toimintamalliin ja olla mahdollisesti jo mukana johdon tavoiteasetannassa. Usein esimiehen tehtäväksi jää ns. myydä ajatus työntekijöille. Etenkin alkuvaiheessa avoimen ilmapiirin luominen on tärkeää ja myöhemmin esimerkiksi palkitsemisperusteiden muuttuessa avoimuus on edelleen eduksi. Hakosen ja kumppaneiden mukaan esimiehen tulee olla selvillä työelämän lainsäädännöistä ja alan työehtosopimuksista ja muutenkin tietää käytössä olevista palkitsemistavoista ja järjestelmistä. Ennen kaikkea esimiehen tulee paneutua palkitsemiseen ja hyödyntää järjestelmien tuomat mahdollisuudet (Hakonen ym. 2005b).

10.4 Tunne alaisesi

Esimiehen on hyvä ymmärtää, mikä saa työntekijät työskentelemään entistä motivoituneemmin ja siten tuomaan yhä enemmän lisäarvoa organisaatiolle. Yksilöllinen palkitseminen ja kannustaminen edellyttävät sitä, että esimies tuntee hyvin alaisensa. Onnistuneessa palkitsemisessa Toikan ja kumppaneiden mukaan esimies muotoilee oman toimintansa ympäristöltään tai ryhmältään saamiensa heikkojen

signaalien mukaisesti ja siinä onnistuessaan häntä pidetään hyvänä esimiehenä. Esimieheltä vaaditaan tunneällyn ja dialogin lisäksi systeemiälyä eli kykyä hahmottaa toimintansa vaikutukset osana laajempaa kokonaisuutta (Toikka ym. 2005).

11 OIKEUDENMUKAISUUS PALKITSEMISESSA

Oikeudenmukaisuus on merkityksellistä organisaation tehokkaan toiminnan ja henkilöstön tyytyväisyyden kannalta, koska oikeudenmukaisuuden kokemuksilla on vaikutuksia yksilön asenteisiin ja toimintaan. Henkilöstön kokemuksiin palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa se, miten paljon jaetaan, kenelle ja miten jaetaan sekä miten jakopäätökset syntyvät. Oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella sekä jaon että menettelytapojen näkökulmasta (Rantamäki ym. 2006).

11.1 Oikeudenmukainen jako

Oikeudenmukaisella jaolla tarkoitetaan kokemuksia saadun palkkion määrän oikeudenmukaisuudesta. Tutkijat ovat pyrkineet selvittämään, mistä tyytyväisyys palkkion määrään syntyy. Tasasuhtateorian mukaan verrataan omia ja samassa tilanteessa olevien kollegojen panoksia ja palkkioita. Oman panostuksen ja palkkion ollessa tasasuhdassa keskenään työntekijä on yleensä tyytyväinen ja samalla tehokas. Liian pieneksi koettu palkkio laskee työtehoa, toisaalta liian suuri taas aiheuttaa syyllisyyden tunteita. Muita kuvattuja jakosääntöjä ovat esimerkiksi parhaalle suurin osa, tasajako tai tarpeen mukaan. Huomionarvoista on kuitenkin se, että kukin työntekijä tulkitsee itse yksilöllisesti oikeudenmukaisia jakoperusteita (Rantamäki ym. 2006).

11.2 Oikeudenmukainen menettely

Palkka tai palkkio voidaan jakaa työntekijöille oikeudenmukaisesti vasta, kun on päätetty jakamisen menettelytavat. Reilun lopputuloksen kannalta myös päätöksentekoprosessilla on merkitystä. Perusteiden pitää olla ymmärrettäviä, jotta kohtelu koetaan reiluksi. Oikeudenmukaiset menettelytavat rohkaisevat yksilöä

asettamaan yrityksen tavoitteet omiensa edelle eivätkä ne tule sen kalliimmiksi kuin huonoksi tai epäreiluksi koettu toimintakaan. On havaittu, että henkilöstön on helpompi hyväksyä itselleen epäedullinen ratkaisu, jos päätöksentekoon johtaneet menettelytavat koetaan reiluiksi. Oikeudenmukaisuuden tunnetta lisää myös se, jos henkilökunta saa osallistua palkitsemisen suunnitteluun (Rantamäki ym. 2006).

Käytännön tasolla oikeudenmukaisuudesta voidaan huolehtia sillä, että palkitsemispäätökset perustuvat riittävän luotettaviin mittareihin. Saavutetuista tuloksista pitää antaa oikeaa palautetta, jonka pohjalta suorituksia voidaan edelleen kehittää (Toikka ym. 2005).

