



Oy VASSO Ab

VARSINAIS-SUOMEN SOSIAALIALAN OSAAMISKESKUS

JULKAISUJA 2/2010

KANNUSTINJÄRJESTELMÄT JA ALAN VETOVOIMA KUNNALLISELLA SOSIAALIALALLA



Johanna Hedman ja Sanna-Mari Tokkari

KANNUSTINJÄRJESTELMÄT JA ALAN VETOVOIMA KUNNALLI- SELLA SOSIAALIALALLA

TEKIJÄT: Johanna Hedman, Sanna-Mari Tokkari

ISBN 978-952-5577-26-6 (PDF)
ISSN 1795-2298 (PDF)

VARSINAIS-SUOMEN SOSIAALIALAN OSAAMISKESKUS

HEDMAN, JOHANNA

TOKKARI, SANNA-MARI

Kannustinjärjestelmät ja alan vetovoima kunnallisella sosiaalialalla

Sosiaalisten ongelmien kasvu, kasautuminen ja vaikeutuminen yhdessä kuntien tiukan taloudenpidon kanssa ovat tuoneet kunnallisen sosiaalialan suurten haasteiden ja muutosten eteen. Sosiaalityön lisääntyneet asiakasvirrat ovat aiheuttaneet työntekijöille syyllisyyden ja riittämättömyyden tunteita. Suurelta osin edellisistä syistä johtuen pätevän henkilöstön saamisessa ja pitämisessä kuntatyössä on vaikeuksia, ja erityisesti pätevien sosiaalityöntekijöiden rekrytointi- ja pysyvyysongelma on suuri. Kunnallinen sosiaalityö alkaakin olla muun muassa pätevän työvoiman riittävyyden ja pysyvyyden suhteen monessa kunnassa katastrofin partaalla. Tilanne vaatii välittömiä toimenpiteitä ja paneutumista asiaan, eivätkä sen ratkaisuksi enää riitä kyselyt ja kevyet toimenpidesuosituksset. Suositukset pitää viedä pikaisesti totisen toteuttamisen asteelle.

Tässä selvityksessä pyrittiin löytämään ratkaisuja kunnallisen sosiaalityön tilanteen parantamiseen. Kirjallisuuteen perehtymisen, Varsinais-Suomen kunnissa sosiaalityön alalla työskenteleville lähetetyn kyselyn ja Salon vammaispalvelun työntekijöille tehdyn ryhmähaastattelun tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä työn kannustavuuden kehittämiseen.

Henkilöstökannustimilla tarkoitetaan tässä raportissa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatio pyrkii motivoimaan, ohjaamaan ja sitouttamaan henkilöstöä sekä myös houkuttelemaan uutta työvoimaa. Osa kannustimista voidaan sitoa tavoitteelliseen toimintaan, jolloin ne tukevat johtamista ja muutoksien läpiviemistä. Kannustimet voidaan jakaa sekä aineettomaan että aineelliseen. Aineellisia kannustimia ovat mm. palkanlisät ja tulospalkkiot. Aineettomia kannustimia puolestaan ovat esimerkiksi työajan järjestelyt, koulutus-, kehittämis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä palaute. Toimivan kannustinjärjestelmän tarkoituksena on vaikuttaa positiivisesti henkilöstön ponnisteluihin, vähentää sairauspoissaoloja, pienentää henkilöstön vaihtuvuutta ja vaikuttaa työasenteeseen sekä työhyvinvointiin myönteisesti.

Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että kunnallisen sosiaalityön ja laajemmin sosiaalialan vetovoimaisuutta voidaan kehittää monilla eri tavoilla. Selvityksen tulosten perusteella jo pelkästään työn tekemisen perusedellytysten kuntoon saattamisella sosiaalialaa saataisiin paljon houkuttelevammaksi. Tärkeää olisikin lähteä kehittämään esimiestyötä sekä työoloja organisoimalla työtä uudelleen ja kehittämällä moniammatillista yhteistyötä sekä lisäämällä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia oman työn kehittämisessä.

ASIASANAT: kunta-ala, sosiaalityö, palkitseminen, motivaatio, työhyvinvointi

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIOLUETTELO	5
TAULUKKOLUETTELO	6
1 JOHDANTO	7
2 PALKITSEMINEN YLEISESTI.....	10
2.1 PALKITSEMISEN MUUTOS.....	10
2.2 PALKITSEMISEN NYKYISET HAASTEET.....	11
3 PALKITSEMISMUODOT.....	12
3.1 ERILAISIA PALKITSEMISEN TAPOJA	12
3.1.1 Tulospalkkaus ja henkilöstörahasot	13
3.1.2 Tehtävän vaativuuden arvioinnit.....	15
3.1.3 Aineettomat palkitsemistavat.....	17
3.2 PALKITSEMISJÄRJESTELMIEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN	18
4 PALKITSEMISEN VAIKUTUS HENKILÖSTÖÖN.....	27
4.1 TYÖHYVINVOINTI JA SEN VAIKUTUS TYÖN TULOKSELLISUUTEEN.....	27
4.2 MOTIVAATIO	30
4.3 TYÖAIKAJÄRJESTELYILLÄ HYVÄ VAIKUTUS.....	32
5 KYSELYN TULOKSET.....	34
KUVIO 1 VASTAAJIEN IKÄJAKAUMA (N=120)	34
KUVIO 2 VASTAAJIEN KOULUTUSTASO (N=120).....	35
KUVIO 3 VASTAAJIEN TEHTÄVÄ- JA VIRKANIMIKKEET (N=112).....	36
KUVIO 4 PALKITSEMISJÄRJESTELMIEN VAIKUTUS MOTIVAATIOON (N=113)	37
6 POHDINTAA.....	41
LÄHTEET	46
LIITTEET.....	48
Liite 1 Suositukset sosiaalialan muuttamiseksi	48
Liite 2 V-S kuntien sosiaalialan työntekijöille lähetetty kysely	49
Liite 3 Palkitseminen sosiaalialalla	50
Liite 4 Henkilöstökannustimien hierarkian hahmottelua.....	54

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Vastaajien ikäjakauma.....	30
Kuvio 2	Vastaajien koulutustaso.....	31
Kuvio 3	Vastaajien tehtävä- ja virkanimikkeet.....	32
Kuvio 4	Palkitsemisjärjestelmien vaikutus motivaatioon.....	33

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Yksittäisten palkitsemisjärjestelmien merkityksellisyys

1 JOHDANTO

Harva asia on kunnallisessa sosiaalityössä samoin kuin 1990-luvun alussa. Sosiaalisten ongelmien suuri määrällinen kasvu, ongelmien kasautuminen ja laadullinen vaikeutuminen yhdessä kuntien tiukan taloudenpidon kanssa ovat tuoneet sosiaalityön vuorten kokoisten muutosten ja haasteiden eteen. Työntekijöiltä vaaditaan kykyä hallita huomattavasti uusia asiasisältöjä, ja tutkimustiedon ja korkean koulutuksen merkitys on kasvanut laaja-alaisten ongelmien edessä. 1990-luvun lama toi sosiaalityön asiakkaiksi aivan uusia asiakasryhmiä, sekä sen lisäksi muun muassa ylivelkaantuminen ja laitoshuollon purkaminen ovat kuormittaneet sosiaalityötä. Lastensuojeluongelmat ovat koko ajan vaikeutuneet, ja lastensuojelun tarpeen hälyttävä lisääntyminen on ruuhkauttanut lapsille, nuorille ja perheille suunnattuja palveluja. Uusia haasteita tulevana vuosina tuottaa myös väestön ikääntyminen. Sosiaalityön lisääntyneet asiakasvirrat ovat aiheuttaneet työntekijöille syyllisyyden ja riittämättömyyden tunteita. Lisäksi sosiaalityössä työntekijän odotetaan hallitsevan yhä laaja-alaisemmin ja syvemmin yhteiskunta-, käyttäytymis- ja oikeustieteellistä ammattisivistystä. (Hämäläinen & Niemelä 2006.)

