

JUTTA PUHAKKA

KYSELYTUTKIMUS APTEEKKIEN  
LUOTTAMUSMIEHILLE JA YHTEYSHENKILÖILLE  
APTEEKKIKOHTAISEN ERÄN JAOSTA VUONNA 2011

**Koulutus ja kehittämiskeskus Aducate  
Itä-Suomen yliopisto  
Kuopio 2012**

Apteekki­farmasian erikoistumisopinnot proviisoreille, PD  
Projektityö

## **TIIVISTELMÄ**

**Itä-Suomen yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus ADUCATE Apteekki­farmasian erikoistumisopinnot proviisoreille, PD 2012**

**Jutta Puhakka**

**Projektityö, s., 1 liitettä ( s)**

**Ohjaajat: Suomen Farmasialiiton Työsuhdeasiamies Minna Huhta ja Suomen Farmasialiiton koulutus­asiamies Sanna Passi**

Paikallisella sopimisella tarkoitetaan työmarkkinakielessä menettelyä, jossa työehdoista tai muista työnantajan ja työntekijän tai työnantajan ja työntekijöiden välisistä asioista pyritään sopimaan yrityksessä taikka työnantajan ja jonkin työntekijäryhmän tai työntekijän kesken. Apteekkien farmaseuttisen henkilöstön työehtosopimukseen paikallinen sopiminen tuli palkkoihin ensimmäisen kerran vuonna 2006 ns. järjestelyeränä. Yleiskorotuksen lisäksi osa palkankorotuksesta on jaettu paikallisesti neuvotellen henkilöstön ja apteekkarin kanssa. Tämän projektityön tavoitteena oli selvittää paikallisesti sopimalla jaettavan paikallisen erän jakamiseen liittyvää neuvotteluprosessia, paikallisen erän jakoperusteita ja käytettyjen perusteiden lukumäärää. Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi selvittää paikallisen erän toimivuutta kannustavana palkitsemismuotona apteekissa sekä luottamusmiehen vaikutusmahdollisuuksia paikallisen erän jakoprosesseissa ja paikallisen erän vaikutuksia yleiseen työilmapiiriin, työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen.

Tutkimusjoukko muodostui Suomen Farmasialiiton luottamusmiehistä (n=358) ja yhteyshenkilöistä (n=161). Tämä kattaa 519 apteekkia Suomessa. Kysely toteutettiin kesäkuussa 2011 sähköpostitse. Kyselyyn vastasi 224 luottamusmiestä ja 70 yhteyshenkilöä eli kyselyn vastausprosentti oli 57. Tutkimuksen tulosten mukaan yli 70% kyselyyn vastanneissa apteekeissa paikallisen erän jakaminen on sujunut ilman ongelmia ja luottamusmiehet ovat kokeneet onnistuneensa neuvotteluissa. Luottamusmiesten vaikutusmahdollisuudet paikallisen erän neuvotteluissa ovat tulosten mukaan erittäin hyviä. Näistä tuloksista huolimatta luottamusmiehistä yli 70 % vastustaa paikallisen sopimisen käyttöä palkankorotuksissa jatkossa ja yli puolet piti sitä huonona palkitsemismuotona. Paikallisen erän jakamiseen liittyvissä ongelmissa esille nousi esimerkiksi keskustelukulttuurin puute ja yleinen kiinnostuksen puute koko paikallista erää kohtaan.

Paikallinen sopiminen tullee todennäköisesti säilymään osana palkkaneuvotteluja tulevaisuudessakin ja sen vuoksi olisi erittäin tärkeää, että paikallisen sopimisen tavoitteet toteutuisivat kaikissa apteekeissa.

Avainsanat: kannustava palkitseminen, paikallinen sopiminen, paikallinen erä, luottamusmies, paikallisen erän jakokriteeri

## **Esipuhe**

Olen tehnyt tämän projektityön Apteekkifarmasian erikoistumisopintoihin PD 2012 Itä-Suomen yliopistossa. Kyselytutkimuksen aineiston tähän tutkimukseen olen saanut Suomen Farmasialiitosta. Haluan osoittaa kiitokset Suomen Farmasialiiton työsuhteasiamies Minna Huhdalle ja Suomen Farmasialiiton koulutusasiamies Sanna Passille. Minna Huhta ja Sanna Passi ovat toimineet erinomaisina ohjaajina tässä projektityössä ja olen saanut heiltä asiantuntevia neuvoja ja tietoja työn suorittamiseen.

Lämpimät kiitokset perheelleni tuesta ja kannustuksesta.

Joensuussa

Jutta Puhakka

1	Sisältö	
2	Johdanto	5
3	Paikallinen sopiminen	6
4	Luottamusmies	8
5	Työhyvinvointi	10
5.1	Työmotivaatio	12
5.2	Työhön sitoutuminen	13
6	Kannustava palkitseminen	14
7	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	15
7.1	Kyselytutkimus apteekkien luottamusmiehillä ja yhteyshenkilöille	15
7.2	Aineisto ja menetelmät	17
8	Tulokset ja tulosten tarkastelu	18
8.1	Taustatiedot	18
8.2	Neuvotteluprosessin kulku	20
8.3	Luottamusmiesten ja yhteyshenkilöiden vaikutusmahdollisuudet	22
8.4	Paikallisen erän jakaantuminen ja jakokriteerit	23
8.5	Paikallisen erän jakamiseen liittyvät ongelmat	25
8.6	Paikallinen erä kannustavana palkitsemismuotona	27
8.7	Paikallisen erän tulevaisuus ja kehittämissuositukset	28
9	Pohdinta	29
10	Lähteet	32
11	Liitteet	34

## 2 Johdanto

Paikallinen sopiminen on menettelytapa, jossa työehdoista tai muista työnantajan ja työntekijän välisistä asioista pyritään sopimaan paikallisesti yrityksessä (Puranen 2000). Paikallisen sopimisen tavoitteet Puranen on tiivistänyt seuraavasti 1) Paikallisen liikkumavaran ja joustavuuden lisääminen työehtoisissa, 2) Luottamuksen ja yhteistyön edistäminen ja 3) Paikallisen neuvottelukulttuurin ja sopimuskulttuurin kehittäminen.

Suomessa yli 2/3 palkankorotuksista perustuu työehtosopimukseen. 2000-luvulla monilla aloilla osa palkankorotuksista on jaettu ns. paikallisina erinä. Apteekeissa paikallinen sopiminen tuli osaksi palkkaneuvotteluja ensimmäisen kerran vuonna 2006 ja osa palkankorotuksista on neuvoteltu paikallisesti vuosina 2008, 2009, 2010 ja 2011.

Uusimman raamisopimuksen (11/2011) mukaan keskusjärjestöjen eri liittojen työehtosopimuksissa on osa korotuksesta jaettava paikallisesti neuvotellen. Paikalliset erät voidaan jakaa kannustavana palkitsemisena esimerkiksi pätevydestä palkitsemiseen tai palkkakuoppien korjaamiseen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Elinkeinoelämän julkaisun mukaan paikallisesti neuvoteltavien palkankorotusten avulla on pystytty monilla työpaikoilla parantamaan palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta. Paikallisesti neuvoteltavat palkankorotukset ovat myös lisänneet sekä avointa keskustelua vaikeistakin asioista, että yhteistyötä toiminnan kehittämiseksi (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011).

Paikallisesti sovittavilla palkankorotuksilla on merkitystä työntekijöiden motivoitumiseen työhön, koska palkka ja rahallinen palkitseminen ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon (Varitiainen ja Kauhanen 2005). Paikallisesti sovittavien palkankorotusten toteutuminen kannustavana palkitsemisena vahvistaa edelleen työntekijöiden motivoitumista (Hersey ja Blanchard 1990).

Tässä projektityön tarkoituksena on selvittää paikallisen sopimisen kokemuksia apteekkien luottamusmiesten näkökulmasta vuoden 2011 paikallisen erän jakamiseen liittyen. Miten paikallisen sopimisen neuvottelut ovat sujuneet, onko paikallinen erä toiminut kannustavana palkitsemismuotona apteekeissa ja onko sillä ollut vaikutuksia työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen.

### 3 Paikallinen sopiminen

Paikallisella sopimisella tarkoitetaan työmarkkinakielessä menettelyä, jossa työehdoista tai muista työnantajan ja työntekijän tai työnantajan ja työntekijöiden välisistä asioista pyritään sopimaan yrityksessä taikka työnantajan ja jonkin työntekijäryhmän tai työntekijän kesken (Puranen 2000). Paikalliset sopimukset ovat joko työoikeudellisia tai sopimusvapauden periaatteen pohjalta solmittuja muita velvoiteoikeudellisia sopimuksia (Alho-Pekkarinen 2004). Taloustieteilijöiden mukaan paikallisesti sovittavilla palkankorotuksilla saadaan yrityksiin joustavuutta ja liikkumavara lisääntyä yrityksen ja henkilöstön tarpeita vastaaviksi. Paikallisen sopimisen luoma joustavuus parantaa yrityksen taloudellisia menestymismahdollisuuksia.