11.3 Tiimit vai yksilöt?

Palkitsemista voidaan toteuttaa sekä yksilö-, tiimi- että työyhteisötasolla. Organisaatiossa pitää päättää, miten se halutaan toteuttaa. Jos halutaan tukea yhteistyötä yrityksen sisällä, kannattaa kehittää ryhmien ja tiimien palkitsemista. Tällöin kannustetaan saavuttamaan tavoitteita, jotka koskevat koko työyhteisöä tai tiettyä kannustettavaa tiimiä. Pelkkien yksilökannusteiden käyttö työyhteisössä, jossa tarvitaan ryhmätyöskentelyä, ei välttämättä johda haluttuun tavoitteeseen. Toisaalta pelkkä yhteisön kannustaminen voi johtaa siihen, että jotkut kokevat, että yksilösuorituksia ja aloitteellisuutta aliarvostetaan. Usein työntekijät haluavat sitä, että heidän yksilöllistä työpanostaan arvostetaan, joten myös tiimien tai ryhmien kannustamisessa on tuettava yksittäisiä työntekijöitä niin, että heidän oma potentiaalinsa saadaan koko organisaation käyttöön. Bonus voi olla esimerkiksi tietty osuus peruspalkasta (Kansikas 2005).

Esimiehen tulisi ryhmissä huomata ns. ”siipeilijät”, jos palkitsemisjärjestelmä palkitsee koko ryhmää tuloksesta. Vapaamatkustajien saama tasavertainen palkkio herättää helposti närää ahkerien keskuudessa, jos vertailua tehdään panoksen suhteessa saavutettuun palkkioon. Esimies voi yrittää korjata tilannetta esimerkiksi aineettoman palkitsemisen keinoilla (Toikka ym. 2005). Suuret saavutukset kehitetään kuitenkin aina yhteistyössä (Kansikas 2005).

11.4 Kannustamisen pitää olla tuntuva

Jotta kannustimet toimisivat ja koettaisiin oikeudenmukaisina, pitää palkkion suuruus olla merkittävä työntekijän kannalta. Jos se jää liian mitättömäksi verrattuna normaaliin palkkaan, voi aiheutua pelkkää turhautumista ja motivaation alenemista. Suomessa maksimipalkkiot asettuvat 3-15 %:n välille henkilön ansiosta. Maksuvälillä on selvä vaikutus siihen, miten palkkion suuruus koetaan. Prosentuaalisesti pieni palkkio tuntuu isommalta, kun se maksetaan pidemmältä ajanjaksolta (Gustafsson ja Jokinen 1998).

12 PALKITSEMISEN VETOVOIMAISUUS

Mikä saa henkilön pysymään samassa työpaikassa vuosikausia tai toisaalta lähtemään jo koeaikana? Mikä saa henkilön käyttämään työpanoksensa työntekoon ja työolosuhteiden kehittämiseen sen sijaan, että hän alituisen valittaa toiminnan epäkohdista? Näiden kysymysten erilaiset vastaukset johtuvat siitä, että ihmiset tarkastelevat monia erilaisia asioita miettiessään työpaikan vaihtoa. Osa liittyy oman elämänkaaren vaiheeseen ja osa työsuhteen elinkaareen. Omassa elämäntilanteessa työpaikan vaihtohalukkuutta lisäävät esim. valmistuminen oppilaitoksesta, vanhempainlomalta paluu, noin 35 vuoden ikä ja ajanjaksot ennen 40- ja 50-vuotissyntymäpäiviä. Työsuhteen elinkaaren kannalta kriittisiä hetkiä työpaikan vaihtoon ovat mm.: koeajan tai projektin päätyminen, 3,5 tai 7 vuotta samassa tehtävässä, pitkäkestoisen koulutusohjelman päätyminen, ylivoimainen työkuorma tai merkittävä epäonnistuminen. Organisaatio puolestaan saattaa osoittaa poistyyöntäviä voimia siinä vaiheessa, kun strategia muuttuu, lähin esimies tai ylin johto vaihtuu, omistaja vaihtuu, organisaatorakenne muuttuu, organisaation fyysinen sijainti muuttuu tai organisaation imago tai brändi saa kolhuja (Rantamäki ym. 2006). Edellä mainitut seikat on hyvä pitää mielessä ja mahdollisesti ennakoida, jos tavoitteena on esimerkiksi avainhenkiöiden pitäminen organisaatiossa. Heidän oikeanlainen palkitsemisensä on monesti taloudellisesti kannattavampaan kuin suuri vaihtuvuus ja siitä aiheutuvat lisäkustannukset.

Väestön ikääntymisen myötä työvoimasta on tulevaisuudessa pulaa. Nuorille työntekijöille tämä tarkoittaa yhä enemmän vaihtoehtoisia työpaikkoja. Yrityksen kannalta taas työpaikan palkitsemisjärjestelmineen pitäisi taas olla mahdollisimman houkutteleva, jotta se saisi hyviä työntekijöitä. Toisaalta ikääntyviä haluttaisiin pitää yhä pidempään työelämässä ja siksi myös heidän oikeanlainen palkitsemisensä on tärkeää. Osaamisen siirtäminen nuoremmalle polvelle on nyt ja tulevaisuudessa vielä merkityksellisempää. Enää eivät perinteiset ”keppi ja porkkana” -menetelmät palkitsemisessa toimi, vaan onnistuneessa palkitsemisen kokonaisuudessa yhdistyvät yksilön motivaatio, organisaation visiot ja strategia (Luoma ym. 2004).

Kaiken kaikkiaan palkitsemisen ja kannustamisen suunnittelu ja toteutus pitäisi olla kokonaisuus eikä yksittäisten vaihtuvien ”kikkojen” käyttöä. Kokonaispalkitseminen on tehokkaampaa kuin yksikään sen irrallinen osa-alue. Palkitsemisen perusteet pitäisi pystyä johtamaan yrityksen strategiasta.