Paljolti edellä mainituista syistä johtuen pätevän henkilöstön saamisessa ja pitämisessä kuntatyössä on nykyisin suuria vaikeuksia, eikä tilanteen ennusteta ainakaan helpottuvan. Erityisesti pätevien sosiaalityöntekijöiden rekrytointi- ja pysyvyysongelma on suuri. Sosiaalityön koulutukseen on paljon hakijoita; ala on koulutusvalinnassa kiinnostava ja houkutteleva. Kunta-ala menettää kuitenkin paljon ammattitaitoisia työntekijöitä muihin tehtäviin ja useimmissa kunnissa on jatkuvaa vajausta pätevistä työntekijöistä. Varsinais-Suomen sosiaalityöntekijöiden työliikkuvuutta koskevassa tutkielmassa (Mannonen-Sandberg 2007) todettiin, että sosiaalityön koulutuksen saaneet siirtyvät usein kunta-alalta muihin organisaatioihin tai kuntatyön muihin tehtäviin. Työnvaihtamissuunnitelmia oli noin 40 prosentilla tutkimukseen osallistuneista. Kunnallisen sosiaalityön palkkakehitys on viime vuosina ollut varsin nopeaa. Rekrytoinnissa myös tulevaisuudessa positiivinen palkkakehitys on toki avainasemassa, mutta kunnallisen sosiaalityön vetovoimaa ei paranneta pelkillä aineellisilla ratkaisuilla. Tärkeimmät elementit työssä viihtymiseen ja pysymiseen ovat työn sisältö ja mielekkyys. (em.) Palkitsemista koskeva tuore tutkimus (Salimäki ym. 2009) osoittaa, että kuntatyössä työskentelevien itsensä mukaan ympäristön aiheuttamia haasteita näki 70 prosenttia vastaajista. Työvoiman saatavuus, taloudelliset resurssit ja väestön ikääntyminen nähtiin suurimpina

tulevaisuuden ongelmina, sekä lisäksi huolta aiheuttivat kuntaliitokset sekä palvelurakenteiden muutos (em).

Ongelmat ovat tiedossa ja niihin tarvittaisiin akuuttia reagointia. Useissa tutkimuksissa (Hämäläinen & Niemelä 2006; Mannonen-Sandberg 2007) peräänkuulutetaan kuntatyönantajilta panostusta sosiaalityön työhyvinvointiin jotta tuettaisiin motivoituneiden ja lahjakkaiden uusien sosiaalityöntekijöiden hakeutumista ja pysymistä kunnallisessa sosiaalityössä. Sosiaaliala on paradoksaalisesti toisaalta nähty motivoivana, houkuttelevana ja kiinnostavana työskentely-ympäristönä, mutta toisaalta työntekijät ovat väsyneitä ja pettyneitä resurssien riittämättömyyteen ja tunteeseen siitä, että ala on ”katastrofin partaalla”. (Yliruka ym.2009.)

Sosiaali- ja terveysministeriön *Sosiaalialan työolot* -hankkeessa (Yliruka ym. 2009) selvitettiin sosiaalialan vetovoimaisuutta heikentäviä ja kehittymistä hidastavia tekijöitä. Hankkeessa tehdyn selvityksen mukaan sosiaalialalla paineita herättävät kasvavat asiakasmäärät, vaihtuvat työntekijät, kielteinen julkisuuskuva, yhä monimutkaistuvat sosiaaliset ongelmat ja vaativat asiakkaat, väkivallan pelko, työturvallisuusongelmat, työtehtävien rutinoituminen, tietotekniikan määrittelevyys, koulutusaukot ja organisaation hämmentävyys. Myös palkkapolitiikka, johtamisen ja henkilökehittämisen puutteet sekä perustelemattomat muutoshankkeet vaikuttavat siihen, että sosiaaliala nähdään negatiivissävytteisenä. (em.)

Työhyvinvointiin liittyvät tekijät nousevat tärkeinä esiin, kun pohditaan keinoja, joilla voitaisiin lisätä sosiaalityöntekijöiden työhön sitoutumista. Kiviojan mukaan erityisesti erilaisissa asiantuntijaorganisaatioissa toiminnan jatkumisen ja kehittymisen kannalta erittäin tärkeitä tavoitteita ovat juuri henkilöstön pysyvyys ja sitoutuminen organisaatioon. (Kivioja 2006, 4-8.)

Tämä raportti on kahden pian työelämään astuvan sosiaalityön opiskelijan tutkimustietoon perustuva kannanotto. Esitämme katsauksen niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla käytössä olevista henkilöstökannustimista sekä esittelemme yleisesti kannustinjärjestelmien muotoja ja tapoja. Näillä voidaan parantaa sosiaalialan työssä olevien henkilöiden työviihtyvyyttä, sitoutumista työhön ja organisaatioon sekä tapoja, joilla kuntien sosiaalityö muodostuisi alalle koulutautuville houkuttelevammaksi. Aluksi tässä raportissa tuomme esiin yleisiä palkitsemiseen liittyviä tekijöitä, haasteita ja muu-

toksia. Sen jälkeen keskitymme eri palkitsemismuotoihin ja niiden henkilöstövaikutuksiin. Raporttia varten toteutettiin myös kysely, joka lähetettiin Varsinais-Suomen kuntiin sosiaalityössä työskenteleville, ja lisäksi teimme Salon vammaispalvelun työntekijöiden keskuudessa ryhmähaastattelun palkitsemisteemojen pohjalta. Lopuksi raportissa esittelemme kannanotomme: ajatuksia, ideoita ja pohdintaa, joita kirjoittaessa ja asiaan perehtyessä on herännyt kunnallisen sosiaali-alan kehittämiseksi.

2 PALKITSEMINEN YLEISESTI

2.1 PALKITSEMISEN MUUTOS

Palkitsemisen tarkastelussa voidaan huomioida useita eri näkökulmia. Ryhmätasolla huomiota voidaan kiinnittää muun muassa sosiaalipsykologisiin näkökulmiin tai motivaatioihin. Organisaatioita tarkasteltaessa keskitytään johtamisen ja viestinnän arviointiin. Työmarkkinajärjestöt ja kansantalous puolestaan ovat kiinnostuneita esimerkiksi palkkatason kehityksestä ylipäättään. Suomalaisessa työmarkkinamallissa palkitsemiseen vaikutetaan nykyään monella tavalla; EU:n päätöksentekaelimet, eurooppalaiset järjestöt, Suomessa hallitus, palkansaaja- ja työmarkkinajärjestöt, palkansaajaliitot ja näiden ammattiosastot, työnantajaliitot sekä itse työorganisaatiot ovat kaikki vaikuttamassa siihen, miten palkitsemisjärjestelmä toimii.

Moision, Sweinsin ja Salimäen (2006) tekemän selvityksen tavoitteena oli tunnistaa tämänhetkisiä haasteita ja näkymiä palkitsemisen kehittämiseksi Suomessa. Selvityksessä tuotiin esiin, että työelämässä on meneillään muutoksia, jotka luovat paineita kehittää palkitsemisjärjestelmää: organisaatioiden on lisättävä kilpailukykyään työmarkkinoilla. Esimerkiksi globalisaatio on tällä hetkellä keskeinen haaste, sillä taloudelta ja yhteiskunnalta odotetaan muutosvalmiutta sekä kykyä uudistumiseen. Väestön ikääntyminen on suuri haaste erityisesti julkisella sektorilla, ja lisäksi esimerkiksi kuntatyön kehittymistä hankaloittavat pienet palkat ja yksityistä sektoria kehittymättömämmät järjestelmät (Vartiainen & Kauhanen, 2005).

Nykyään työssä ei enää riitä pelkästään hyvinvoinnin tai tuottavuuden kehittäminen, vaan työpaikan toiminta on osattava yhdistää kokonaisuudeksi. Kehittäminen tulisi nähdä käytännönläheiseksi toiminnaksi, jonka tavoitteena on ongelmien korjaaminen tai toimivuuden parantaminen. Kehitystarpeiden perusteina ovat muun muassa lisääntynyt kiire, työn henkisen kuormittavuuden kasvu sekä työilmapiirin ja ihmissuhteiden kiristyminen. Suurimpina ongelmina nykyisessä työelämässä voidaan nähdä vähäinen palkitsevuus, palaute ja esimiesten tuki, epäoikeudenmukainen kohtelu sekä heikko organisointi. (Lindström 1994.)

2.2 PALKITSEMISEN NYKYISET HAASTEET

Tuomo Alasoinin kirjoittama ja Työelämän kehittämissuunnitelman vuonna 2009 julkaissut raportti *Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella – näkökulmia parempaan työelämään* tarkastelee henkilöstön sitoutumista muuttuvissa työoloissa, joissa innovointi ja globaalius näyttelevät yhä suurempia rooleja. Juuri henkilöstön sitoutumista pidetään tällä hetkellä yhtenä suurimpana haasteena johtamisessa ja työelämässä. Raportissa tuodaan esiin, että aineettomilla investoinneilla on ollut merkittävä vaikutus tuottavuuskasvuun perinteisten aineellisten investointien rinnalla, ja että ihmisten kyky luoda arvoa perustuu henkilöstön vahvan intohimoiseen sitoutumiseen, luovuuden ja aloitteellisuuden varaan. Tyypillisin este työhön sitoutumisen mahdollisuudelle on liian vähäinen tila itseohjautuvuudelle ja yhteisöllisyyden tunteen aikaansaamiselle sekä epäonnistuminen yhteisen päämäärän luomisessa. Innovaatioiden tulisi luoda työntekijöille ja tiimeille tilaa itseohjautuvuudelle, luoda vaikutusmahdollisuuksia omaa työtä ja työympäristöä koskeviin ratkaisuihin sekä tukea oppimista. Haastetta työelämään tuo se, että vaatimukset työntekijöitä kohtaan ovat kasvaneet: eri tilanteissa vaaditaan sekä innovatiivisuutta ja kustannussäästöjä. (Alasoini 2009.)