Puranen on selvittänyt sopimisen käsitteitä paikallisen sopimisen yhteydessä (Puranen 2000). Sopiminen käsitteenä tarkoittaa toimintaa, jolla pyritään sopimukseen. Sopiminen ei kuitenkaan automaattisesti aina johda sopimukseen. Sopimisessa neuvottelevat osapuolet vaihtavat toista etua toista etua vastaan. Sopimuksen syntymisen edellytys on, että molemmat osapuolet katsovat hyötyvänsä siitä. Sopiminen voidaan jakaa eri vaiheisiin; suostumus, yhteisymmärrys ja sopimus. Suostumus kuvaa tilannetta, jossa toinen neuvotteluosapuoli on suostunut toisen esitykseen saatuaan siitä asianmukaista tietoa. Hiljainen sopimus syntyy, jos aletaan toimia suostumuksen mukaisesti. Yhteisymmärryksellä tarkoitetaan tilannetta, jossa osapuolet ovat päätyneet yhteiseen ymmärrykseen vallitsevista tosiasioista, mutta eivät selkeästi solmi sopimusta asioista. Jos jatkossa osapuolet toimivat yhteisymmärryksensä mukaisesti, syntyy paikallinen sopimus tai sopimuksen veroinen käytäntö. Sopimuksella tarkoitetaan osapuolten saavuttamaa tahtojen yhtymistä. Sopimuksella neuvotteluosapuolet sitoutuvat vastavuoroisiin suorituksiin.

Ihalainen ym. ovat vuonna 2007 keränneet haastatteluaineistolla Työpoliittiseen Tutkimukseen 2007 paikallisen sopimisen positiivisia ja negatiivisia piirteitä (Ihalainen ym. 2007). Positiivisina piirteinä tutkimuksessa esitellään yrityksen paikallisten olosuhteiden huomioon ottamisen ja paikallisen ongelmien ratkaisemisen. Asioiden sopiminen ennakkoon vähentää ongelmatilanteita ja edistää työrauhaa. Joustavuus ja tehokkuus lisääntyvät, kun asioista voidaan sopia paikallisesti. Henkilöstön kokemukset ja näkemykset saadaan hyödynnettyä ja työpaikalle muodostuu neuvottelu- ja keskustelukulttuuria. Negatiivisina asioina tutkimuksesta nousee esille hallinnollisen työn lisääntyminen ja ristiriitojen syntyminen työntekijöiden välillä. Kielteisenä asiana tutkijat pitivät sitä, että neuvotteluosapuolet eivät välttämättä ole tasa-arvoisia tiedoiltaan ja taidoiltaan ja osapuolilla voi olla esimerkiksi erilainen käsitys sopimisesta ja sopimuksesta.

Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometrin (2010) mukaan työpaikoissa, joissa palkka-asioista sovittiin paikallisesti oltiin tyytyväisempiä palkkauksen oikeudenmukaisuuteen, palkitsemisen kohdentamiseen, palkitsemisen kannustavuuteen ja palkkauksen kilpailukykyyn kuin työpaikoissa, joissa noudatettiin yleistä työehtosopimusta.

## 4 Luottamusmies

Luottamusmies on ammattiliittoon kuuluvien työntekijöiden valitsema luottamushenkilö, joka toimii työntekijöiden ja ammattiliiton edustajana työpaikalla (Rusanen 2009). Luottamusmiehen tehtävänä on työnantajan ja työntekijöiden välisten neuvottelu- ja yhteistoimintasuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen. Luottamusmiesten asema ja toimintaoikeudet perustuvat mm. työntekijä- ja työnantajajärjestöjen keskinäisiin sopimuksiin, perustuslain yhdistymisvapautta koskevaan lakiin, työsopimuslakiin, työehtosopimuslakiin, yhdenvertaisuuslakiin ja työsuojelutoimintaa koskevaan lakiin. Rusanen mukaan suomalaisen luottamusmiesjärjestelmän taustalla on lisäksi kansainväliset yleissopimukset kuten esimerkiksi Kansainvälisen ILO:n yleissopimukset ja Euroopan unionin perusoikeuskirja vuodelta 2000. Euroopan unionin perusoikeuskirjassa tunnustetaan yhdistymisvapaus, neuvottelu-oikeus, oikeus tehdä työehtosopimuksia sekä oikeus ryhtyä työtaistelutoimiin. Luottamusmiehen asemasta ja edustustehtävistä johtuen luottamusmiehellä on vaara joutua työnantajan painostuksen tai syrjinnän kohteeksi ja siitä syystä luottamusmiehellä on sekä sopimusperusteisesti että lakisääteisesti parempi irtisanomissuoja.

Apteekin farmaseuttisen henkilöstön työehtosopimuksessa on luottamusmiessopimus, jossa tarkoitetun luottamusmiehen tulee olla asianomaisen apteekin toimihenkilö, joka työskentelee farmaseuttisen henkilöstön työehtosopimuksen soveltamisalalla ja on Suomen Farmasialiiton jäsen sekä perehtynyt työpaikan olosuhteisiin (Apteekin farmaseuttisen henkilöstön työehtosopimus 1.11.2010- 31.10.2013). Apteekin farmaseuttisen henkilöstön työehtosopimuksen mukaan luottamusmiehen tehtäviin kuuluu toimia farmaseuttisen henkilöstön työehtosopimukseen sidottujen järjestäytyneiden toimihenkilöiden edustajana työehtosopimuksen soveltamista koskevissa asioissa. Luottamusmiehen tehtävänä on myös edustaa farmaseuttista henkilöstöä työläinsäädännön soveltamista koskevissa asioissa sekä työ sääntöihin ja yleensä työnantajan ja farmaseuttisen henkilöstön välisiin suhteisiin liittyvissä kysymyksissä. Luottamusmies toimii lisäksi tietojen välittäjänä toisaalta työnantajan ja toisaalta toimihenkilöiden välillä. Luottamusmiehen tehtävänä on siis valvoa, että työehtosopimusta noudatetaan, ratkoa työnantajan ja työntekijöiden välille syntyviä erimielisyyksiä ja ylläpitää työrauhaa (Puranen 2000).

Jotta luottamusmies voisi onnistuneesti suoriutua sopimuksessa esitetyistä tehtävistä, luottamusmiehellä on tiedonsaantioikeus yrityksen normaalista toiminnasta ja työntekijöiden työehtoihin- ja oloihin liittyvistä asioista (Rusanen 2009). Työehtosopimuksen mukaan tiedot



annetaan luottamuksellisina tehtävien hoitamista varten. Erimielisyystilanteissa, jotka liittyvät palkkaan tai työehtosopimukseen työnantajan tulee antaa kaikki tilanteen selvittämiseen tarvittavat tiedot. Luottamusmiehelle on työehtosopimuksessa erillinen kohta suosituksesta osallistua koulutukseen mahdollisuuksien mukaan.

Jos apteekkiin ei ole vaaleilla valittu luottamusmiestä henkilöstön edustajana paikalliseen erään liittyvissä neuvotteluissa toimii yhteyshenkilö. Yhteyshenkilöllä on paikallisen erän neuvotteluissa luottamusmiehen kanssa yhtäläiset neuvottelu ja tiedonsaanti oikeudet. Yhteyshenkilön kautta Suomen Farmasialiitto välittää liiton materiaalin henkilöstön tiedoksi (Suomen Farmasialiitto 2011).

## 5 Työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Työterveyslaitos 2012). Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi koostuu työntekijän terveydestä, työntekijän jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, hyvästä työilmapiiristä ja hyvästä johtamisesta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012). Työturvallisuuskeskuksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä, tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa (Työturvallisuuskeskus 2012). Työturvallisuuskeskuksen mukaan työhyvinvoivat työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. Työhyvinvointi ja hyvinvoiva työyhteisö ovat merkittävä asia yritykselle, koska hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen (Työterveyslaitos 2012).

Työhyvinvointi liittyy läheisesti työkykyyn. Sekä työhyvinvoinnissa että työkyvyssä painottuu työn ja työyhteisön toimintatapojen vaikutus siihen, millaiseksi työntekijän työskentelyedellytykset ja työskentelymahdollisuudet työpaikalla muodostuvat (Valtiokonttori 2005). Penttilä on tutkinut työhyvinvoinnin kehittämistä ja työkykyjohtamista apteekkeissa (Penttilä 2012). Penttilän mukaan työhyvinvointiin ja työkykyyn panostaminen näkyy apteekkeissa tuottavampana, joustavampana ja vakaampana työyhteisönä. Työn laatu on hyvinvoivassa yhteisössä tasaisempi, ja muutostilanteista on mahdollista selviytyä eteenpäin helpommin.

Työnhyvinvointiin liittyvät myös käsitteet työnimu, työmotivaatio ja työhön sitoutuminen (Blom ja Hautaniemi 2009). Työmotivaatio ja työhön sitoutuminen voidaan nähdä työhyvinvoinnin tekijöinä ja toisaalta työhyvinvoinnin seurauksena. Työmotivaatiota ja työhön sitoutumista käsitellään erikseen kappaleissa 5.1 ja 5.2.

Työn imu määritellään myönteiseksi ja suhteellisen pysyväksi tilaksi, johon sisältyy tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Penttilä 2012). Penttilän tutkimuksen mukaan työn imu on työhyvinvointia parhaimmillaan; työntekijä on valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi, ja saa vastineeksi merkityksellisyyden ja työn

mielekkyyden kokemusta. Työn imun edistäminen luo parhaat inhimilliset mahdollisuudet lisätä hyvää, laatua ja menestystä työelämässä.

Työturvallisuuskeskus on laatinut Työhyvinvoinnin portaat –toimintamallin, joka toimii välineenä työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen, kestävään kehittämiseen (Rauramo 2009).