13 KYSELYTUTKIMUS JA TYÖRYHMÄTYÖSKENTELY KESKUSTORIN APTEEKISSA PALKITSEMIS- JA KANNUSTINJÄRJESTELMÄN SUUNNITTELUA VARTEN

13.1 Tutkimuksen tausta

Palkitseminen ja kannustaminen on tämän päivän työyhteisöissä muodostumassa keskeiseksi johtamisen välineeksi. Se on myös yhä tärkeämpi esimiestaito. Kannustamisen ei välttämättä tarvitse olla rahaa, vaan se voi olla jotain muutakin. Toimiva palkitsemis- ja kannustinjärjestelmä mitä toden näköisemmin auttaa tekemään apteekista tavoitellun työpaikan, jossa työmotivaatio on korkealla ja henkilöstön vaihtuvuus kohtuullista. Asiasta hyötyvät sekä työntekijät että työnantaja.

Kannustinjärjestelmän luominen apteekkiin vaatii huolellista suunnittelua, usein pitkääkin kehitystyötä. Sitä ei voi kopioida esimerkiksi toisesta apteekista, vaan se pitää suunnitella työpaikkakohtaisesti omista lähtökohdista lähtien. Kannustimien pitää sopia myös yrityskulttuuriin sekä käytettäviin aineellisiin resursseihin. Parhaimmillaan

järjestelmässä näkyy asiantuntijoiden, farmasistien, arkipäivän tavoitteet ja se on riittävän lähellä tekemistä ja konkreettisia tavoitteita. Palkitseminen ja kannustaminen ei saisi olla unohdettu järjestelmä, vaan aitoa arvostuksen ja välittämisen kulttuuria, jota myös jatkuvasti kehitetään. Rantamäki ym. ovat osuvasti kiteyttäneet toimivan palkitsemisen ja kannustamisen viiteen kirjaimeseen RYTMI, jotka tulevat seuraavien sanojen alkukirjaimista: realistinen, ymmärrettävä, toimiva, mitattavissa oleva ja innostava (Rantamäki ym. 2006).

Keskustorin apteekissa oli apteekkarin vaihdos noin kolme vuotta sitten ja uuden apteekkarin myötä haluttiin tämän projektityön vauhdittamana aloittaa palkitsemisen ja kannustamisen kehittämistyö. Apteekin arvot, visio ja strategia käytiin lävitse uuden apteekkarin kanssa. Aikaisemmin nämä oli työstetty koko henkilökunnan ja edellisen apteekkarin kesken. Ajatuksena oli, että palkitsemisen ja kannustamisen sekä uuden järjestelmän tulisi pohjautua juuri näihin yhdessä sovittuihin peruspilareihin. Palkitsemisella haluttaisiin ohjata toimintaa strategian suuntaisesti.

Kappaleet 13.1.1 - 13.2 on luottamuksellisia

14 TUTKIMUSAINEISTO JA –MENETELMÄ

Tutkimuksen kohderyhmänä oli Keskustorin apteekin ja sen kahden sivuapteekin henkilökunta (n=21). Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta (liite 1). Kirjallinen kysely jaettiin jokaisen postilaatikkoon elokuussa 2007. Vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa. Vastaukset palautettiin nimettömänä proviisorin postilaatikkoon.

Kyselylomakkeen laadinnassa käytettiin jonkin verran apuna Anu Hakosen liseniaattityön (kysely palkitsemisen toimivuudesta) kyselylomaketta hänen suostumuksellaan (Hakonen 2006). Kysely pilotoitiin Kaarinan apteekin henkilökunnan keskuudessa. Kysely oli jaettu neljään osa-alueeseen (A-D), joista A-osio käsitti taustatiedot. B-osiossa arvioitiin nykyisen palkitsemisen ja kannustamisen tilaa. Sen 1 ja 2 kohdissa käsiteltiin täysin samat aihealueet ensin niiden merkitsevyyden kannalta ja sitten tämän hetken toimivuuden näkökulmasta. C-osion kysymykset koskivat uuden palkitsemis- ja kannustinjärjestelmän kehittämistä ja D-osiossa haluttiin kartoittaa yhteistyön toimivuutta työyhteisössä. Kysymyksiin vastattiin rengastamalla sopiva vaihtoehto. Lisäksi kysymysten lopussa oli varattu tilaa vapaille kommenteille.

Kyselyn analysoinnissa käytettiin soveltuvin osin Excel -taulukkolaskentaohjelmaa sekä Tixel -tilastolaskentaohjelmaa. Tulokset esitetään suorina jakaumina, prosenttiosuuksina ja keskiarvoina. Vapaat kommentit kirjattiin kaikki ylös ja ryhmiteltiin aihepiireittäin.