Hyvin toimiva kannustinjärjestelmä sitouttaa henkilöstöä yhteisiin tavoitteisiin ja auttaa muutoksien läpiviemisessä. Kuitenkin huonosti toimivasta ja epäreiluksi tai epäselväksi koetusta järjestelmästä voi olla myös haittaa. Kannustinjärjestelmä voidaan pahimmillaan ymmärtää pelkäksi henkilöstön hiostamiseksi. Varsinkin kun henkilöstöä halutaan palkita tavoitteiden saavuttamisesta, täytyy tavoitteiden ja palkitsemisen olla kaikkien tiedossa ja helposti ymmärrettävissä. Parhaita tuloksia voidaan saavuttaa, kun tavoitteet ovat yhdessä sovittuja ja päätettyjä. Jo pelkästään asiasta päättämään pääseminen voidaan kokea palkitsevaksi ja kannustavaksi. (Ylikorkala ym. 2005.)

3 PALKITSEMISMUODOT

3.1 ERILAISIA PALKITSEMISEN TAPOJA

Työntekijöiden palkitseminen voidaan jakaa transaktionaalisiin ja relationaalisiin palkintoihin. Transaktionaaliset palkinnot ovat sellaisia, jotka voidaan suorasti tai epäsuorasti mitata taloudellisilla arvoilla. Tällaisia ovat muun muassa palkat, luontaisedut ja koulutukset. Relationaaliset palkkiot puolestaan liittyvät työnantajan ja työntekijän väliseen suhteeseen ja siitä saatavaan palkkioon: luottamukseen, uskollisuuteen, lojaaliuuteen, turvallisuuteen ja arvostukseen. Oletetaan, että työntekijän lojaalius palkitaan työnantajan tuottamalla turvallisuudella, ja työnantajan taloudellinen menestyminen puolestaan varmallalla työpaikalla ja palkalla. Innovaatiokilpailun aikana asetelma on kuitenkin muuttunut, sillä työntekijöiden tulee jatkuvasti osoittaa hyödyllisyytensä. Työnantajille kohdistuva tärkein toive on kuitenkin edelleen työn jatkuvuuden turvaaminen. Tulevaisuudessa kannattaisikin pyrkiä transaktionaalisten ja relationaalisten palkkioiden yhdistämiseen entistä joustavammalla ja dynaamisemmalla tavalla. Tärkeää olisi turvallisuudentunne, keskinäinen luottamus, väljät suoritusvaatimukset, mutta toisaalta organisaatioiden mahdollisuus jatkuvasti kehittää työsuorituksen vastineeksi saatavan palkkion suhdetta. (Alasoini 2009.)

Palkitseminen on henkilöstön kannalta merkityksellistä, mutta se pitäisi nähdä ennen kaikkea osana johtamisjärjestelmää. Palkitsemisjärjestelmiä ovat jo aiemmin mainittujen perus- ja tulospalkkioiden lisäksi voittopalkkiot, henkilöstörahasot, osake- ja optiojärjestelyt ura- ja kehittymismahdollisuudet, koulutus- ja oppimismahdollisuudet, työajan järjestelyt, palautejärjestelmät sekä mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Näistä kaikista on useita eri käytäntöjä erityisesti yksityisellä sektorilla. (Moisio ym. 2006.)

Palkitsemistavat voidaan jakaa myös aineellisiin ja aineettomiin tapoihin. Aineellisista on mainittu esimerkiksi palkanlisät, tulospalkkio, aloitepalkkiot ja henkilöstöedut. Aineettomista tavoista luetellaan muun muassa työolot, työajan järjestelyt, työsuhteen pysyvyys, koulutus ja kehittymismahdollisuudet, palaute ja osallisuus toimintaan sekä suunnitteluun. Suomessa tehdyissä kyselyissä nimenomaan aineettomat palkitsemistavat ovat usein merkittävimpiä. Esimiehen antamaa palautetta arvostetaan hyvin korkealle samoin kuin mahdollisuutta vaikuttaa työn sisältöön. (Ylikorkala ym. 2005.)

Aineellisista eduista osa toki on jo lakisääteisiäkin. Tällaisia etuja ovat muun muassa lomat ja terveydenhuolto. Mikään ei kuitenkaan estä työnantajaa hoitamasta kyseisiä velvoitteita säädettyä tasoa paremmin. Muista kuin lakisääteisistä henkilöstöeduista raportti mainitsee liikunnan tuen, lounasedun, puhelinedun ja työvaatteet, ja nämä ovat verotettavia luonteisetuja. Yleisiä verovapaita etuja ovat muun muassa koko henkilöstölle tarjottavat päiväkahvit tai liikuntamahdollisuudet. (Ylikorkala ym. 2005.)

Työsuojelurahaston selvityksen (Moisio ym. 2006) mukaan kuntien palkkauksessa on käytössä yleisesti peruspalkkaus tehtävän vaativuuden arvioinnin perusteella, mutta myös monissa kunnissa palkitsemisen perusteena on tehtävänimike. Yli 70 prosentilla vastanneista kunnista ovat käytössä henkilökohtaisen pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin pohjautuva henkilökohtainen palkanosa ja työssäolovuosien mukaan maksettavat palvelusvuosilisät. Tulospalkkausta on käytössä vain vähän, vaikkakin kuntasektorilla kehittämisaktiivisuus on ollut suurta. Tavoitteena olisi lisätä henkilöstön kannustamista ja motivoimista, työvoiman saatavuutta ja kuntatyön kilpailukykyä yksityiseen sektoriin verrattuna. Kuntatyöntekijät ovat tuoneet haastatteluissa esiin myös johtamisen, kiitoksen ja motivoinnin merkityksen. Työntekijät toivoivat paikallisia sopimuksia, ja he olivat huolestuneita budjetin ja byrokratian asettamista rajoitteista. (Moisio ym. 2006.)

Ylipäätään kannustinjärjestelmiä on kuntien sosiaali- ja terveyden huollossa vain vähän. Terveydenhuollossa on jonkin verran henkilökohtaisia kannustinjärjestelmiä, mutta koko tiimejä ei juuri ole palkittu. Varsinkin toimivan tulospalkkausjärjestelmän luomista sosiaali- ja terveydenhuoltoon on pidetty paljolti lähes mahdottomana. Tykesin raportista *Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen* löytyy kuitenkin esimerkkejä joissa kunnissa käytössä olevista tulospalkkiojärjestelmistä osa näyttää toimivan jopa paremmin kuin yksityisen sektorin vastaavat. (Ylikorkala ym. 2005.)

3.1.1 Tulospalkkaus ja henkilöstörahasot

Ylikorkalan ym. (2005) selvityksen mukaan tulospalkkiojärjestelmät ovat teollisuudessa hyvinkin yleisiä (67 %) kun taas kuntasektorilla tulospalkkaus on verraten harvinaista (6 %). Teollisuudessa ja yksityisellä sektorilla tulospalkkausjärjestelmä on helppo perustaa kun taas kunnissa täytyy tulospalkkiojärjestelmä perustella varsin hyvin monelle

poliittiselle taholle. Yksityisellä sektorilla tulospalkkion perusteet ovat myös varsin helposti määriteltävissä: palkkiota maksetaan, mikäli voittoa tehdään. Kuntapuolella ei juuri tulosta tehdä, vaan tehokkuus mitataan kulujen määrässä. (em.)

Tulospalkkaus on siis kunta-alalla vielä varsin uusi tulokas. Ilmeisimpien sudenkuoppien lisäksi (esim. mitataan sitä mitä on helppo mitata, ei sitä mitä pitäisi) varsinkin uusia tulospalkkausjärjestelmiä suunniteltaessa on huomioitava mahdolliset eri henkilöstöryhmien palkitsemisen yhteensopivuusongelmat. Tulospalkkiojärjestelmä ei voi toimia, jos toista henkilöstöryhmää palkitaan asiasta, johon panostaminen heikentää toisen henkilöstöryhmän mahdollisuuksia omien tavoitteidensa toteuttamisessa. (Vartiainen & Kauhanen 2005.) Tulospalkkauksen uskotaan tulevaisuudessa lisääntyvän, ja sen toimivuuteen tulisikin kiinnittää huomiota: tarvitaan hyvät prosessit, mittarit ja tieto suorituksesta. Tuloksen tekemisen lisäksi palkkioita toivotaan osaamisesta, uudistumisesta ja innovatiivisuudesta. Lisäksi toivotaan myös aineettoman palkitsemisen hyödyntämistä: yleisimmät edut kunnissa ovat tällä hetkellä liukuva työaika, järjestetty työpaikkaruokailu ja liikuntaedut, mutta niiden lisäksi voitaisiin hyödyntää muun muassa ajan, arvostuksen ja itsenäisyyden lisäämistä, luottamuksen vahvistamista, kehittymismahdollisuuksia ja mielekkäitä työtehtäviä. (Moisio ym. 2006.)