Työturvallisuuskeskuksen laatiman toimintamallin perustana ovat ihmisen perustarpeet: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvoinnin edellytyksenä on, että nämä esitetyt tarpeet tyydyttyvät sekä työelämässä että elämässä yleensäkin.

## 5.1 Työmotivaatio

Ihmisen motivoitumista työhön ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat ovat olleet tutkijoiden kiinnostuksen kohteita jo yli sadan vuoden ajan. Liikkeenjohdon kehittäjä Frederick Tayloria kiinnosti jo 1900-luvun alussa, kuinka ihminen saadaan pysymään paikoillaan, olemaan tarkkaavainen ja toimimaan johdonmukaisesti kiinteän ajanjakson ajan (Vartiainen ja Kauhanen 2005).

Työntekijän työmotivaatioon vaikuttavat monet asiat, jotka ovat erilaisia eri ihmisillä ja eri elämäntilanteissa (Viitala 2004, Vartiainen ja Kauhanen 2005). Sekä Viitalan että Vartiaisen ja Kauhasen kirjassa on esitetty työmotivaatioon vaikuttavia asioita, joita ovat työntekijän persoonallisuus, työympäristö, työnominaisuudet ja palkka. Työntekijän persoonallisilla ominaispiirteillä kuten aktiivisuudella, ärsyntyvyydellä, itsesäätelyllä ja sosiaalisuudella on vaikutuksia motivoitumiseen. Työympäristön ominaisuuksilla kuten esimerkiksi voimakkaasti kontrolloitu ja kiireinen työympäristö vähentävät työntekijöiden motivoitumista.

Työnominaisuudet kuten esimerkiksi merkitykselliset, saavutettavissa olevat, hallittavat ja sopivasti kuormittavat työt lisäävät työntekijöiden motivaatiota työhön. Työmotivaatioon vahvasti vaikuttava asia on palkka. Palkka ja rahallinen palkitseminen eivät kuitenkaan ole ainoita tekijöitä, joilla yritys voi motivoida työntekijöitään. Työntekijöiden elämäntilanne huomioiden rahallista palkitsemista motivoivampaa saattaa olla työnjoustavuuteen ja vapaa-ajan lisäämiseen liittyvä palkitseminen.

Vartiaisen ja Kauhasen toimittamassa kirjassa on tutkittu kirjallisuudessa esitettyjä vaihtoehtoisia motivointikeinoja (Vartiainen ja Kauhanen 2005). Kirjassa on esitetty palaute-motivointi ja esimiehen tuki/kannustusmotivointi. Palaute-motivoinnissa positiivisen palautteen antaminen ja työntekijän kokeminen itsensä päteväksi ja antaessa hänelle mahdollisuuden osoittaa pätevyyttä lisää voimakkaasti työntekijän motivaatiota. Sen sijaan negatiivisen palautteen antaminen ja erityisesti julkisesti vähentää motivoitumista. Esimiehen tuella ja kannustuksella ja esimiestyöllä yleensäkin on paljon vaikutusta työntekijöiden motivoitumiselle. Esimiesten tulisikin ymmärtää mitkä tekijät ovat oman yrityksen työntekijöiden mielestä työmotivaatiota lisääviä ja siihen päästääkseen esimiesten tulisi tuntea työntekijänsä (Hersey ja Blanchard 1990). Blomin ja Hautaniemen mukaan osallistuva johtaminen on menestyvien yritysten tavaramerkki (Blom ja Hautaniemi 2009). Osallistuva johtaminen luo työpaikalle luottamuksellisen ja kannustavan ilmapiirin, jossa avoimuus lisääntyy, vuorovaikutteisuus korostuu ja työntekijöiden motivaatio työhön lisääntyy.

## 5.2 Työhön sitoutuminen

Työntekijöiden sitoutumista työhön on tutkittu laajasti yhteiskuntatieteissä. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat yritykselle merkityksellisiä, koska sitoutunut työntekijä on lojaalisempi, omistautuvampi ja täten tuottavampi kuin työhönsä sitoutumaton työntekijä (Hohteri 2008). Tutkija Teemu Turunen on tutkinut suomalaisten sitoutumisesta työelämään (Turunen 2012). Hänen tutkimuksensa mukaan suomalaiset eivät ole eurooppalaisittain erityisen sitoutuneita työhönsä. Turusen mukaan esimerkiksi ruotsalaisten suurempi sitoutuminen työhön saattaa liittyä työelämän laatutekijöihin. Hohterin pro gradu tutkimuksen mukaan 2000-luvun Suomessa nuorten ihmisten suhtautuminen työntekoon on muuttunut. Nuorten ihmisten mielestä työn tekeminen ja työuralla menestyminen on tärkeää, mutta he eivät ole valmiita olemaan työelämässä ”hinnalla millä hyvänsä”. Nykyajan ihmisille työn arvojen on sovittava yhteen omien arvojen kanssa ja työn tekemisestä pitää löytyä mielekkyyttä (Hohteri 2008).

Tutkimuksissa puhutaan organisaatiositoutumisesta, jolla tarkoitetaan yksilön asennoitumista ja kiinnittymisen voimakkuutta työorganisaatioon (Jokivuori 2004). Organisaatiositoutuminen voidaan jakaa palkkio- tai luottamusperusteiseen sitoutumiseen (Hohteri 2008). Palkkioperusteisella sitoutumisella tarkoitetaan vaihdantasuhdetta yrityksen ja työntekijän välillä, johon liittyy raha tai muu materiaallinen palkkio tai sosiaalinen tekijä. Luottamusperusteisella sitoutumisella tarkoitetaan sitoutumista, jossa työntekijä luottaa organisaatioon ja organisaation strategiaan. Koivunen on pro gradu-tutkimuksessaan esitellyt työhön sitoutumisen viisi perusulottuvuutta (Koivunen 2004). Koivusen esittelemän mallin mukaan työhön sitoutuminen muodostuu 1)työetiikasta, 2) uraan sitoutumisesta, 3) työtehtäviin kiinnittymisestä, 4) jatkuvaan organisaatioon sitoutumisesta ja 5) affektiivisesta eli tunnepitoisesta sitoutumisesta.

Yrityksen kuten esimerkiksi apteekin tulisi huomioida henkilöstöpolitiikassaan esimerkiksi edellä esitetyissä tutkimuksissa esille tulleisiin työn sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Edellä esitettyjen tutkimusten mukaan yritysten tulisi panostaa työntekijöiden ammattiosaamisen kehittämiseen, joustavaan työaikaan, työyhteisön hyvinvointiin, avoimeen työilmapiiriin, ja ura- ja palkkakehitykseen. Yritysten tulisi osoittaa työntekijälle arvostavansa hänen työpanosta, sillä työntekijän kokeminen itsensä päteväksi ja mahdollisuus osoittaa pätevyyttä motivoi ja sitouttaa työntekijää työhönsä (Vartiainen ja Kauhanen 2005).

## 6 Kannustava palkitseminen

Palkitseminen työelämässä määritellään siten, että se on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät (Vartiainen, Kauhanen 2005). Palkitseminen on kokonaisuus, joka koostuu aineellisesta eli rahallisesta ja aineettomasta eli ei-rahallisesta osa-alueesta (Sistonen 2008). Aineellisia eli rahallisia palkitsemismuotoja ovat mm. peruspalkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot, optiot ja edut. Aineettomia palkitsemismuotoja ovat mm. työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, palaute ja työajan sekä työsuhteen järjestelyt. Sekä aineettomat ja aineelliset palkitsemistavat voivat olla merkityksellisiä työntekijän kannalta, sillä henkilöstö koostuu hyvin erilaisista ja eri ikäisistä ihmisistä, joiden odotukset työltä ja elämältä ovat hyvin erilaisia (Kauhanen 2010).

Palkitsemisen tarkoituksena on motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin, houkutella yritykseen halutunlaista henkilöstöä ja saada heidät pysymään yrityksen palveluksessa (Hersey ja Blanchard 1990). Hersey ja Blanchard ovat kirjassaan *Tilanne johtaminen* kuvanneet kannustavan palkitsemisen ja motivaation yhteyttä. Kannustavan palkitsemisen tulisi vahvistaa työntekijöiden motivoitunutta käyttäytymistä työtilanteessa. Työntekijän motivoitunut käyttäytyminen vahvistuu edelleen, jos hyvän suorituksen ja tuotosten tai palkitsemisen välillä vallitsee positiivinen yhteys ja erityisesti silloin jos tuotokset ja palkitseminen ovat arvostettuja. Motivoituneiden työntekijöiden työtyytyväisyys lisääntyy ja yksilön kokonaiskapasiteetti työhön kasvaa, jolloin yritys saa tehokkaamman työpanoksen työntekijöiltä.

Palkitseminen toteutetaan yrityksissä erilaisten palkitsemisjärjestelmien avulla (Vartiainen, Kauhanen 2005). Palkitsemisjärjestelmä määrittää palkitsemisperusteet, palkitsemistavat ja jaon toteutustavat. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta on olennaista sen kehittäminen kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaympäristön tilanne ja tarpeet huomioiden. Työntekijän kannalta palkitsemisen kokonaisuus ja se, että palkittavien osaaminen on sidoksissa tehtävään ja sen hyvään tai erinomaiseen suorittamiseen on merkityksellisempää kuin jonkun yksittäisen järjestelmän käyttäminen (Sistonen 2008).