Projektityöhön liittyi myös työryhmätyöskentelyä. Työryhmä kokoontui kyselytutkimuksen teon ja kyselyn analysoinnin jälkeen. Kiinnostusta työryhmätyöskentelyyn kysyttiin jo kyselytutkimuksessa, mutta koska vastaukset annettiin nimettömänä, varsinaiseen työryhmään sai ilmoittautua erikseen vapaaehtoisena. Työryhmään kuului kaksi farmaseuttia, lääketeknikko, apteekkari ja tutkimusta tekevä proviisori. Työryhmä kokoontui kaksi kertaa projektin aikana.

Kappaleet 15 - 17 on luottamuksellisia

KIRJALLISUUS

Apteekkien työnantajaliitto. Ajankohtaista 8/06. Haettu 08.03.2007 internetistä:
http://www.apta.fi/apteekkien_tyonantajaliitto/ajankohtaista/jasentiedotteet.php?we_objectID=4998

Elo E: Apteekkarit palkitsevat henkilökuntaansa monin keinoin. Suomen Apteekkarilehti 5:25,2004

Elo-Kinnunen A, Salmi P, Ylinen M: Apteekkari johtajana. Apteekkien johtajuuden kehittämishaasteet yksityisissä apteekeissa. 1. painos. Paino Cosmoprint Oy, Helsinki 2007

Gustafsson R, Jokinen A: Tulospalkalla tavoitteeseen. Tammer-Paino Oy, Tampere 1998

Hakonen A, Salimäki A, Hulkko K: Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus, Työpoliittinen tutkimus 280, Työministeriö Helsinki 2005a

Hakonen A: Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan. Tutkimus palkitsemisen reflektioteorian toimivuudesta. Lisenssiaattityö, Teknillinen korkeakoulu Helsinki 2006

Hakonen N, Hakonen A, Hulkko K, Ylikorkala : Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY, Juva 2005b

Hautamäki M, Hirvonen J, Airaksinen M: Farmaseuttien työssä viihtyminen ja unelmatyöura. Dosis 22:193-204, 2006a

Hautamäki M, Hirvonen J, Airaksinen M: Farmaseuttien sijoittuminen työelämään: Koulutuksen ja työelämän vastaavuus. Dosis 22:183-192, 2006b

Hirsjärvi S, Remes P, Sajavaara P: Tutki ja kirjoita.10.painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2004

Hirvihuhta H, Litovaara A: Ratkaisun taito. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 2003

Hokkanen A: Proviisoriapteekissa – työnkuva, työviihtyvyys ja työmotivaation lähteet – kyselytutkimus. Apteekki- ja farmasian erikoistumisopinnot proviisoreille. Projektityö, Kuopion yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus, Sarja: Tutkimuksia ja selvityksiä 1/2001, Kuopio 2001

Jalava U: Esimiestyö-valmentaminen ja uudistuminen. Tammer-Paino Oy, Tampere 2001

Järvinen P: Onnistu esimiehenä. WS Bookwell Oy, Juva 2002

- Kaajas S, Nordlund H, Troberg E, Nummela K: Asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi tieto-organisaatiossa. LTT-Tutkimus Oy, Helsinki 2003
- Kansikas J: Kannusta sisäiseen yrittäjyyteen. 1.painos. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja D2. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio 2005
- Karvinen E: Arvot ja toimintatavat apteekin yrityskulttuurin ilmentäjinä. Apteekifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille. Projektityö, Kuopion yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus, Sarja: Tutkimuksia ja selvityksiä 5/2004, Kuopio 2004
- Kauhanen J: Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.-6. painos. Dark Oy, Vantaa 2004
- Kauhanen J: Strategiasta tekoihin. Miten työstä palkitaan. Työelämäosaamisen edistäminen Pirkanmaalla - luentosarja. Suullinen tieto, 10.10.2006
- Lehtimäki H: Apteekkikohtaisen erän jakoperusteet palvelussa ja pätevydessä. Farmasia 2:22-23, 2007
- Luoma K, Troberg E, Kaajas S, Norlund H: Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Vammala 2004
- Loponen M: Farmaseuttien alalta poistuminen. Apteekifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille. Projektityö, Kuopion yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus, Sarja: Tutkimuksia ja selvityksiä 3/2002, Kuopio 2002
- Martinsén Anja-Riitta: Palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen, motivaatioon ja työn imuun - tutkimus Yliopiston Apteekin farmaseuttien ja proviisorien keskuudessa. Apteekifarmasian teemaseminaari. Suullinen tieto, 31.03.2007
- Moisio E, Salimäki A: Osaamisen johtaminen ja palkitseminen. Kirjassa: Palkitseminen globaalissa Suomessa, ss.176-198, 1. painos. Toim. Vartiainen M, Kauhanen J, WSOY, Helsinki 2005
- Moisio E, Sweins C, Salimäki A: Miten palkitseminen muuttuu Suomessa, Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston selvityksiä 1:2006
- Palvelutyönantajat: Tulospalkkaus yksityisillä palvelualoilla 2001. Haettu 02.06.2008 internetistä:
http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/arkisto_tiedostot/palkat/tulospalkkaus2001.pdf
- Peltonen M, Ruohotie P: Motivaatio-menetelmiä työhalun parantamiseksi. 3. painos. Otava, Keuruu 1989
- Rantamäki T: Työstä palkitseminen. Työelämäosaamisen edistäminen Pirkanmaalla - luentosarja. Suullinen tieto, 05.12.2006
- Rantamäki T, Kauhanen J, Kolari A: Onnistu palkitsemisessa. WSOY, Juva 2006