Tulospalkkaa maksetaan, kun sille asetetut tavoitteet saavutetaan tai ylitetään. Tulospalkka ei nosta palkkaa pysyvästi. Tulospalkkiojärjestelmän käyttö edellyttää päätöstä siitä, mihin prosesseihin halutaan vaikuttaa. Tällöin pitää onnistua kehittämään juuri tietyn osa-alueen onnistumista laskeva mittari. Valitettavan usein mitattaviksi asioiksi valitaan ne tekijät, joita on helppo mitata sen sijaan, että mitattaisiin todellisia tavoitteita. Tällöin ohjataan toimintaa eri suuntaan kuin mitä muuten tavoiteltaisiin. Palkitsemisen perusteina ei myöskään voi yhtä aikaa olla kovin montaa mitattavaa asiaa kerrallaan. Lisäksi palkittavilla täytyy todella olla mahdollisuus vaikuttaa mitattavien asioiden toteutumiseen tarkasteluvälillä. (Ylikorkala ym. 2005.)

Tulospalkkausjärjestelmän voidaan ainakin periaatteessa ajatella olevan omarahoitteinen. Kun toiminta tehostuu ja esimerkiksi sosiaalipalveluissa on edetty niin pitkälle, että painopiste on saatu siirrettyä kalliimmista korjaavista palveluista halvempiin ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin, voidaan säästyvistä rahoista toki palkita henkilöstöä esimerkiksi tulospalkkion muodossa. Noin suuri muutos tarvitsee kuitenkin toteutuakseen var-

sin pitkän ajan, eikä se siksi sovi kannustimen tarkastelujaksoksi. Ilman omaa budjettia olevilla tulospalkkiojärjestelmillä on myös suuri riski näivettyä. (Ylikorkala ym. 2005.)

Mielenkiintoinen tapa ohjata tulospalkkioita henkilöstölle kunnallisessa sosiaalityössä, voisi olla niiden maksaminen erikseen perustettavaan henkilöstörahastoon. Kun henkilöstörahaston varoja ei voi nostaa ensimmäisinä työssäolovuosina, voisi se sitouttaa helposti liikkuvia, päteviä sosiaalityöntekijöitä paikalleen kuntien sosiaalityöhön pidemmäksi ajaksi kerrallaan. (Vartiainen & Kauhanen 2005.)

”Henkilöstörahasto on palkitsemismuoto, joka perustuu yrityksen menestykseen tai viraston toiminnan tulokseen. Yritys tai virasto maksaa rahastoon voittopalkkioita ennalta sovittujen periaatteiden mukaan. Palkkiosumma jaetaan työntekijöiden kesken esimerkiksi työajan ja/tai ansioiden suhteessa. Rahasto sijoittaa kertyneet varat ja niistä saadut tuotot jaetaan vuosittain jäsenille. Jäsen voi nostaa rahastoon kertyneitä varoja vuosittain viiden jäsenyysvuoden jälkeen. Työsuhteen päätyttyä koko rahastoosuus maksetaan jäsenelle. Voittopalkkioerät ovat yritykselle vähennyskelpoisia tulonhankkimismenoja eikä yritys maksa niistä henkilösivukuluja. Työntekijä saa nostaa maksettavasta rahasto-osuudesta 20 prosenttia verottomana, lopusta maksetaan veroa kuten palkkatulosta”. (Hulkko, Sweins & Hakonen 2006.)

3.1.2 Tehtävän vaativuuden arvioinnit

Kunta-alalla on laajasti käytössä kaksiosainen palkkajärjestelmä, jossa kokonaispalkka muodostuu tehtäväkohtaisesta (työn vaativuuteen perustuvasta) ja henkilökohtaisesta (työssä suoriutumiseen perustuvasta) palkanosasta. Olisi kuitenkin syytä pohtia, voiko näin muodostuva palkkausjärjestelmä olla myös ei-kannustava. Uhkana on, että henkilökohtaisen osan lisäprosentteja palkkaan ei otetakaan vastaan palkkiona vaan niin, että jokainen puuttuva prosentti henkilökohtaisen osan maksimimäärästä koetaankin loukkaukseksi. Erittäin tärkeää on myös muistaa, että työssä suoriutumista arvioitaessa ei ”arvioida henkilön persoonaa vaan niitä ominaisuuksia, jotka ovat tehtävän hoitamisen oleellisia.” Tämän toteuttaminen käytännössä ei aina ole kovinkaan yksinkertaista.

Selkeä tapa henkilökohtaisen palkan muodostumisen järjestämisessä voivat olla rajatut tehtäväkokonaisuudet, joiden mukaan aina uuden tehtäväkokonaisuuden hallinnasta pääsee henkilökohtaisen palkanosan ”seuraavalle portaalle”. Liian pienet uudet kokonaisuudet voivat tosin johtaa jatkuviin palkantarkistuksiin ja liian suuret lannistaa työntekijän alkuunsa. Tehtävää ei juuri helpota se, että osaamisen mittaaminen esimerkiksi henkilökohtaista palkanosaa varten on erityisen haasteellista juuri asiantuntijatyössä. (Vartiainen & Kauhanen 2005.)

Esimerkiksi yliopiston uutta palkkausjärjestelmää perusteltiin muun muassa aineettomien palkitsemistapojen lisäämisellä sekä tarpeella palkita henkilökohtaisemmin. Uusi palkkausjärjestelmä astui voimaan 1.1.2006. Se muodostuu tehtävän vaatimustasoon perustuvasta tehtäväkohtaisesta palkanosasta sekä työntekijän pätevyyteen ja suoriutumiseen perustuvasta henkilökohtaisesta palkanosasta. Uudistuksen tavoitteena on edistää palkkauksen oikeudenmukaisuutta, parantaa palkkakilpailukykyä, tukea henkilöstön osaamisen kehittymistä ja vaativimpiin työtehtäviin hakeutumista, kannustaa parempiin työsuorituksiin sekä parantaa esimiestyötä ja johtamista. Suoriutumisen arviointi oli uutta julkisella sektorilla, ja samalla sen voidaankin nähdä olevan haaste asiantuntijuutta ja omia arvoja vaativissa työtehtävissä. (Elo ym. 2009.) Onkin hyvä kyseenalaistaa, sopiiko suoritusarvioiden tekeminen julkisen vallan käyttöön liittyviin viranomaistehtäviin. Elo ym. (2009) toteuttamaan kyselyyn vastanneet toivoivat sen olevan objektiivisempää, läpinäkyvämpää ja enemmän joustavaa. Nuoremmat työntekijät sekä määräaikaiset suhtautuivat uudistukseen myönteisemmin, mutta yleisesti ei oltu kovin tyytyväisiä. Vastaajat veikkasivat, että uudistus vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin ja tasarvoon työpaikalla, ja lisäksi 61 prosenttia uskoi sen tuovan lisää epäoikeudenmukaisuutta. Palkan koettiin riippuvan liikaa budjetista, jolloin resurssipula vaikuttaa siihen, ettei osaamisesta voida palkita tarvittavalla tavalla kuitenkaan. (em.)

Kirkon palkkausjärjestelmää uudistettiin ja uudistuksen pohjalta julkaistiin vuonna 2008 *Palkkausjärjestelmä uudistus kirkon alalla - Opas onnistuneeseen soveltamiseen*, jonka tavoitteena on tarjota esimiehille ja työntekijöille tietoa, miten soveltaa uutta järjestelmää. Uusi palkkausjärjestelmä on käytössä kaikilla kirkon eri aloilla työskentelevillä, ja sen tarkoituksena on korostaa yhteistoiminnallisuuden merkitystä. Evankelis-luterilaisen kirkon palkat koostuvat uudistuksen jälkeen tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. (Nylander ym. 2008.) Perusteena palkkauudistukselle oli ennen kaikkea

huomio siitä, että alan kilpailukyky heikkeni ja palkkaus oli muiden alojen vastaavia tehtäviä alempana. Kehittäminen alkoi vuosituhatlukuun alussa, ja vuonna 2005 alkaen kaikista seurakunnista ja seurakuntayhtymistä alettiin kerätä tietoa eri tehtävistä ja niiden sijoittumisesta mallitehtävänkuvuihin; tämän avulla pyrittiin selkiinnyttämään työnkuvia ja vastuullisuusjärjestelmää. Vuonna 2007 aloitettiin tehtävän vaativuuden arviointi ja otettiin käyttöön henkilökohtainen, vuosisidonnainen palkanosa. Lisäksi suunniteltiin, että vuonna 2009 on mahdollista ottaa käyttöön myös henkilökohtainen, harkinnanvaraisuuteen perustuva palkanosa. Tärkeintä on kuitenkin kokonaisuus: palkkojen lisäksi tarjotaan laajennettua työterveyshuoltoa, liikuntarahaa ja virkistyspäiviä. Lisäksi myös esimerkiksi kokouksista ja leireistä voidaan maksaa lisäpalkkioita. (em.)