Proviisori Myllymäki on tutkinut palkitsemista ja kannustamista apteekissa (Myllymäki 2008). Myllymäki on tehnyt kyselytutkimuksen yhden apteekin henkilökunnalle ja tulosten mukaan kannustavia palkitsemismuotoja ovat raha, ylimääräinen vapaa, palkassa huomioitava pitkäkestoinen koulutus sekä koulutus yleensä ja oman työn tai apteekin kehittäminen.

## 7 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

### 7.1 Kyselytutkimus apteekkien luottamusmiehille ja yhteyshenkilöille

Apteekkien farmaseuttisen henkilöstön työehtosopimukseen paikallinen sopiminen tuli palkkoihin ensimmäisen kerran vuonna 2006 ns. järjestelyeränä. Vuonna 2008, 2009, 2010 ja 2011 jaettiin paikallisesti neuvoteltava apteekkikohtainen erä, jossa yleiskorotuksen lisäksi osa palkankorotuksesta on jaettu paikallisesti neuvotellen henkilöstön ja apteekkarin kanssa. Paikallisen erän suuruus on vaihdellut eri vuosina 0,5 %-1,7 % välillä ja se on laskettu tietyn kuukauden farmaseuttisen henkilökunnan palkkojen yhteisestä euromäärästä.

Paikallisen erän tavoitteena on ollut tuoda apteekkeihin palkitsemismuoto, jolla työnantaja ja henkilöstö voivat yhdessä neuvotellen päättää kuka on toiminut työpaikalla siten, että ansaitsee rahallista palkitsemista. Työnantajan kannalta on tärkeää, että työntekijät olisivat motivoituneita hyvään työsuoritukseen ja sitoutuisivat työhön. Työntekijöiden kannalta on palkitsevaa ja motivaatiota kasvattavaa, jos työnantaja palkitsee hyvästä työsuorituksesta rahallisesti.

Vuonna 2011 paikallisen erän jakamisessa oli työehtosopimuksessa ensimmäisen kerran kaksi vaihtoehtoista neuvottelumallia. Neuvottelumallin valinnan tekevät apteekkari ja luottamusmies yhdessä keskustellen tai tilanteessa, jossa he eivät pääse yksimielisyyteen apteekkari valitsee käytettävän neuvottelumallin.

Työehtosopimuksen mukaan mallissa A apteekkari ja luottamusmies käyvät yhdessä läpi paikallisen erän laskentaperusteet, jaettavan euromäärän ja pyrkivät sopimaan jaossa käytettävät jakoperusteet. Jos jakoperusteissa ei löydy yksimielisyyttä apteekkari päättää erän jaossa käytettävät jakoperusteet, ottaen kuitenkin huomioon luottamusmiehen kanssa käydyt keskustelut. Tämän jälkeen apteekkari keskustelee jokaisen työntekijän kanssa erikseen apteekin yleisestä tilanteesta, työntekijän henkilökohtaisesta suoriutumisesta ja siitä miten hän on täyttänyt valitut jakoperusteet. Keskustelut voidaan käydä kehityskeskustelujen yhteydessä. Keskustelujen jälkeen apteekkari päättää erän saajat ja saajien eromäärät ja tiedottaa päätöksensä luottamusmiehelle.

Mallissa B apteekkari ja luottamusmies käyvät yhdessä läpi paikallisen erän laskentaperusteet, jaettavan euromäärän ja neuvottelevat jaossa käytettävistä jakoperusteista sekä erän saajien lukumäärästä. Luottamusmies toteaa neuvottelun tulokset farmaseuttiselle henkilöstölle ja keskustelee heidän kanssaan erän jakoperusteisiin sopivista henkilöistä. Seuraavaksi luottamusmies

esittelee henkilöstön näkemyksen erän saajista apteekkarille ja apteekkari päättää erän saajat ja saajien euromäärät joko luottamusmiehen esityksen mukaisesti tai oman päätöksen mukaisesti. Lopuksi apteekkari tiedottaa päätöksestään luottamusmiehelle. Jos apteekkarin päätös eroaa luottamusmiehen ehdotuksesta, hänen tulee perustella päätöksensä luottamusmiehelle.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää vuoden 2011 paikallisen erän jakamiseen liittyvää neuvotteluprosessia eli käytettiinkö neuvotteluissa mallia A vai B ja kuka valitsi neuvottelutavan, paikallisen erän jakoperusteita ja käytettyjen perusteiden lukumäärää, luottamusmiehen vaikutusmahdollisuuksia paikallisen erän jakoprosesseissa sekä paikallisen erän vaikutuksia yleiseen työilmapiiriin, työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen. Tutkimuksen tulosten avulla pyritään myös selvittämään ovatko apteekkien luottamusmiehet kokeneet paikallisen erän kannustavana palkitsemismuotona apteekeissa.



## 7.2 Aineisto ja menetelmät

Tutkimusjoukon muodosti Suomen Farmasialiiton luottamusmiehet (n=358) ja yhteyshenkilöt (n=161). Luottamusmiehet ja yhteyshenkilöt työskentelevät yhteensä 519 apteekissa. Suomen Farmasialiitto on toteuttanut saman kyselyn vuosina 2006, 2008, 2009, 2010 aina sen jälkeen kun paikallinen erä on jaettu. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena Surveypal-ohjelmalla. Suomen Farmasialiitto lähetti sähköisen kyselyn luottamusmiehille ja yhteyshenkilöille sähköpostitse. Vastaajille lähetettiin yksi muistutusviesti.

Kysely sisälsi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä (liite1). Kyselyn kysymykset oli laatinut Suomen Farmasialiitto aiempien kyselyjen pohjalta. Tutkimuksen kysymykset koskivat neuvottelumallia, sen valintaa ja sen toteutumista. Tutkimuksessa oli kysymyksiä erän saajien lukumäärästä ja erän jakoperusteista. Tutkimuksessa oli kysymyksiä myös yhteistyön sujuvuudesta, erän jakamiseen liittyvistä ongelmista, paikallisen sopimisen toimivuudesta kannustavana palkitsemismuotona apteekissa ja paikallisen sopimisen tulevaisuudesta apteekissa.

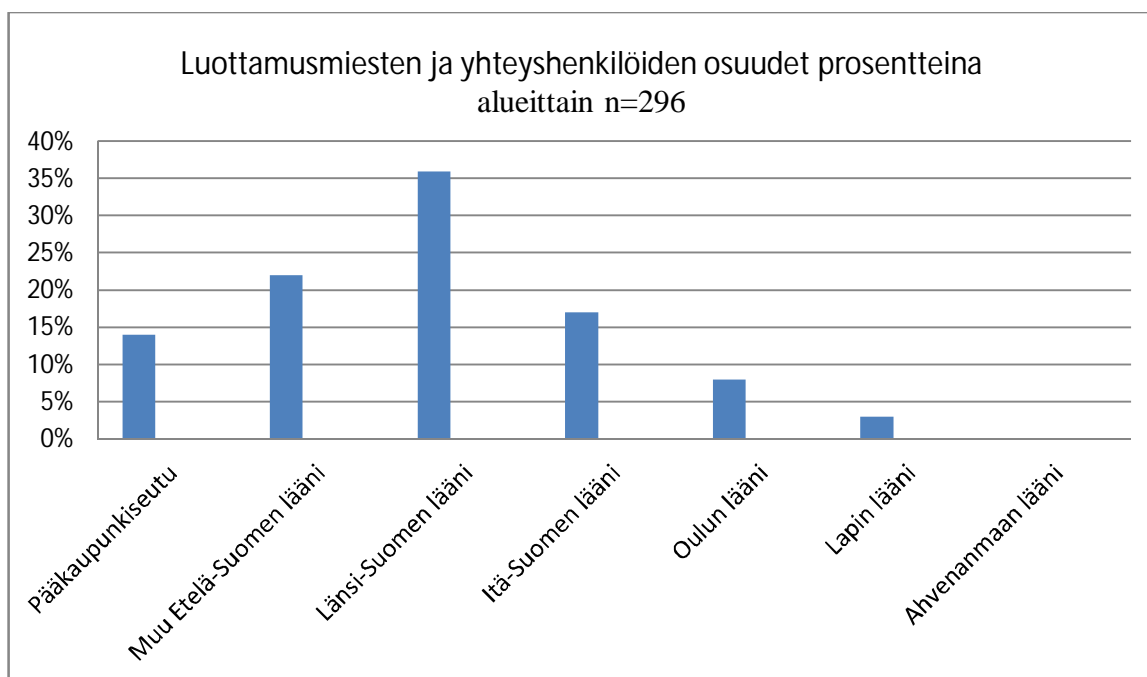
Tutkimusaineiston analyysi suoritettiin laskemalla suljettujen kysymysten vastausten prosenttiosuuksia Microsoft Officen Exell-tilukkolaskentaohjelmaa käyttäen. Avoimille kysymyksille tehtiin sisällön analyysi ja luokittelu.