Reinikainen A-R: Esimiestaidot-perusta hyvälle johtamiselle apteekissa. Apteekki- ja farmasian erikoistumisopinnot proviisoreille. Projektityö, Kuopion yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus, Sarja: Tutkimuksia ja selvityksiä 23/2004, Kuopio 2004

Ruohotie P, Honka J: Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita, Helsinki 1999

Salmela-Aro K, Nurmi J: Mikä meitä motivoi? Kirjassa: Palkitseminen globaalissa Suomessa, ss.132-148, 1. painos. Toim. Vartiainen M, Kauhanen J, WSOY, Helsinki 2005

Stålhammar T, Vilenius S: Henkilöstöstrategian suunnittelu Hyvän Mielen Apteekketjulle. Opinnäytetyö, Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu, Helsinki 2005

Söderlund S, Ovaskainen J: Kannustavan palkitsemisjärjestelmän rakentaminen. Suomen Apteekkarilehti 5:22-24, 2004

Toikka T, Kaunisto R, Makkonen P: Mitä esimiehen pitää osata ja tietää palkitsemisesta? 2005 Haettu 11.04.2007 internetistä:
http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Tps/TU-53.1167/seminaari2/Mit%20esimiehen%20pit%20osata%20ja%20tiet%20palkitsemisesta.pdf

Tulospalkkaryhmän raportti 2002. Haettu 28.02.2007 internetistä: <http://www.stk.fi>

Vartiainen M, Kauhanen J: Kokonaispalkitsemiseen liittyviä termejä määritelmien s.329. Kirjassa: Palkitseminen globaalissa Suomessa. 1. painos. WSOY, Porvoo 2005

Vartiainen M, Rantamäki T, Hakonen M, Simola A: Tuotekehityksen palkitseminen. Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET. Gummerus, Jyväskylä 1999

Viitala R: Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Edita, Helsinki 2004

Ylikorkala A, Hakonen A, Hulkko K, Moisio E, Salimäki A, Sweins C: Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen. Kirjassa: Palkitseminen globaalissa Suomessa. 1. painos. WSOY, Porvoo 2005

LIITE 1. Kyselylomake saatteineen**Kysely Keskustorin apteekin henkilökunnalle palkitsemis- ja kannustinjärjestelmän suunnittelua varten**

Hyvä kollega!

Suoritan apteekki­farmasian (PD) erikoistumisopintoja Kuopion yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskuksessa. Siihen liittyen teen projektityön, jonka aiheena on ”Palkitseminen ja kannustaminen apteekissa”. Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Keskustorin apteekin palkitsemisen ja kannustamisen nykytilanne ja samalla saada taustatietoa uuden kannustinjärjestelmän suunnitteluun. Kyselyn perusteella perustetaan työryhmä, jonka tarkoituksena on tehdä ehdotus uudeksi palkitsemis- ja kannustinjärjestelmäksi Keskustorin apteekkiin.

Kysely on jaettu neljään osa-alueeseen: **A** Taustatiedot
B Nykyisen palkitsemisen ja kannustamisen arviointi
C Uuden palkitsemis- ja kannustinjärjestelmän kehittäminen
D Mieli­pide­kartoitus tämän hetken yhteistyöstä työyhteisössä

Huomioithan, että kyselyn B-osiossa käsitellään täysin **samat aiheet** 1.-kohdassa niiden **merkittävyyden** ja 2.- kohdassa niiden nykyisen **toimivuuden** näkökulmasta. D-osion kysymykset on valittu siksi, että palkitsemisen ja kannustamisen tavoitteena on tulevaisuudessa lisätä yhteistyötä työyhteisössämme. Tässä kyselyssä ei ole tarkoitus arvioida palkanmaksatukseen liittyvää teknistä toteutusta.

Kyselyyn vastataan ympyröimällä sopiva vaihtoehto. Lisäksi on varattu tilaa omille kommenteille. Toivon, että ystävällisesti vastaat kyselyyni ja samalla käytät vaikutusmahdollisuuttasi työyhteisömme kehittämisessä. Lomakkeen voit jättää postilaatikkooni kiinni­niitattuna 20.08.2007 mennessä.

Mielipiteesi on tärkeä! Kiitos avustasi myös projektityöni suhteen.

Ystävällisesti

Tuija Myllymäki
johtava proviisori
Keskustorin apteekki

Kysely Keskustorin apteekin henkilökunnalle palkitsemis- ja kannustinjärjestelmän suunnittelua varten

A. Taustatiedot

1. Ikä:

alle 29 v.	1
30 -39 v.	2
40 – 49 v.	3
50 – 59 v.	4
yli 60 v.	5

2. Olen työskennellyt nykyisessä työpaikassani _____ vuotta

3.. Olen työskennellyt apteekki-alalla yhteensä (apteekki, teollisuus tms.) _____ vuotta