Uudistuksen keskeisimpänä osana oli kaikkien työtehtävien tuominen saman palkkajärjestelmän piiriin. Lisäksi palkka-asioista päättäminen siirtyi organisaatioiden itsensä tehtäväksi, ja näin ollen se lisäsi organisaatioiden sisällä esimiesten ja työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta. Työnkuvan määrittely on tärkeää, joten uuteen palkkausjärjestelmään siirryttäessä esimies ja työntekijä laativat yhdessä tehtäväkuvauksen, jonka perusteella palkkauksesta neuvotellaan. Näissä ET-neuvotteiluissa on tarkoitus käydä arvioiden läpi muun muassa työn vaativuutta, tehtävässä vaadittavaa osaamista, vuorovaikutusta, ohjausta, ongelmanratkaisua, tiedonhankintaa ja vastuukysymyksiä. Näiden arviointien avulla määritellään työtehtävän vähimmäispalkka. Työntekijälle maksettavan peruspalkan on oltava vähintään vähimmäispalkan suuruinen, mutta arvioinnin perusteella peruspalkkaakin voidaan nostaa. (Nylander ym. 2008.)

3.1.3 Aineettomat palkitsemistavat

Palkitsemisen järjestelmät koostuvat monimuotoisista paketeista muun muassa vanhustyön organisaatioissa (Hulkko ym. 2006.). Useissa paikoissa on käytössä tässä raportissa jo aiemmin mainittuja etuja kuten laajennettu työterveyshuolto, liikuntaraha ja työpaikkaruokailu. Erilaiset huomioimiset ovat myös yleisiä, ja näitä ovat esimerkiksi joululahja, joululounas, juhlat, palveluvuosmuistamiset (koru, kello, lahjakortti yms.), merkkipäivämuistamiset ja lahjat perhetapahtumien kunniaksi. Lisäksi varsinkin omaehtoista koulutusta tuetaan työaikajärjestelyin. Esimerkkeinä (em.) palkitsemistavoista voi mainita yksikön, jossa tutkintoon johtavaa koulutusta tuetaan myöntämällä hakemuksesta

enintään 10 palkallista vapaapäivää vuodessa ja yksikön, jossa palkitaan pienin lahjoin kirjallisista aloitteista, jotka sisältävät toimivan ehdotuksen jonkin ongelman ratkaisemiseksi, kustannustehokkuuden parantamiseksi tai vaikkapa työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Työsuhteeseen ja työaikaan liittyvien kannustimien yleisin muoto on periaatejoustaa työajoissa työntekijän elämäntilanteen mukaan. Kehitteillä on myös työaika-pankki. Eräässä yksikössä kertyneitä ylityötunteja on mahdollisuus pitää myös kokonaisuina vapaapäivinä. (em.)

Yrjö ja Hanna säätiön ”Vuoden Hanna tai Yrjö” -palkinto on pääperiaatteiltaan vuoden työntekijä -palkinto. Palkinnon saannille on kuitenkin jakokriteerit, jotka vaihtuvat vuosittain. Vuoden 2006 kriteeri oli asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitettiin muun muassa seuraavia asioita: suhde asiakkaaseen, miten puhuu asiakkaista, miten toimii asiakkaan puolestapuhujana, miten ja kuinka paljon pitää yhteyttä omaisiin, millaista palautetta saa asiakkailta, millainen asenne on asiakkaisiin (aikuinen asenne, asiakas samanarvoisena ihmisenä), virheettömyys asiakkaan asioiden hoidossa, kyky kannustaa asiakasta ja kyky olla jämäkkä niin, että asiakaskin uskoo, että pystyy parempaan. Palkittava henkilö valitaan työryhmässä, johon osallistuu aina myös edellisen vuoden palkittava. Vuoden Hanna tai Yrjö -palkinto, kuten useimmat palkitsemistavat, viestivät, että toimintaa halutaan kehittää. Tämä on hyvä signaali, mutta on myös todettu, että palkinto vaikuttaa varsin vahvasti laatupalkinnolta. (Hulkko ym. 2006.)

3.2 PALKITSEMISJÄRJESTELMIEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN

Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa -selvityksen (Salimäki ym. 2009) tulosten mukaan yli puolessa yrityksistä oli kehitetty aktiivisesti kuluneen neljän vuoden aikana palkitsemista, ja kuntien osalta kehitystä oli tapahtunut kolmanneksessa. Kuitenkin suhtautuminen kehittämiseen on myönteistä, ja yli puolet vastanneista kunnista ilmoitti jatkossa panostavansa palkitsemiseen. Tulospalkkauksen käyttöönottamista mietittiin muutamissa kunnissa. Lisäksi suoritusten arviointeja tehdään yli puolessa vastanneista kunnista, vaikka kytkös palkan määrään onkin vain löyhä. Tärkeimmät motiivit kunta- ja valtiosektorilla palkitsemisen kehittämiseen olivat työehtosopimusten noudattaminen, hyvien työntekijöiden sitouttaminen sekä työn tuottavuuden parantaminen. Vastanneista

kunnista noin 45 prosentin mukaan kuntien tämänhetkinen palkitsemisjärjestelmä on kohtalainen, ja arvio oli parantunut aiemmista vuosista. Vastaaajien mukaan yrityksiin verrattuna julkisella sektorilla palkitseminen vaikutti eniten työnantajakuvaan, henkilöstön saatavuuteen sekä tuotteiden ja palveluiden laatuun. Kuntien puolesta kyselyyn vastanneet näkivät palkkausjärjestelmässään innovatiivisuutta muun muassa tulospalkkioissa, työn vaativuuden arviointijärjestelmissä, henkilökohtaisissa suorituksen arvioinneissa sekä henkilöstöeduissa, kuten uinti- ja kuntosalilipuissa. Kuitenkin 64 prosenttia vastaajista koki, ettei kuntien palkkauksessa ole innovatiivisuutta, ja sitä kaivattiinkin lisää. (Salimäki ym. 2009.)

Työministeriön selvityksen mukaan (Linkola 2007) palkitsemisjärjestelmät ovat muutoksen ja suurten uudistusten tarpeessa, varsinkin juuri sosiaali- ja terveystalalla, jossa järjestelmiä on käytössä tarpeeseen nähden aivan liian vähän. Huutavaa tarvetta uudistua kuvastaa se, että työn mielekkyyttä pohtiessa juuri kuntasektorilla työskentelevät ovat tulevaisuuden arvioissaan pessimistisimpiä (em.). Hyvin monet eri aloilla käytössä olevat palkitsemisjärjestelmät ovat myös auttamattomasti vanhentuneita, ja monet laajasti käytössä olleet järjestelmät ovat saattaneet jopa vaikuttaa enemmän työuria lyhentävästi kuin pidentävästi. Hyvin tehdystä työstä on saatettu palkita varhaiseläkkeellä. Työnantajan maksaman ylimääräisen eläkevakuutuksen sijaan sairaskuluvakuutus on myös enemmän tätä päivää ja voi maksaa itsensä takaisin hyvinkin suuressa määrin. (em.)