## 8 Tulokset ja tulosten tarkastelu

### 8.1 Taustatiedot

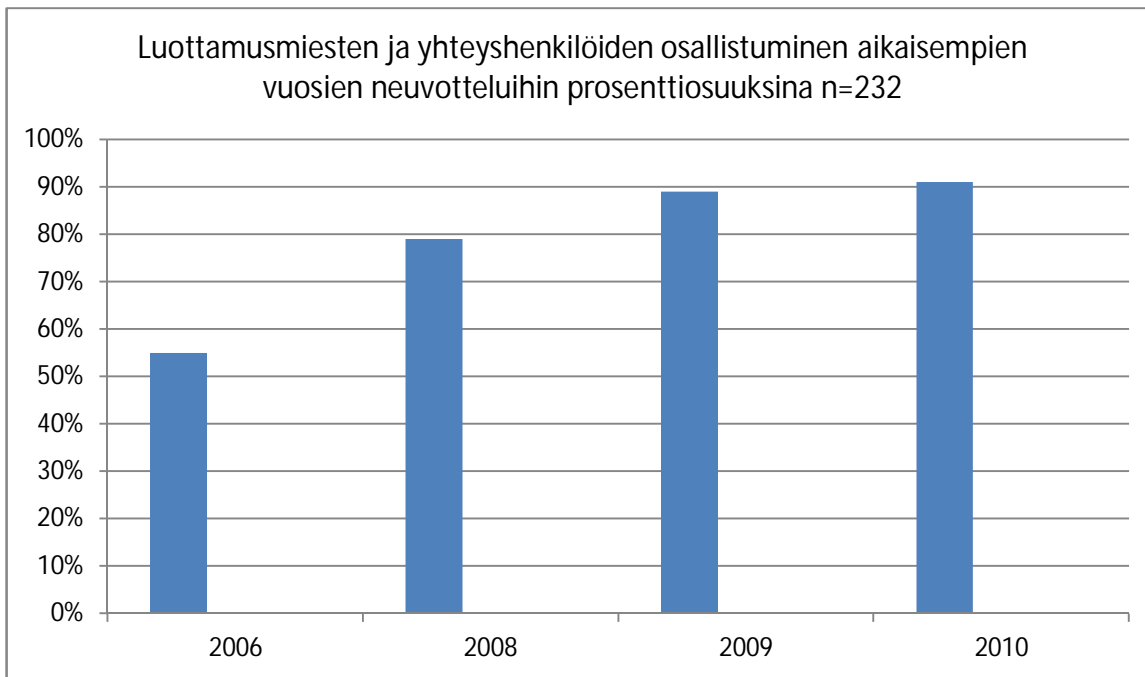
Kyselytutkimukseen vastasi 224 luottamusmiestä ja 70 yhteyshenkilöä. Vastausprosentti tutkimuksessa on 57%. Pienistä 1-6 farmaseuttisen henkilöstön apteekeista tuli 45% vastauksista ja 7-15 farmaseuttisen henkilöstön apteekeista tuli 49% vastauksista. Suurista yli 16 farmaseuttisen henkilöstön apteekeista vastauksia tuli 7%.

Vastaukset jakaantuivat siten, että 76% vastaajista oli luottamusmiehiä ja 24 % yhteyshenkilöitä. Vastaajista 97% oli koulutukseltaan farmaseutteja ja 3 % proviisoreja.



Kuva 1. Vastaajien jakaantuminen alueittain n=296.

Tutkimus osoitti, että apteekeissa luottamusmiehet tekevät pitkäjänteistä työtä, sillä yli puolet vastaajista oli ollut mukana jo vuoden 2006 neuvotteluissa ja yli 90% vuoden 2010 neuvotteluissa. Lähes puolet arvioivat onnistuneensa yhtä hyvin kaikilla kierroksilla, joilla olivat olleet mukana, ja loput kokivat kokemuksensa vaikuttaneen positiivisesti neuvottelujen onnistumiskokemukseen.



Kuva 2. Luottamusmiehen/yhteyshenkilön osallistuminen aikaisempien vuosien neuvotteluihin n=232.

## 8.2 Neuvotteluprosessin kulku

Tutkimuksen mukaan 23% (n=62) apteekeista (n=273) neuvottelumalliksi valittiin neuvottelumalli A ja 77% (n=211) apteekeista neuvottelumalliksi valittiin malli B. Apteekkarilla oli merkittävä rooli neuvottelumallin valinnassa, sillä 78% mallin A valinneissa apteekeissa apteekkari valitsi neuvottelutavan ja 60% mallin B valinneissa apteekeissa apteekkari valitsi neuvottelutavan.

Mallin A valinneissa apteekeissa neuvotteluprosessi eteni annettujen ohjeiden mukaisesti 42% apteekeista. Näistä apteekeista 19% keskustelut käytiin kehityskeskustelujen yhteydessä.

Keskusteluja oli käyty myös töiden lomassa tai yhdessä koko henkilökunnan ja apteekkarin kanssa.

Osassa mallin A valinneissa apteekeissa keskustelut oli käyty apteekkarin ja luottamusmiehen välillä mallin B mukaisesti. Mallin A valinneissa apteekeissa vastaajien mukaan 58% (n=48) keskusteluja ei oltu käyty.. 30% apteekeista keskustelujen puuttumisen perusteena oli mainittu apteekkarin valmis päätös erän jaosta. Muita perusteluja keskustelujen puuttumiselle olivat mm. keskustelukulttuurin puute, kiire, tasajako, äänestys ja apteekkarin vaihdos.

Taulukko 1. Syyt ja perustelut siihen, miksi keskusteluja ei oltu käyty.

SYY	PERUSTELU
kiire	remontti apteekkiohjelman vaihtuminen vähän työntekijöitä osa henkilöstöstä äitiyslomalla
keskustelukulttuurin puute	mistään ei keskustella kukaan ei halunnut keskustella
apteekkarin vaihdos	apteekkarilla 2 apteekkia hoidettavana
äänestys	lappuäänestys, allekirjoitettu ehdotus jokaiselta
tasajako	yhteisesti sovittu erän jakamisesta tasan

*” keskusteluja ei tietääkseni käyty”*

*”apteekkari ehdotti äänestystä ja yhdessä sovittiin pelisäännöt”*

*”apteekkari ja luottamusmies keskustelivat asiasta”*

*”apteekkari ravaa kahen apteekin välillä”*

Mallin B apteekeissa 60% (n=174) neuvottelut käytiin työnlomassa tai yhteisillä tauoilla. Mallin B valinneissa apteekeissa 20% (n= 62) keskusteluja ei käyty ollenkaan ja 19% (n=56) suoritettiin äänestys.

### 8.3 Luottamusmiesten ja yhteyshenkilöiden vaikutusmahdollisuudet

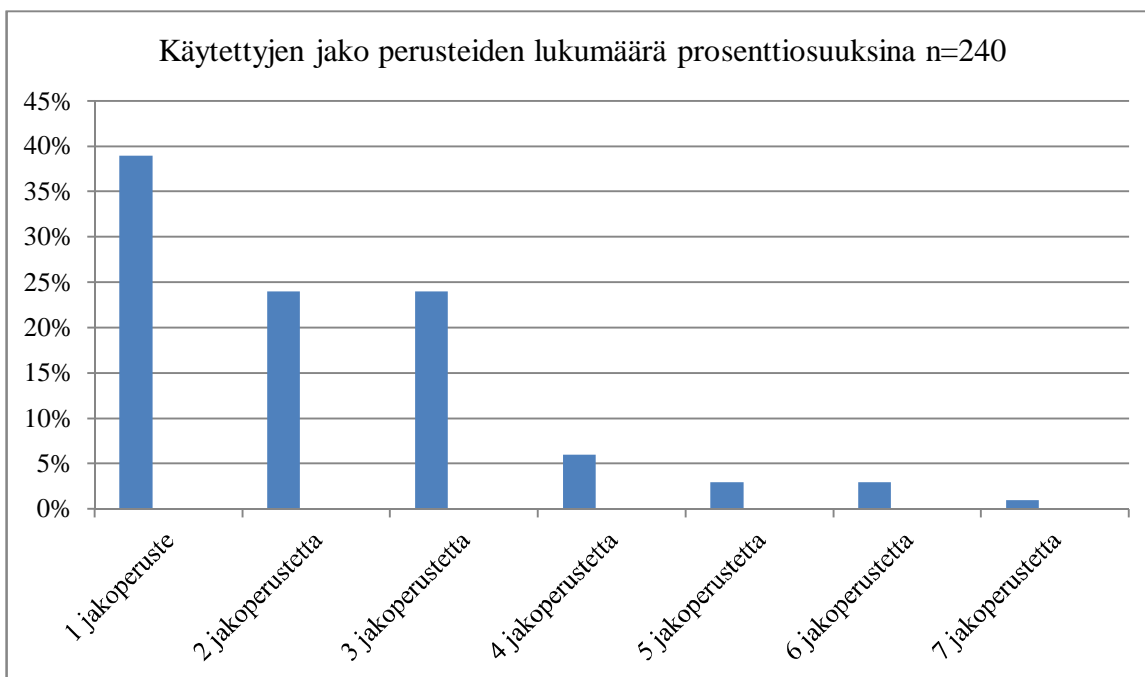
Siitä huolimatta, että tulosten mukaan osassa apteekeista ei keskusteluja paikallisen erän jaosta käyty lainkaan (Malli A 58% ja malli B 20%) tai jako suoritettiin äänestyksellä kokivat luottamusmiehet ja yhteyshenkilöt vaikutusmahdollisuutensa paikallisen erän jako prosessin eri vaiheissa lähes 70 % hyväksi ja yli 70% erän jakamiseen ei koettu liittyvän ongelmia. Yhteistyön apteekkarin ja luottamusmiehen ja farmaseuttisen henkilöstön ja luottamusmiehen välillä luottamusmiehet ja yhteyshenkilöt kokivat myös sujuneen hyvin tai melko hyvin yli 80% vastauksista.