4. Työsuhteeni on vakinainen 1
määräaikainen 2

5. Olen farmaseutti
proviisori
farmanomi
lääketyöntekijä / lääketeknikko
avustaja/tekninen työntekijä
muu: _____

6. Olen Kokoaikainen 1
Osa-aikainen 2 noin _____ tuntia / viikko

B. Nykyisen palkitsemisen ja kannustamisen arviointi

1. Kuinka paljon sinulle MERKITSEVÄT seuraavat palkitsemisen ja kannustamisen osaluheet?

- | | |
|----------------------------------|---------------------------|
| 1. Ei lainkaan merkitystä | 4. Paljon |
| 2. Vähän merkitystä | 5. Erittäin paljon |
| 3. Kohtalaisesti | 6. En osaa sanoa |

TYÖEHTOSOPIMUKSEN MUKAINEN PALKKAUS

1. Peruspalkkausjärjestelmä (taulukkopalkkaus)	1	2	3	4	5	6
2. Palveluvuosipalkkiot	1	2	3	4	5	6
3. Hoitolisäkorvaukset	1	2	3	4	5	6
4. Apteekkikohtainen erä (jaettu kesällä 2006)	1	2	3	4	5	6

HENKILÖSTÖEDUT

5. Lakisääteistä työterveyshuoltoa kattavampi työterveyspalvelu	1	2	3	4	5	6
6. Henkilökunta-alennus ostoista	1	2	3	4	5	6
7. Mahdollisuus tehdä henkilökuntatilauksia tukkuihin	1	2	3	4	5	6
8. Ruokaetu (verotusarvon ylityttyä apteekki maksaa ylittävän osuuden tilatuista ruuista)	1	2	3	4	5	6
9. Kahvi ja keksit	1	2	3	4	5	6
10. Työnantajan hankkima vapaa-ajan vakuutus (lakisääteisen lisäksi)	1	2	3	4	5	6

ERIKOISPALKKIOT

11. Pikkujoulut	1	2	3	4	5	6
12. Yhteiset tilaisuudet	1	2	3	4	5	6
13. Satunnaiset muistamiset	1	2	3	4	5	6
14. Merkkipäivämuistamiset	1	2	3	4	5	6
15. Muistamiset pitkästä työurasta (10v, 15v, 20v, 25v, jne.)	1	2	3	4	5	6
16. Joululahjat	1	2	3	4	5	6
17. Viides lomaviikko myös muille kuin farmaseuteille ja proviisoreille	1	2	3	4	5	6

KOULUTUS

18. Toimipaikkakoulutus apteekissa	1	2	3	4	5	6
19. Hyvän Mielen Apteekkien järjestämä koulutus	1	2	3	4	5	6
20. Koulutus apteekin ulkopuolella (ei Hyman koulutus)	1	2	3	4	5	6
21. Diplomifarmaseuttikoulutus	1	2	3	4	5	6
22. Apteekkivaihto	1	2	3	4	5	6

APTEEKIN PANOSTUS

23. Esimiehen palaute	1	2	3	4	5	6
24. Työsuhteen pysyvyys	1	2	3	4	5	6
25. Avoin ilmapiiri	1	2	3	4	5	6
26. Nykyinen palaverikäytäntö	1	2	3	4	5	6
27. Tiedottaminen (ilmoitustaulut ym.)	1	2	3	4	5	6
28. Tunnetun (Taloustutkimuksen tutkimus) työpaikan imagoarvo	1	2	3	4	5	6
29. Hyvän Mielen Apteekkien ketjuyhteistyö	1	2	3	4	5	6
30. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon	1	2	3	4	5	6
31. Mahdollisuus kehittyä	1	2	3	4	5	6

TYÖAIKOJEN JÄRJESTELYMAHDOLLISUUS

32. Toiveet viikoittaisissa työvuoroissa	1	2	3	4	5	6
33. Kesälomatoiveet	1	2	3	4	5	6
34. Työvuoroja voi vaihtaa ”päikseen” toisen kanssa	1	2	3	4	5	6
35. Osa-aikaiseksi /kokoaikaiseksi siirtymismahdollisuus	1	2	3	4	5	6
36. Siirtymismahdollisuus pää- ja sivuapteekkien välillä	1	2	3	4	5	6
37. Lomarahojen vaihtomahdollisuus vapaaksi	1	2	3	4	5	6

2. Kuinka hyvin mielestäsi TOIMIVAT seuraavat palkitsemisen ja kannustamisen osa-alueet Keskustorin apteekissa?

1. Erittäin huonosti
2. Melko huonosti
3. Kohtalaisesti

4. Melko hyvin
5. Erittäin hyvin
6. En osaa sanoa

TYÖEHTOSOPIMUKSEN MUKAINEN PALKKAUS

1. Peruspalkkausjärjestelmä (taulukkopalkkaus)	1	2	3	4	5	6
2. Palveluvuosipalkkiot	1	2	3	4	5	6
3. Hoitolisäkorvaukset	1	2	3	4	5	6
4. Apteekkikohtainen erä (jaettu kesällä 2006)	1	2	3	4	5	6