Kyselyt ja työolotutkimukset osoittavat usein, että kuntien henkilöstö ja varsinkin naispuolinen henkilöstö kokee itsensä alipalkatuiksi. Rahalla palkitseminen on kuntatyössä usein hyvin rajallista ja vaikeaa. Kun suunnitellaan uusia tapoja kannustaa, houkuttaa, sitouttaa ja palkita, on kuitenkin lohdullista muistaa, että esimerkiksi vuoden 2003 työolotutkimuksessa palkkaa työssään tärkeimpänä asiana piti vain 16 % palkansaajista. (Linkola 2007.) Tulevaisuuden palkitsemiskulttuurin osat voivat muodostua jostain ihan muusta. Jo pelkkä tehokas, nopeasti ja helposti omaksuttavissa oleva oikea-aikainen tieto siitä ”missä mennään”, voidaan luoda osaksi tulevaisuuden palkitsemispakettia myös kunta-alalla. Tieto auttaa työntekijöitä suunnittelemaan elämäänsä, auttaa hyväksymään muutoksia ja saa ihmiset tuntemaan itsensä tärkeämmiksi osiksi omaa työyhteisöään. Johto kun odottaa usein työntekijöittensä toimivan suurelta osin itsenäisesti ja vastuullisesti; yrittäjämäisesti. Kuitenkaan tiedottaminen ei työntekijöiden suuntaan

toimi, kuten omia rahojaan toimintaan sijoittaneella olisi ehkä tapana. Kattava ja tehokas tieto lisää luottamusta molemmin puolin. Luottamus on pohjana myös toimivassa palkitsemisessa. Palkitsemisjärjestelmiä ei voida saada toimimaan, jos henkilökunta on liian epäluuloista ottamaan palkitsemiseen liittyvän viestin vastaan. (Linkola 2007.)

Palkitaan työntekijöitä sitten aineellisesti tai aineettomasti, tulee palkitsemistapojen olla johdonmukaisia. Niiden tulee perustua puolueettomuuteen ja tarkkaan tietoon. Niiden tulee myös olla oikaisemiskelpoisia, mikä edellyttää prosessin jatkuvaa kontrollointia. Käytettävän palkkausjärjestelmän tulisi myös olla eettisesti toteutettua ja edustavaa, ja yksilöiden sekä alaryhmien mielipiteet tulisi huomioida. (Vartiainen & Kauhanen 2005.)

Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Sitä suunniteltaessa tulisi huomioida ensinnäkin, minkälaisista tuloksista halutaan palkita. Palkitsemisen perusteena voi olla työ ja sen vaativuus, henkilön tai ryhmän ominaisuudet ja suoriutuminen tai sitten aikaansaannokset ja tulokset. Tulokset voivat olla taloudellista hyötymistä, jonkin asian määrän lisääntymistä, laadun tai asiakkaiden tai työntekijöiden tyytyväisyyden lisääntymistä. Tärkeää on selvittää, minkä organisaation tuloksista palkitaan: yksilöiden, ryhmien tai tiimien, osastojen vai tulosityksiköiden. Lisäksi tulisi myös päättää, miten mahdolliset palkkiot jaetaan näiden ryhmien kesken. Palkkiot voidaan jakaa joko työpanoksen suhteen (ns. tasasuhtaperiaate) tai tasajakoperiaatteella kaikkien kesken tasan. On myös tärkeää huomioida aineettomien, kuten palautteenantomahdollisuuksien ja joustavien työaikojen, olevan kaikkein vaikuttavimpia. (Vartiainen & Kauhanen 2005.)

Mittareina voi kunnissa olla mm. vaikuttavuus (muutos asiakkaan tilanteessa, asiakkaan omakohtaiset kokemukset, toipumisen nopeus), palvelun laatu (asiakastyytyväisyysmittaukset), prosessien sujuvuus ja taloudellisuus (onko työaika ollut tehokkaasti käytössä) tai henkilöstön aikaansaamiskyky (osaaminen, työmotivaatio, työn ilo, koulutus). Mittareita pohtiessa täytyy kuitenkin muistaa, että varsinkaan sosiaalipalveluissa ei ole järkevää mitata tai palkita siitä, kuinka monta asiakasta työntekijä työtuntinsa aikana saa palveltua, vaan painopisteen on oltava rahallisen tuloksen sijaan mieluiten laadussa ja vaikuttavuudessa. (Ylikorkala ym. 2005.)

Palkitsemisjärjestelmiä suunniteltaessa kehitetään liian usein juuri kannustusjärjestelmiä, ei palkitsemisjärjestelmiä. Linkolan mukaan voisi olla korkea aika jopa luopua kokonaan niin termistä kannustinjärjestelmä kuin itse järjestelmistäkin, ja siirtyä käyttämään elinikäisen palkitsemisen käsitettä. Ratsastuksesta organisaatioiden käyttöön liukunut termi kertoo paljon: ”Ratsuväen hyökkäyksissä hevosten suorituskyvystä oli otettava kaikki irti. Kylmän teräksen painautuminen kylkiin sai laiskimmankin kaakin yrittämään parastaan. Tällainen kannustaminen ei kuitenkaan ole elinikäistä, vaan tiettyyn tilanteeseen liittyvää.” (Linkola 2007.)

Valtiolla ja kuntasektorilla tavoitteet uudistetussa palkkapolitiikassa voidaan saavuttaa vasta, kun nykyistä jäykkää virkapalkkausjärjestelmää uudistetaan ja korvataan eri toimintayksiköiden tarpeisiin soveltuvilla uusilla palkkausjärjestelmillä. Kehittämisessä on otettava huomioon ne tekijät, jotka vaikuttavat työtehtävien vaativuuteen sekä eri painotukset ja miten henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat palkkaukseen. Palkkaukset tulisi porrastaa työn vaativuuden perusteella, ja lisäksi tulisi ottaa huomioon yleinen palkka-kehitys. Uudistustyöhön tulisi saada sekä johdon että henkilöstön sitoumus. (Lahti ym. 2004.)

Organisaation menestyksen edellytyksenä nähdään se, että se pystyy hallitsemaan suhdetta toimintaympäristöönsä reagoimalla muutoksiin ja sopeuttamalla toimintaansa joustavasti ja hallitusti. Kattavinkin työehtosopimus jättää palkkausjärjestelmän toimivan käytännön toteutuksen paikallisella tasolla ratkaistavaksi, joten hyvässä palkkausjärjestelmässä vastuu ei ole hajaantunut, vaan kokonaisuus on aina jonkin ihmisen hallussa. Hyvä palkkausjärjestelmä ennakoii muutoksia organisaation rakenteissa ja reagoi niihin joustavasti. Palkkausjärjestelmän toimivuuteen vaikuttavat järjestelmän rakenteen lisäksi avoimuus sekä henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet. (Lahti ym. 2004.)

Toimivan palkitsemisjärjestelmän luomisessa ja toteutuksessa on oleellista tiedostaa erilaisten asioiden motivoivan eri ihmisiä ja eri elämänvaiheissa olevia työntekijöitä. Näin ollen käytössä olevan järjestelmän tulisi olla vaihtoehdoiltaan monipuolinen ja perustua siihen, että esimiehet tuntevat alaisensa. Jotta esimies voi motivoida alaisiaan, täytyy olla tiedossa, minkälaiset asiat kenellekin ovat tärkeitä. Kehityskeskustelut ovat oiva tilaisuus sekä oppia tuntemaan toisensa että valita parhaat palkitsemisen tavat kul-

lekin ja kehittää työtehtäviä mahdollisimman suotuisaan suuntaan. Esimerkiksi vaativat työt jo sinällään tuottavat sisäistä motivaatiota ja tyydytystä ihmisille, joilla on suuri halu ”näyttää toisille” ja suoriutua. Työntekijät, joilla tällaista tarvetta ei ole, voivat painottaa elämässään enemmän työstä saatavia taloudellisia palkkioita. (Linkola 2007.)

Kehitettäessä kunta-alalle palkitsemisjärjestelmiä ja ylipäätään kohennettaessa kaikkien ja kaiken ikäisten työntekijöiden työssä jaksamista on hyvä muistaa erikseen myös ikääntyvien työntekijöiden palkitsemiseen liittyvät kysymykset. Näitä kysymyksiä pohdittaessa on kuitenkin muistettava, että palkitsemisessa on noudatettava samanarvoisuuden ja solidaarisuuden periaatetta; työntekijää ei tule asettaa eriarvoiseen asemaan oli hän sitten nuori tai vanha. Kestäviä ja todella toimivia ratkaisuja kehitettäessä ei ole tarkoituksenmukaista palkita ”sen enempää nuoria kuin ikääntyneitäkään erityiseduilla”. Ikääntyvien palkitseminen ikälisillä oli kenties tarkoituksenmukaista perinteisissä käsityöläisammateissa, toisin on nykyään. Ikälisät voivat pahimmillaan palkan noustessa ja noustessa, ajaa vanhemmat työntekijät pois työmarkkinoilta kun heidän työpanoksensa on ensin ”hinnoiteltu ulos”. Tasoitusta ikääntyvillä työntekijöille voi ja tuleekin antaa. Jotta myös vanhenevat työntekijät jaksavat pysyä mukana aktiivisina osina työyhteisöjään, voivat esimerkiksi tehostettu työterveyshuolto, työergonomia ja erityishuomio työtahdin hallintaan olla ikääntyvien työntekijöiden kohdalla paikallaan. (Linkola 2007.)