## 8.4 Paikallisen erän jakaantuminen ja jakokriteerit

Tulosten perusteella erä jakaantui henkilöstön kesken siten, että erä jaettiin joko tasan koko farmaseuttiselle henkilöstölle tai jokainen farmaseuttiseen henkilöstöön kuuluva sai osan jaettavasta määrästä n. 30 % (n= 83) apteekeista. Enintään puolelle erä jaettiin 64 % (n=181) apteekeista.

80% (n= 180) apteekeista erän saajista osa oli samoja henkilöitä kuin aikaisempina vuosina ja niistä 30% (n=67) kaikki erän saajat olivat samoja kuin aikaisempina vuosina. Ainoastaan 16% (n=35) apteekeista erän saajat eivät olleet aikaisemmilla kierroksilla saaneet paikallista erää. Erän jakaantuminen samoille henkilöille voi osittain selittyä apteekkien pienestä henkilökuntamäärästä tai erän tasajaosta.

Kyselyyn vastanneissa apteekeissa jakokriteerien määrä vaihteli 1 ja 7 jakokriteerin välillä. Lähes 90% (n= 208) apteekeista oli käytetty 1-3 jakoperustetta. Käytetyin jakoperuste oli apteekin ydintoiminta eli hyvä asiakaspalvelija. Lähes yhtä laajasti jakoperusteena oli käytetty erityisvastuu- ja osaamisalueita. Tutkimuksen mukaan apteekeissa arvostetaan koulutusta ja kouluttautumista, koska muita paljon käytettyjä jakoperusteita olivat ammattitaidon ja pätevyyden kehittyminen ja erityistä ammattipätevyyttä omaavat henkilöt. Neljäsosa vastaajista ei osannut kuitenkaan kertoa mitä jakoperustetta oli käytetty.



Kuva 3. Paikallisen erän jaossa käytettyjen jakoperusteiden lukumäärä (n=240).



Kuva 4. Paikallisen erän jaossa käytetyt jakoperusteet (n= 296).



## 8.5 Paikallisen erän jakamiseen liittyvät ongelmat

Luottamusmiesten kokemuksen mukaan paikallisen erän jakamiseen ei liittynyt minkäänlaisia ongelmia 72% luottamusmiehillä., 81% apteekkareilla ja 68% farmaseuttisella henkilöstöllä. Kyselyn vastausten mukaan 24% apteekkeista luottamusmiehet kokivat paikallisen erän jakamiseen liittyvän jonkin verran ongelmia ja 4 % apteekkeista jakamiseen liittyi paljon ongelmia.

Lähes kolmasosassa apteekkeista (n=103), ongelmat kohdistuivat erän saajien lukumäärään, erän jakokriteereihin ja erän saajien valintaan. Erän saajien valinta henkilöstön keskuudessa oli koettu erittäin vaikeaksi. Osa kyselyyn vastaajista koki kiusalliseksi asettaa henkilökuntaa arvojärjestykseen.

*”Vaikea päättää kelle jaetaan ja millä perusteella”.*

*”Sekä itselleni että henkilökunnalle on vaikea asetella henkilökuntaa ”arvojärjestykseen”. Moni työntekijä kommentoi, että tehtävä kuuluisi työnantajalle.”*

*”Farmaseuttinen henkilöstö olisi halunnut korostaa erän jaossa vastuualueiden ja osaamisen merkitystä, mutta sovun säilymiseksi päädyttiin jakamaan erä tasan”.*

Tutkimuksesta tuli esille farmaseuttisen henkilöstön kiinnostuksen puute ja keskusteluhalukkuuden puute erän jakamista kohtaan. Luottamusmiesten vastausten mukaan osassa apteekkeista farmaseuttinen henkilöstö ei halunnut mitenkään keskustella erän jakamisesta. Tulosten mukaan monissa apteekkeissa ei oltu keskusteltu lainkaan ja esille tuli, että joissaikin apteekkeissa ei ylipäättänsä keskustella asioista.

*”Farmaseuttista henkilöstöä ei kiinnostanut erän jakaminen ollenkaan. Kukaan ei sanonut minkäänlaista mielipidettä”.*

*”Suuri osa farmaseuttisesta henkilöstöstä ei halunnut kommentoida lainkaan asiaa. Tänä vaikeutti luottamusmiehen asian hoitamista”.*

*”Kukaan ei suoraan sano mitä haluaisi”.*

Luottamusmiehet ja yhteyshenkilöt kokivat ongelmaksi apteekkarin itsenäisen päätöksen paikallisen erän jakamisen suhteen. Apteekkarinvaihdostilanteet koettiin myös hankaliksi, koska apteekkari ei ehtinyt perehtyä uuteen henkilökuntaan ja toisaalta kahden apteekin perustyön hoitaminen vie paljon aikaa.

*”Apteekkari päätti itse, ei halunnut luottamusmiehen tai henkilöstön ehdotusta kuunnella”.*

*”Eihän tässä ongelmia sinänsä ole kun apteekkari tekee yksin päätökset”.*

*”Apteekkarin seikkalut kahen apteekin välillä, kummassakaan ei varmaan pysty keskittymään pikkuasioihin kunnolla”.*

Apteekin koko ja henkilökuntamäärä tuli esille monissa vastauksissa. Pienissä apteekeissa kiire ja henkilökunnan vähäisyys hankaloittaa tutkimuksen mukaan sekä neuvottelujen toteuttamista, että erän saajien valintaa.

*”Pienessä apteekissa ei tahdo olla aikaa keskustella ja vaikea valita erän saaja, kun vain 2 farmaseuttia”.*

*”Pienessä työyhteisössä on todella hankalaa jakaa erää: teemme kaikki hyvää työtä”.*

Siitä huolimatta, että paikallinen erä on ollut käytössä jo vuodesta 2006 alkaen tiedon puutetta pidetään yhtenä isona ongelmana. Tiedon puutetta koetaan olevan, sekä henkilöstöllä, että apteekkareilla. Tiedonkulussa apteekin sisällä tuntuu myös olevan ongelmia, koska kaikki luottamusmiehet/yhteyshenkilöt eivät tienneet esimerkiksi käytettyjä jakoperusteita tai sitä onko erä jaettu.

*”ei mitään tietoa onko erää jaettu ja kenelle”*

*”Keskustelut käydään sivuapteekilla toimivan luottamusmiehen ja apteekkarin kesken. Pääapteekilla tunnelma, ettei aina tiedä mitä on keskusteltu”.*

## 8.6 Paikallinen erä kannustavana palkitsemismuotona

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella vain 9% (n=27) luottamusmiehistä ja yhteyshenkilöistä pitää paikallista sopimista hyvänä palkitsemisvälineenä tulevaisuudessa ja 31% (n=92) on osittain samaa mieltä. Yli 50% (n=177) vastaajista pitää paikallisen erän jakamista huonona palkitsemismuotona.

Vastauksista kävi ilmi, että erän jakoprosessi saattaa jopa kääntyä itseään vastaan ja toimia työpaikalla rankaisumuotona, kun prosessi aiheuttaa työyhteisöön negatiivista jännitettä ja huonoa ilmapiiriä. Toistuvasti palkinnotta jäävät saattavat kokea, ettei heidän työpanostaan lainkaan arvosteta ja se aiheuttaa motivaation heikentymistä. Jos paikallinen erän jakaantuminen painottuu samoille työntekijöille palkkaerojen kasvu henkilöstön keskuudessa saattaa helposti aiheuttaa kateutta, eripuraa ja ristiriitoja.

*””Joillakin työntekijöillä jo monta erää”.*

*”Ilman jäänyt farmaseutti pettyi todella pahasti”.*

*” aiheuttaa aina eripuraa, ei toimi”*

*”koko apteekkierä on täysi susi, työrauha on mennyttä”*

## 8.7 Paikallisen erän tulevaisuus ja kehittämis ehdotukset

Siitä huolimatta, että osa vastaajista piti paikallista erää hyvänä palkitsemismuotona, 70% (n= 208) kyselyyn vastaajista oli sitä mieltä, että paikallista sopimista palkankorotuksissa ei pitäisi jatkossa käyttää. Luottamusmiehet pitivät erän jakamista työläänä ja vaikeana työnä ja kokivat omat tietonsa ja taitonsa riittämättömiksi. Heidän mielestään jaettava summa on myös liian pieni prosessiin nähden. Tutkimuksesta ei tullut esille kehittämis ehdotuksia, vastaajat esittivät vain toiveen, että paikallisen erän jakaminen lopetettaisiin ja palkankorotukset tulisivat yleiskorotuksina kaikille.