HENKILÖSTÖEDUT

5. Lakisääteistä työterveyshuoltoa kattavampi työterveyspalvelu	1	2	3	4	5	6
6. Henkilökunta-alennus ostoista	1	2	3	4	5	6
7. Mahdollisuus tehdä henkilökuntatilauksia tukkuihin	1	2	3	4	5	6
8. Ruokaetu (verotusarvon ylityttyä apteekki maksaa ylittävän osuuden tilatuista ruuista)	1	2	3	4	5	6
9. Kahvi ja keksit	1	2	3	4	5	6
10. Työnantajan hankkima vapaa-ajan vakuutus (lakisääteisen lisäksi)	1	2	3	4	5	6

ERIKOISPALKKIOT

11. Pikkujoulut	1	2	3	4	5	6
12. Yhteiset tilaisuudet	1	2	3	4	5	6
13. Satunnaiset muistamiset	1	2	3	4	5	6
14. Merkkipäivämuistamiset	1	2	3	4	5	6
15. Muistamiset pitkästä työurasta (10v, 15v, 20v, 25v, jne.)	1	2	3	4	5	6
16. Joululahjat	1	2	3	4	5	6
17. Viides lomaviikko myös muille kuin farmaseuteille ja proviisoreille	1	2	3	4	5	6

KOULUTUS

18. Toimipaikkakoulutus apteekissa	1	2	3	4	5	6
19. Hyvän Mielen Apteekkien järjestämä koulutus	1	2	3	4	5	6
20. Koulutus apteekin ulkopuolella (ei Hyman koulutus)	1	2	3	4	5	6
21. Diplomifarmaseuttikoulutus	1	2	3	4	5	6
22. Apteekkivaihto	1	2	3	4	5	6

APTEEKIN PANOSTUS

23. Esimiehen palaute	1	2	3	4	5	6
24. Työsuhteen pysyvyys	1	2	3	4	5	6
25. Avoin ilmapiiri	1	2	3	4	5	6
26. Palaverikäytäntö	1	2	3	4	5	6
27. Tiedottaminen (ilmoitustaulut ym.)	1	2	3	4	5	6
28. Tunnetun (Taloustutkimuksen tutkimus) työpaikan imagoarvo	1	2	3	4	5	6
29. Hyvän Mielen Apteekkien ketjuyhteistyö	1	2	3	4	5	6
30. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon	1	2	3	4	5	6
31. Mahdollisuus kehittyä	1	2	3	4	5	6

TYÖAIKOJEN JÄRJESTELYMAHDOLLISUUS

32. Toiveet viikoittaisissa työvuoroissa	1	2	3	4	5	6
33. Kesälomatoiveet	1	2	3	4	5	6
34. Työvuoroja voi vaihtaa ”päikseen” toisen kanssa	1	2	3	4	5	6
35. Osa-aikaiseksi /kokoaikaiseksi siirtymismahdollisuus	1	2	3	4	5	6
36. Siirtymismahdollisuus pää- ja sivuapteekkien välillä	1	2	3	4	5	6
37. Lomarahojen vaihtomahdollisuus vapaaksi	1	2	3	4	5	6

3. Mielipiteeni tämän hetken palkitsemisesta ja kannustamisesta Keskustorin apteekissa

1. Täysin eri mieltä

2. Jokseenkin eri mieltä

3. Siltä väliltä

4. Jokseenkin samaa mieltä

5. Täysin samaa mieltä

6. En osaa sanoa

1. Se on oikeudenmukaista	1	2	3	4	5	6
2. Tunnen, että minua arvostetaan	1	2	3	4	5	6
3. Saan riittävästi esimiespalautetta	1	2	3	4	5	6
4. Saan riittävästi palautetta työtovereilta	1	2	3	4	5	6
6. Luotan siihen, että kaikkia kohdellaan samanarvoisesti	1	2	3	4	5	6
7. Tiedän palkitsemisen ja kannustamisen perusteet	1	2	3	4	5	6
8. Olen tyytyväinen tapaan, jolla palkitsemisesta kerrotaan / tiedotetaan	1	2	3	4	5	6
9. Siinä noudatetaan reilua peliä	1	2	3	4	5	6
10. Se pohjautuu apteekin strategiaan	1	2	3	4	5	6
11. Olen tyytyväinen nykyiseen järjestelmään	1	2	3	4	5	6

12. Vapaa sana: _____

C. Uuden palkitsemis- ja kannustinjärjestelmän kehittäminen
--

1. Ajatuksia palkitsemisen ja kannustamisen kehittämisestä Keskustorin apteekissa
1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Siltä väliltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä
6. En osaa sanoa tai en tiedä

1. Sillä voidaan palkita henkilöstöä apteekin menestyessä	1	2	3	4	5	6
2. Sillä halutaan hiostaa työntekijöitä aina vain parempiin suorituksiin	1	2	3	4	5	6
3. Sen avulla halutaan pitää hyvät työntekijät	1	2	3	4	5	6
4. Sen avulla henkilökunnan vaihtuvuus pysyisi kohtuullisena	1	2	3	4	5	6
5. Sillä voidaan tukea tavoitteiden saavuttamista	1	2	3	4	5	6
6. Sillä halutaan kannustaa työntekijöitä hyviin suorituksiin	1	2	3	4	5	6
7. Sillä saadaan parannettua asiakaspalvelun laatua	1	2	3	4	5	6
8. Sillä voidaan tehdä työpaikasta houkutteleva uusille työntekijöille	1	2	3	4	5	6
9. Sillä saadaan aikaan hämmennystä henkilökunnan keskuudessa	1	2	3	4	5	6
10. Aivan turhaa puuhaa	1	2	3	4	5	6
11. Suhtaudun asiaan positiivisesti	1	2	3	4	5	6