Iän lisäksi palkkauksessa on hyvä huomioida myös sukupuolikysymykset. *Palkkausjärjestelmien kehittäminen* (Lahti ym. 2004) on osa Työsuojelurahaston rahoittamaa Teknillisen korkeakoulun palkitsemisjärjestelmätutkimusta, jossa on tarkoitus selvittää, millä perusteilla Suomessa palkitaan, ja millä tavoin palkanosien määrittelytapa on yhteydessä naisten ja miesten palkkaeroihin teollisuus- ja kuntasektorilla. EU:n perustamissopimuksessa ja jäsenmaiden lainsäädännössä korostetaan, että naisille ja miehille tulisi maksaa, ei vain samasta, vaan myös samanarvoisesta työstä saman verran. Sosiaaliala on yleisestä palkkakehityksestä hieman jäljessä, ja naisvaltaisen alan palkat ovat myös vastaavia miesvaltaisia aloja heikommat. Kuntasektorin työntekijöistä 80 prosenttia työskentelee sosiaalitoimessa, terveystoimessa ja sivistystoimessa, ja näiden työntekijöistä naisia on 77 prosenttia. Kunnallisilla aloilla suurimmaksi osaksi noudatetaan palkan määräytymisessä KVTES:iä (Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus),

joka muodostuu peruspalkasta, palveluaikaan sidotuista lisistä sekä muista lisistä. (Lahti ym. 2004)

Palkkatasoon vaikuttavat yleisesti organisaation sekä sisäiset että ulkopuoliset tekijät: työvoiman saatavuus, yleinen alan palkkataso, kannattavuus, organisaation kilpailustrategia sekä markkinavoimat, jolloin tietyn alan työntekijöiden tarpeen kasvaessa myös palkat nousevat, ja ylitarjonnan aikana puolestaan laskevat. Palkkaus perustuu joko työntekijöiden työhön kuluttamaan aikaan ja vaivaan (eli panoksiin), tapaan jolla panoksia käytetään tai työstä saatuihin aikaansaannoksiin. Palkkausjärjestelmää suunniteltaessa olisikin tärkeää selvittää työn prosessit sekä se, mihin palkitsemisessa halutaan kiinnittää huomiota. (Lahti ym. 2004.) Kehittämistä työelämässä ja työyhteisöissä tarvitaan, jotta organisaatio ei jähmettyisi nykyisiin asetelmiin ja toimisi sisäänpäin lämpivästi. On parannettava organisaatioiden tehokkuutta ja toiminnan laatua, työyhteisöä ja sen hyvinvointia sekä työyhteisön ja sen jäsenten osaamista ja ammattitaitoa. Taloudellisen menestyksen ja terveen henkilöstön edellytyksinä voidaan nähdä selkeä delegointi eri tahojen välillä, tulokseen suuntautuminen, tiedon jakaminen, itsensä kehittäminen, tasa-arvoisuus sekä henkilöstökeskeisyys. (Lindström 1994.)

Sosiaalityö on asiantuntijatyötä mitä suurimmassa määrin. Juuri asiantuntijoiden palkitseminen on usein osoittautunut erityisen haasteelliseksi. Kunnallinen sosiaalityö on haastavien muutosten edessä - muutosten, jotka vaativat asiantuntijoiltaan suuren annoksen innovatiivisuutta. Työministeriön Työ ja yrittäjyys -julkaisusarjassa 2009 ilmestynyt *Palkitseminen ja innovatiivisuus - tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla* -tutkimus pyrkii tarkastelemaan palkitsemisen haasteita juuri innovatiivisilla työpaikoilla. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää erilaisten rahallisten palkitsemistapojen yhteyttä työyhteisöjen innovatiivisuuteen. (Moisio ym. 2006.)

Tutkimusta varten tietoa kerättiin kahdeksasta eri organisaatiosta, joita voitiin pitää innovatiivisina organisaatioina. Innovatiivisuus näkyi muun muassa tuotteiden, palveluiden ja toimintatapojen jatkuvana onnistuneena uudistamisena ja kehittämisenä. Tutkimuksessa sanalla innovaatio viitataan uuteen ja hyödylliseen tuotteeseen, palveluun, toimintatapaan tai liiketoimintamalliin. Organisaatiotasolla innovatiivisuus näkyy kyvykkyytenä uudistaa toimintaa ja vastata vaihtuviin olosuhteisiin. Viimeisen parinkym-

menen vuoden aikana nimenomaan palveluinnovaatiot ovat olleet laajan huomion kohteena, samoin huomion kohteena ovat olleet erilaiset sosiaaliset innovaatiot, joiden tavoitteena on parantaa hyvinvointia. (Moisio ym. 2006.)

Mikä innovatiivisuutta ja kykyä muutoksiin eri organisaatioissa sitten lisää? Ainakin ”hajautettu johtaminen, matala organisaatio sekä haastavat, mutta joustavasti rajatut työtehtävät” ja kaikenlainen byrokraattisuuden vähentäminen ovat tässä tavoitteessa keskeisiä tekijöitä. Myös mahdollisimman usein toteutetut moniammatilliset tiimit synnyttävät monipuolisia näkökulmia ja uusia ideoita. Innovatiivisuutta tukevan organisaatiokulttuurin piirteitä on tutkittu runsaasti. Usein nousevat esille ennakkoluulottomuus, avoin tiedonkulku ja eriävien näkökulmien arvostaminen. (Moisio ym. 2006.)

Edellä mainitussa työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksessa (Moisio ym. 2006) kerrotaan esimerkkinä mukana olleesta yrityksestä, jossa haluttiin aktivoida koko henkilöstöä mukaan innovaatioiden luomiseen. Projekti toteutettiin niin, että jokaisella oli mahdollisuus syöttää ideoitaan yhteiseen tietojärjestelmään. Jokainen ideoitaan järjestelmään syöttänyt sai palautteen siitä, miten esitetty idea oli käsitelty ja mitä sille seuraavaksi tapahtuu. Kampanjassa ei ollut rahapalkkioita. Palautteen saamista ja arvostusta hyvistä ideoista pidettiin ideoiden esittäjien mielestä motivoivana. Ideajärjestelmä myös tuotti enemmän ja laadukkaampia ideoita kuin oli osattu odottaa. Tämä on loistava esimerkki siitä, kuinka ilman suurta rahallista panostakin voidaan innostaa, kannustaa ja kehittää innovatiivisesti organisaatiota. Monimutkaiset palkitsemisjärjestelmät eivät aina ole tarpeen. (em.)

Edellä mainitun raportin kantava teema on, että joustavat työaikajärjestelyt kuuluvat innovatiiviselle työpaikalle. Kun työn sisältö vastaa henkilön osaamista ja työ on sopivan haasteellista, ei ajoittainen painekaan ole ongelma, jos välillä on aikaa ajatteluun. Synnyttääkseen uutta ja pysyäkseen ”aallon harjalla” on organisaatiossa oltava lupa heittää ilmaan hulvattomiakin ideoita ja antaa aikaa jalostaa niitä yhdessä. Työaikajärjestelyillä tulisi välttämättä, niin hankalalta kuin se kunnallisessa sosiaalityössä voi tuntuakin, antaa aikaa myös kiireettömään pohdintaan. (Moisio ym. 2006.)

Toimivan palkkausjärjestelmän on mukauduttava organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, ja järjestelmää tuleekin jatkuvasti kehittää, uudistaa ja päivittää. Yksi merkittävimmistä haasteista palkkausjärjestelmälle on palkkauksen oi-

keudenmukaisuus palkan jakamisessa, menettelytavoissa sekä esimiesten vuorovaikutustaidoissa. Viestintä esimiestasolta työntekijätasolle on myös nostettu tärkeäksi osaksi palkitsemista: työntekijöiden tulisi olla tietoisia organisaatiossa tapahtuvista asioista mahdollisimman reaaliaikaisesti. Menestymistä ja sitä kautta palkkaustakin tulee arvioida työnkuvan kannalta, sillä se merkitsee eri tehtävissä aivan eri asioita: jossakin se voi olla kustannussäästöjen tekeminen, joskus puolestaan onnistuneen henkilöstön koulutustapahtuman järjestäminen tai esimerkiksi nuorten saaminen mukaan seurakunnan toimintaan. (Nylander ym. 2008.)