*”Ei enää apteekkieriä, kiitos!”*

*”Mielestäni tästä pitäisi luopua. Vie paljon aikaa ja pienessä työyhteisössä loppuu jakoperusteet yms.”*

*”Jaettava määrä on liian pieni”.*

*”En koe olevani oikea henkilö päättämään asiasta – tieto lisää tuskaa. Asian kanssa on loppujen lopuksi aika yksin”.*

## 9 Pohdinta

Suurella osalla apteekkeissa paikallisen erän jakaminen on sujunut ilman ongelmia vuonna 2011 ja luottamusmiehet olivat kokeneet onnistuneensa neuvotteluissa. Luottamusmiesten vaikutusmahdollisuudet paikallisen erän neuvotteluissa ovat tämän tutkimuksen tulosten mukaan erittäin hyviä. Näistä tuloksista huolimatta luottamusmiehistä suurin osa vastustaa paikallisen sopimisen käyttöä palkankorotuksissa jatkossa ja yli puolet piti sitä huonona palkitsemismuotona. Vastaus on saman suuntainen, kun Apteekkien Työnantajaliiton (APTA) apteekkareille tekemän kyselyn tulokset (Jukka Koskipirtti 2010). APTA:n tekemän tutkimuksen mukaan 93% apteekkareista oli tyytyväisiä yhteistyöhön luottamusmiehen ja henkilöstön kanssa, mutta yli puolet apteekkareista vastusti erän jakamista jatkossa. (Jukka Koskipirtti 2010).

Tutkimuksen tulosten perusteella osalla apteekkeista paikallinen sopiminen ei ole onnistunut toivotulla tavalla. Tutkimuksessa tuli esille poikkeuksellisia tilanteita kuten apteekin remontti, e-reseptin aiheuttamat muutostyöt tai apteekkarin vaihdostilanteet, jotka ovat aiheuttaneet ongelmia paikallisen erän neuvottelujen toteutumisessa. Apteekin pieni koko ja henkilöstön vähäinen määrä tulivat myös ongelmallisina asioina esille monissa vastauksissa. Ongelmia aiheuttaa myös erän painottuminen samoille henkilöille peräkkäisissä jaoissa ja erityisesti se, jos joku henkilöstöstä jää toistuvasti erän jaon ulkopuolelle.

Paikallisen erän jakamisen vaikutukset työyhteisön ilmapiiriin nähtiin tutkimuksen mukaan osittain ilmapiiriä huonontavina ja työhyvinvointia ja työmotivaatiota heikentävänä tekijänä, koska erän jakaminen aiheutti kateutta, eripuraa ja palkkaerojen kasvua. APTA:n apteekkareille tekemässä tutkimuksessa myös apteekkarit mainitsivat ongelmiksi työyhteisön ristiriidat ja palkkaerojen kasvun. (Jukka Koskipirtti 2010).

Ongelmiksi mainittiin sekä farmaseuttisen henkilöstön että apteekkarin kiinnostuksen puute erän jakamista kohtaan, mikä on erikoista, koska kysessä on kuitenkin pysyvän palkankorotuksen eli rahan jakaminen. Kiinnostuksen puutteen yhtenä selittävä tekijänä voi olla kyllästyminen erän jakamiseen, koska se on toistunut niin monta kertaa ja jaettava summa on ollut pienekkö.

Vastauksista tuli ilmi, että jakokriteereiden keksiminen ja erän saajien toistuva valinta vuodesta toiseen koetaan ikään kuin ”tylsäksi”. Luottamusmiesten ja yhteyshenkilöiden vastauksista tuli esille monessa yhteydessä keskustelukulttuurin ja tiedon jakamisen puute. Keskustelujen puuttumisen syynä saattaa olla paikallisen erän kokeminen työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Henkilöstö samoin kuin apteekkaritkin ovat ehkä haluttomia aloittamaan keskusteluja asiasta, jonka

pelätään tai tiedetään johtavan helposti kiistoihin ja ristiriitoihin. Luottamusmiehet kokivat riittämättömyyden tunnetta jakamisprosessissa osittain juuri henkilöstön keskusteluhaluttomuuden ja kiinnostuksen puutteen vuoksi, osittain tiedon puutteen vuoksi ja yleisesti keskustelut ja neuvottelut koettiin vaikeaksi.

Paikallinen sopiminen tullee todennäköisesti säilymään osana apteekkien palkkaneuvotteluja myös tulevaisuudessa ja sen vuoksi olisi erittäin tärkeää, että paikallisen sopimisen tavoitteet toteutuisivat kaikissa apteekeissa. Paikallinen sopiminen ei saisi olla työhyvinvointia ja työmotivaatiota heikentävä asia vaan se voisi ja sen tulisi olla työmotivaatiota lisäävä asia. Apteekkarin ja henkilöstön tulisi olla kiinnostuneita ja halukkaita keskustelemaan paikallisesta sopimisesta ja paikallisen erän jakamisesta. Kiinnostuksen ja keskustelun herättämiseksi apteekkeihin tulisi saada lisää tietoa paikallisesta sopimisesta, kannustavasta palkitsemisesta ja neuvottelutaidoista.

Apteekkien työnantaja puolen sekä työntekijäpuolen edustajat voisivat yhdessä luoda oppaan paikallisen erän jaosta. Oppaan avulla apteekkarit ja apteekin henkilöstö saisivat helposti ja nopeasti yhtenäistä tietoa ja ohjeita paikallisen erän jaosta. Oppaassa voisi olla lyhyesti kuvattu esimerkiksi seuraavat asiat:

1. Mitä paikallinen sopiminen tarkoittaa?
2. Mitä kannustava palkitseminen tarkoittaa?
3. Yleisiä ohjeita neuvottelujen käymisestä.
4. Selkeät toimintaohjeet paikallisen erän neuvotteluprosessin eri vaiheista.

Apteekkien kannattaa panostaa paikallisen sopimisen onnistumiseen, sillä toimiessaan se lisää joustavuutta ja liikkumavaraa työehtasioissa ja luottamuksen ja yhteistyön kehittymistä apteekkarin ja henkilöstön välillä ja henkilöstön keskuudessa. Henkilöstön tulisi nähdä paikallinen sopiminen mahdollisuutena. Paikallisen sopimisen myötä henkilöstöllä ja erityisesti luottamusmiehellä on todelliset mahdollisuudet neuvotella ja vaikuttaa omiin palkkoihin ja työehtasioihin. Paikallisen sopiminen nostaa apteekin henkilöstöpolitiikan ja toimintastrategia tärkeään rooliin. Työnantajan on perehdyttävä henkilöstönsä työstä suoriutumiseen, työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen eli yleisesti työhyvinvointiin, jotta voisi määrittellä paikallisen erän jakokriteerit ja erän saajat. Työnantajan määrittelemien jakokriteereiden kautta henkilöstön tietoon tulee yrityksen toimintastrategia, arvot ja päämäärä. Paikallinen sopiminen on siis mahdollisuus sekä työnantajalle ja että henkilöstölle kehittää työpaikan työhyvinvointia ja taloudellista kilpailukykyä.

Tutkimuksen vastausprosentti oli 57. Tätä voidaan pitää hyvänä vastausprosenttina (Hämeen-Anttila ja Katajavuori 2008). Tutkimuksen vastausprosenttia saattoi pienentää se, että kyselyn ajankohdaksi oli valittu kesäkuu, jolloin osa luottamusmiehistä ja yhteyshenkilöistä oli lomalla. Vastausprosentin alhaisuuteen vaikutti myös se, että osa sähköpostikyselyn saaneista ei ollut saanut avattua kyselylomaketta.

## 10 Lähteet:

Alho – Pekkarinen: Sovitaan palkoista – palkkaneuvottelut puntarissa. Taloustieto, Helsinki 2004.

Apteekin farmaseuttisen henkilöstön työehtosopimus 1.11.2010- 31.10.2013.

Blom R., Hautaniemi A.: Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Hakapaino, Helsinki 2009.

Elinkeinoelämän keskusliitto: Yrityskohtaiset palkkaratkaisut 2011. EK2011

Elinkeinoelämän keskusliitto: Miksi paikallista sopimista tarvitaan 29.11.2011. EK2011

Hersey P. Blanchard K.: Tilanne johtaminen. Gummerus, Jyväskylä 1990.

Hohteri Hanna: SITOUTUMISEN MONET KASVOT Vastavalmistuneen kauppatieteiden maisterin organisaatiositoutumiseen vaikuttavat tekijät. Turun Kauppakorkeakoulu, Turku 2008.

Hämeen-Anttila K., Katajavuori N.: Yhteiskunnallinen lääketutkimus – IDEASTA NÄYTTÖÖN. Palmenia 2008.

Ihalainen E., Kivelä M., Uhmavaara H., Kairinen M.: Sovittaisiinko paikallisesti? Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö, Helsinki 2007.

Jokivuori P.: Sitoutuminen työ organisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus 4/2004 284-294.

Kauhanen J.: Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor, Helsinki 2010.

Koivunen T.: Työhön sitoutuminen yhteyskeskuksessa. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityönlaitos, Tampere 2004.

Koskipirtti J.: Farmaseuttisen henkilöstön apteekkikohtainen erä. Apteekkien työnantajaliitto 2010.

Myllymäki T.: Palkitseminen ja kannustaminen apteekissa. Kuopion Yliopisto, Kuopio 2008.

Penttilä L.: Työhyvinvoinnin kehittäminen ja työkykyjohtaminen apteekeissa. Itä-Suomen Yliopisto, Kuopio 2012.

Puranen P.: Paikallinen sopiminen metalliteollisuudessa. Kirjapaino Jaarli, Turenki 2000.

Rauramo P.: Työhyvinvoinnin portaat työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK 2009.



Rusanen J.: Luottamushenkilön käsikirja. Edita, Helsinki 2009.

Sistonen S.: Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum, Helsinki 2008.