12. Muuta, mitä? _____

2. Mielenpiteeni palkitsemisen ja kannustamisen kehittämisestä Keskustorin apteekissa

1. Täysin eri mieltä

2. Jokseenkin eri mieltä

3. Siltä väliltä

4. Jokseenkin samaa mieltä

5. Täysin samaa mieltä

6. En osaa sanoa tai en tiedä

1. Haluan, että kehitetään uusia palkitsemisen ja kannustamisen tapoja	1	2	3	4	5	6
2. Kannatan sitä, että palkitseminen on koko henkilökunnalle samansuuruinen	1	2	3	4	5	6
3. Palkitsemisen tulisi määräytyä palkan suhteessa	1	2	3	4	5	6
4. Palkitsemisen tulisi määräytyä työajan suhteessa	1	2	3	4	5	6
5. Järjestelmän kehittäminen aikaansaa negatiivista kilpailuhenkeä	1	2	3	4	5	6
6. Kannatan yksilöiden palkitsemista	1	2	3	4	5	6
7. Kannatan ryhmien palkitsemista	1	2	3	4	5	6
8. Kannatan uuden järjestelmän kokeilua	1	2	3	4	5	6
9. Haluan olla mukana kehittämässä uutta palkitsemisjärjestelmää (esim.työryhmässä)	1	2	3	4	5	6
10. Uusi palkitsemisjärjestelmä lisäisi työmotivaatiotani	1	2	3	4	5	6
11. Uuden järjestelmän pitää perustua selkeisiin mittareihin	1	2	3	4	5	6

12. Vapaa sana: _____

3. Minua eniten motivoisi / palkitsisi

1. Ei lainkaan
2. Melko vähän
3. Jonkin verran

4. Melko paljon
5. Erittäin paljon
6. En osaa sanoa tai en tiedä

1. Lisää rahapalkkaa	1	2	3	4	5	6
2. Ylimääräiset vapaat	1	2	3	4	5	6
3. Esimieheltä saatu palaute	1	2	3	4	5	6
4. Työtoverilta saatu palaute	1	2	3	4	5	6
5. Harrastustoiminnan tukeminen	1	2	3	4	5	6
6. Yhteiset illanvietot	1	2	3	4	5	6
7. Toimipaikkakoulutus apteekissa	1	2	3	4	5	6
8. Koulutus apteekin ulkopuolella	1	2	3	4	5	6
9. Pitkäkestoinen koulutus, joka huomioitaisiin palkassa	1	2	3	4	5	6
10. Myyntikilpailut	1	2	3	4	5	6
11. 15 palvelusvuoden jälkeen 1 vk vapaata tai sitä vastaava palkka tai vastaava summa tavaralahjana ja 20 palvelusvuoden jälkeen 2 vk palkka vastaavasti	1	2	3	4	5	6
12. Mahdollisuus edustaa Keskustorin apteekkia apteekin ulkopuolella	1	2	3	4	5	6
13. Työtehtävien kierrättäminen	1	2	3	4	5	6
14. Uusi vastuualue	1	2	3	4	5	6
15. Vastuualueiden kierrättäminen	1	2	3	4	5	6
16. Valinta vuoden parhaaksi työntekijäksi	1	2	3	4	5	6
17. Palkitseminen siitä, että sairauspoissaoloja ei ole tai niitä on hyvin vähän	1	2	3	4	5	6
18. Aktiivisuuden tai oma-aloitteisuuden huomioiminen	1	2	3	4	5	6
19. Palkitseminen oman työn tai apteekin kehittämisestä	1	2	3	4	5	6
20. Pienet yllätykselliset huomionsoitukset esim. kukkakimppu tms.	1	2	3	4	5	6
21. Säännölliset kehityskeskustelut	1	2	3	4	5	6

22. Jokin muu, mikä? _____

D. Mieliopidekartoitus tämän hetken yhteistyöstä työyhteisössä

1. Täysin eri mieltä

2. Jokseenkin eri mieltä

3. Siltä väliltä

4. Jokseenkin samaa mieltä

5. Täysin samaa mieltä

6. En osaa sanoa

1. Yhteistyö henkilökunnan ja johdon välillä toimii hyvin	1	2	3	4	5	6
2. Yhteistyö henkilökunnan kesken toimii hyvin	1	2	3	4	5	6
3. Yhteistyö farmaseuttien kesken toimii hyvin	1	2	3	4	5	6
4. Yhteistyö avustajien kesken toimii hyvin	1	2	3	4	5	6
5. Yhteistyö farmanomien kesken toimii hyvin	1	2	3	4	5	6
6. Yhteistyö apteekkarin ja proviisoreiden kesken toimii hyvin	1	2	3	4	5	6
7. Yhteistyö pääapteekin sivuapteekkien välillä toimii hyvin	1	2	3	4	5	6

Kiitos vastauksestasi!