Sosiaali- ja terveysministeriö: päivitetty 27.3.2012. [www.stm.fi/tyohyvinvointi](http://www.stm.fi/tyohyvinvointi).

Suomen Farmasialiitto: Luottamusmiestiedote 1/2011

Suomen Farmasialiitto: Tervetuloa luottamusmieheksi.

Turunen T.: Työorientaatiot muutoksessa?: Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. Valtiotieteellinen Tiedekunta, Helsinki 2012.

Työterveyslaitos: päivitetty 26.10.2012. [www.ttl.fi](http://www.ttl.fi).

Työturvallisuuskeskus: [www.tyoturva.fi](http://www.tyoturva.fi)

Valtiokonttori: Päivitetty 18.8.2005. [www.valtiokonttori.fi](http://www.valtiokonttori.fi)

Vartiainen M., Hakonen N. Hulkko K.: Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Metalliteollisuuden kustannus Oy.Tummavuoren Kirjapaino Oy 1998.

Vartiainen M., Kauhanen J.: PALKITSEMINEN globaalissa Suomessa. WSOY, Helsinki 2005.

Viitala R.: Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki 2004.

Ylöstalo P., Jukka P.: Työolobarometri lokakuu 2010 ennakkotietoja. TEM raportteja 4/2011.

## 11 Liitteet

# Kysely apteekkikohtaisen erän jaosta 2011

Vastaajien taustatiedot

Asema

- Luottamusmies
- Yhteyshenkilö

Koulutus

- Farmaseutti
- Proviisori

Alue

- Pääkaupunkiseutu
- Muu Etelä-Suomen lääni
- Länsi-Suomen lääni
- Itä-Suomen lääni
- Oulun lääni
- Lapin lääni
- Ahvenanmaan mk

Apteekin farmaseuttisen henkilöstön lukumäärä

Apteekki

- YA Helsinki ja YA Itä-Suomi
- Yksityinen apteekki

Erän jakamisessa on kaksi vaihtoehtoista mallia.

Kumpaa mallia käytettiin?

- Vaihtoehto A - apteekkari keskustelee kunkin työntekijän kanssa
- Vaihtoehto B - vanha malli eli luottamusmies keskustelee farmaseuttisen henkilöstön kanssa ja tekee esityksen apteekkarille

---

Miten tähän päädyttiin?

- Apteekkarin ehdotus
- Luottamusmiehen/ yhteyshenkilön ehdotus

Miten keskustelut käytiin?

- Kehityskeskusteluiden yhteydessä
- Muuten, miten

Käytiinkö keskustelut kunkin työntekijän kanssa, kuten ohjeissa on?

- Kyllä
  - Ei, koska
- 

Miten tähän päädyttiin?

- Apteekkarin ehdotus
- Luottamusmiehen/ yhteyshenkilön ehdotus

Miten apteekkikohtaisen erän keskustelu farmaseuttisen henkilökunnan kanssa toteutettiin?

- Työn lomassa
  - Info- tai kahvihetken yhteydessä
  - Äänestämällä
  - Keskustelua ei käyty ollenkaan
- 

## 12 Erän saajat

Erän saajien lukumäärä

- Enintään puolet farmaseuttisesta henkilöstöstä
- Yli puolet farmaseuttisesta henkilöstöstä
- Erä jaettiin kaikille tasan
- Erä jaettiin kaikille, mutta ei tasasummia

Erän jakoperusteet

Kuinka monta erän jakoperustetta käytettiin?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6

7

Käytetty jakoperuste/jakoperusteet?

- Hyvä asiakaspalvelija
- Erityis vastuu- ja osaamisalueet
- Ammattitaidon ja pätevyyden kehittyminen
- Erityistä ammattipätevyyttä omaavat henkilöt
- Työyhteisön tiimihengen luoja
- Johtava tai vastaava proviisori
- Muu apteekin toimintastrategian mukainen peruste
- En osaa sanoa/ Mitään edellä kuvattuja jakoperusteita ei käyetty

Onko apteekissanne toimintastrategia, joka on kaikkien tiedossa?

Kyllä

Ei

Luottamusmiehen/yhteyshenkilön esitys

KylläEi

Tein apteekkarille esityksen käytettävistä jakoperusteista

Tein apteekkarille esityksen erän saajien lukumäärästä

Tein apteekkarille esityksen erän saajista (henkilöistä)

Tein apteekkarille esityksen kullekin saajalle jaettavasta euromäärästä

## 12.1 Erästä päättäminen

Miten seuraavista asioista päätettiin?

Olimme apteekkarin kanssa

Sovimme asiasta molempien

Apteekkari

	yksimielisiä/ esitykseni mukaan ehdotukset huomioiden/ kompromissi	päätti yksin
Jakoperusteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erän saajien lukumäärä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erän saajat (henkilöt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kullekin erän saajalle tuleva euromäärä		

---

## Neuvottelutulos

Miten neuvottelutulos kirjattiin?

- Neuvottelutulos kirjattiin erilliseen asiakirjaan esim.pöytäkirja
- Neuvottelutulos kirjattiin erän saajien työsopimuksiin
- Neuvottelutulosta ei kirjattu lainkaan
- Jokin muu, mikä

Oletko saanut tietää luotettavasti, että apteekkierään tarkoitettu raha on jaettu?

- Kyllä, luotettavasti
- Kyllä, melko luotettavasti
- Ei kovin luotettavasti
- En ole voinut varmistua siitä lainkaan
- En ole voinut varmistua siitä, koska olen YA:n luottamusmies

Kehitysideoita ja kommentteja apteekkierän jaosta.

Vapaa vastaus.

---

## Yhteistyö

Miten yhteistyö sujui apteekkarin kanssa?

- Hyvin
- Melko hyvin
- Kohtalaisesti
- Melko huonosti
- Huonosti

Miten yhteistyö sujui farmaseuttisen henkilöstön kanssa?

- Hyvin
- Melko hyvin
- Kohtalaisesti
- Melko huonosti
- Huonosti

Anna arvosana kullekin toimijalle erän jakamisenmenetelyssä

	Kiitettävä	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Heikko
Apteekkarin toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Farmaseuttisen henkilöstön toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamusmiehen/ yhteyshenkilön toiminta					

---

## Erään liittyvät ongelmat

Oliko erän jakamisessa ongelmia?

	Ei ongelmia	Jonkin verran ongelmia	Paljon ongelmia
Luottamusmiehellä/ yhteyshenkilöllä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apteekkarilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Farmaseuttisella henkilöstöllä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jos vastasit edelliseen kysymykseen myönteisesti, kuvaile jaossa ilmenneitä ongelmia.

Oliko teillä erimielisyyttä siitä, mitä lasketaan huhtikuun palkkojen yhteissummaan kuuluvaksi?

Pyöristetttiinkö jaettavaa summaa ylöspäin, että saatiin tasaluku jaettavaksi?

- Ei
- Kyllä, summan suuruus

Oletko neuvotellut apteekkierästä aikaisemmin?

- Kyllä
- En
- 

## Aiemmin jaetut apteekkikohtaiset erät

Montako kertaa olet ollut apteekkikohtaisissa eräneuvotteluissa mukana?

- 2006
- 2008
- 2009
- 2010

Apteekkikohtaisen erän ajaminen sujui parhaiten

- 2006
- 2008
- 2009
- 2010
- 2011
- Jako sujui yhtä hyvin kaikkina vuosina

Oliko tänä vuonna erän saajina samoja henkilöitä kuin aikaisemmin?

- Kaikki samoja
- Yli puolet samoja
- Enintään puolet samoja
- Ei lainkaan samoja
- En osaa sanoa, koska
-



# Erän saajat apteekissa

Oliko erän saajina apteekissanne?

Kyllä Ei

Farmaseutteja

Proviisoreita

Oliko erän saajina apteekissanne?

Kyllä Ei 3 4 5

Määräaikaisia työntekijöitä

Eläkkeelle jäävä (eläkkeelle jäanti lähimmän 6 kk sisällä)

Pian erän saamisen jälkeen osa-aikaiseksi jäävä

Oliko erän saajia apteekissanne?

Kyllä Ei

Äitiyslomalla tai hoitovapaalla olevia

Muulla palkattomalla vapaalla kuin hoitovapaalla olevia

Oliko apteekissanne erän saajina Farmasialiiton jäseniä?

Kaikki olivat Farmasialiiton jäseniä

Yli puolet jäseniä

Puolet tai vähemmän jäseniä

Jäsenet eivät olleet erän saajina

---

## Ohjeet

Mielipiteesi ohjeista, oliko ne mielestäsi riittävät?

Hyvä Melko hyvä Melko huono Huono

Liittojen yhteiset ohjeet

Farmasialiiton luottamusmieskirje

## Paikallinen sopiminen

Tulisiko paikallista sopimista lisätä tulevaisuudessa?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

Apteekkikohtainen erä on hyvä palkitsemisen väline tulevaisuudessakin

Täysin samaa mieltä

- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

Apteekkikohtaisen erän jaosta on tarkoituksenmukaisinta keskustella

- Henkilöstön edustajan ja apteekkarin kesken
- Suoraan yksittäisen työntekijän ja apteekkarin kesken
- Jotenkin muuten, miten

Kerro, jos mielesi tuli ideoita, palautetta tai huomioitavia asioita apteekkikohtaisen erän suhteen.  
Vapaa vastaus.

---



## 12.2 Liite 1. Kyselylomake