Teknillisessä korkeakoulussa palkitsemisen tutkimus- ja kehitystoimintana toteutetun *Vanhustyö kannattaa* -hankkeen (Hulkko ym. 2006) aikana 2004 – 2007 kaikissa mukana olleissa vanhustyön organisaatioissa käynnistettiin palkitsemisen kehittämistyö ja kokeiltiin uusia tapoja kannustaa ja palkita henkilökuntaa. Hankkeen tavoitteena oli löytää palkitsemisen kehittämisestä vastauksia muun muassa henkilöstön saatavuuden ja jaksamisen sekä tuloksellisen työn haasteisiin. Vanhustyö on perinteistä kuntatyötä, jossa mahdollisuudet rahalliseen henkilökunnan palkitsemiseen ovat resurssien vuoksi niukkoja. Vanhustyön julkisuuskuva on myös useimmiten rankka; vanhustyö nähdään heikosti palkattuna ja raskaana, vaikka tehtävä koetaankin tärkeäksi ja asiakkaiden tyytyväisyys palkitsevaksi. Tarve kehittää kannustin- ja palkkiojärjestelmiä on ilmeinen ja alan resurssit vaativat, että palkitsemiseen löytyy muitakin keinoja kuin rahapalkka. (em.)

Gaius-Säätiön Heseva-koti kehitti hankkeen, jonka tavoitteena oli, että jokainen osasto osallistuu kehittämissuunnitelmaan omalla hoitotyöhön liittyvällä kehittämissuunnitellaan. Tavoitteina oli luoda käyttökelpoinen ja pitkäkestoinen palkitsemisjärjestelmä vanhus-ten hoitotyön kehittämiseen. Onnistuneesti, kriteerien mukaan läpi viedyt osaprojektit päätettiin palkita tiimeittäin rahasummilla, joilla järjestettiin vaikkapa ravintolailta tai hohtokeilausta. Palkitsemiskriteerit olivat:

- a) että koko tiimi on sitoutunut kehittämissuunnitelmaan ja asetetut tavoitteet saavutetaan
- b) että hanke on hyödyllinen ja yleistettävissä myös muille osastoille ja
- c) että hankkeen seurauksena tiimityö kehittyy, työnjako selkeytyy ja ammattitaito kehittyy.

Yhden osaston osahanke oli Heseva-kodin asukkaiden elämäntapa- ja hoitosuunnitelmalomakkeen uudistaminen. Tavoitteena oli kartoittaa asukkaan tarpeita ja kiinnostuksen kohteita ja näin kuulla enemmän asiakasta ja osallistaa tätä päätöksentekoon omasta elämästään. Tavoitteena oli myös lisätä työntekijöiden tietoja asukkaista, jotta heille voitaisiin kehittää mielekästä ohjelmaa. Pieni, mutta tärkeä projekti oli ollut jo sinällään mielekästä toimintaa asukkaille, ja lomakkeen täyttämistä oli pidetty. Myös omaisilta oli saatu hyvää palautetta. Toimintaa oli kehitetty palautteen mukaan. Näin sekä asukkaat että henkilökunta olivat saaneet olla mukana kehittämässä toimintaa, joka on palkitsevaa jo sinällään. Lisäksi kiitoksena tiimit pääsivät rentoutumaan porukalla. Tämän kaltainen järjestelmä osana palkitsemisjärjestelmää taatusti toimii ja osallistaa kaikkia osapuolia kun projekteja on vireillä toisinaan. Kuitenkin jatkuvasti tulevat uudet hankkeet voivat väsyttää henkilökuntaa ja muuttua kannustavasta ja kehittävästä toiminnasta pakkopullaksi joka vie aikaa ”varsinaisilta töiltä”. (Hulkko ym. 2006.)

4 PALKITSEMISEN VAIKUTUS HENKILÖSTÖÖN

4.1 TYÖHYVINVOINTI JA SEN VAIKUTUS TYÖN TULOKSELLISUUTEEN

Palkitsemisen vaikutuksia ja vaikutusmekanismeja on tutkittu varsin vähän. Havaittavissa kuitenkin on, että palkitseminen vaikuttaa enemmän kuin on luultu, niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä, ja se vaikuttaa sekä myönteisesti että kielteisesti. Toimiakseen mahdollisimman hyvin, palkitsemisjärjestelmän pohjana on oltava tarkka tieto ja käsitys siitä, mitä järjestelmällä halutaan viestiä, eli järjestelmällä on oltava tiukka yhteys organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Lisäksi on muistettava, että loistavinkin palkitsemisjärjestelmä vaatii aktiivista päivittämistä ja kehittämistä, sillä muuten positiiviset vaikutukset hiipuvat pois ajan kuluessa. (Vartiainen & Kauhanen 2005.)

Byrokraattisessa työssä voidaan havaita niin kutsuttua henkistä ruostumista, joka johtuu osoitetusta työnjaosta, työn monotonisuudesta sekä työhön liittyvistä vaikutus- ja kehittämismahdollisuuksien vähäisyydestä. Työn mielekkyyttä voidaan lisätä monipuolistamalla ja laajentamalla työtehtäviä, delegoimalla päätöksentekoa ja vastuuta organisaatiossa alaspäin, edistämällä ryhmätyöskentelyä sekä soveltamalla työkiertoa. Sen sijaan niin sanotussa jälkibyrokraattisessa työssä (ennalta määrittelemätön ja laaja työnkuva) ongelmat ovat erilaisia, ja suurimpana nouseekin esiin muutosten huono hallinta. Jälkibyrokraattista työtä voidaan helpottaa ja muuttaa mielekkäämmäksi ennen kaikkea henkilöstöjohtamiseen panostamalla. (Alasoini 2009.)

Työnantajien välisessä kilpailussa on tärkeää, kuka pystyy pitämään osaavan ja innostuneen työvoiman sekä sitouttamaan nämä työtehtäviinsä. Työhyvinvointi onkin nostettava strategian asiaksi, ja sille on saatava johdon tuki aivan ylempää tasoa myöten. (Suutarinen & Vesterinen 2010.) Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman *Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta* -tutkimuksen (Elo ym. 2009) tavoitteena olikin selvittää, mikä on palkitsemisen oikeudenmukaisuuden yhteys organisaation toiminnan tuloksellisuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin sekä miten yliopistoissa käyttöön otettu uusi tehtävän arviointiin perustuva palkkaus koetaan. Tutkimusta perustellaan sillä, että palkitsemisen epäoikeudenmukaisuus työssä on osoittautunut

keskeiseksi terveyden riskitekijäksi viimeaikaisissa tutkimuksissa. Elo esittää Sieghirs-
tin kehittämän stressimallin, jonka mukaan stressi muodostuu työn vaatimien ponniste-
lujen ja palkitsevuuden välisestä epätasapainosta. Palkitsevina voidaan nähdä olevan
itse palkka, itsearvostus, työn turvallisuus sekä etenemismahdollisuudet. Mikäli työteh-
tävät kallistuvat enemmän ponnistelujen puolelle eikä palkitsevuuden koeta olevan sa-
massa suhteessa, voidaan sen nähdä lisäävän stressiä. Myös ylisitoutuminen työhön ja
työtymättömyys rahalliseen palkitsemiseen ennustavat esimerkiksi sosiaalityöntekijöi-
den työuupumusta. (em.)

Työtymättömyyden voidaan nähdä olevan yhteydessä eniten ulkoisiin tekijöihin:
henkilöstö- ja taloudelliset voimavarat, organisatorinen kulttuuri, puutteet uralla etene-
misessä ja ongelmalliset suhteet muiden ammattiryhmien edustajien kanssa ovat suu-
rimpia syitä viihtymättömyyteen sosiaalialan töissä. (Yliruka ym. 2009.) Myös oikeu-
denmukaisuus on tärkeä tekijä työhyvinvointia käsiteltäessä. Työntekijä vertaa panok-
sensa suhdetta palkkioon, mutta sen lisäksi toisten saamiin palkkioihin. Tärkeänä voi-
daan nähdä myös vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Suurin merkitys on ennen
kaikkea menettelytapojen oikeudenmukaisuudella. (Elo ym. 2009.)

Sosiaalityöntekijöiden työoloja koskeva vertaileva tutkimus *Vardagliga realiteter och
visionära ideal bland socialarbetare i Norden* (Blomberg ym. 2009) toteutettiin Poh-
joismaissa, ja sen tavoitteena oli selvittää, miten työ kuormittaa sosiaalityöntekijöitä ja
miten siihen suhtaudutaan. Tutkimuksessa kysyttiin, joutuvatko sosiaalityöntekijät koko
ajan kohtaamaan uusia haasteita, koetaanko työ stimuloivaksi ja voidaanko kaikkia ky-
kyjä hyödyntää. Lisäksi selvitettiin, miten sosiaalityöntekijät kokevat työn ohjauksen ja
organisoinnin. Pohjoismaissa sosiaalityöntekijöiden työnkuva on melko samanlainen.
Lisäksi työtä yhdistävät kunnallisuuden painottuminen sekä se, että kaikissa Pohjois-
maissa työntekijät kokevat edustavansa sekä yhteiskuntaa että asiakasta, ja tämä voi-
daankin nähdä joissain tapauksissa ristiriitaisena. (em.)

Kyselytutkimuksessa nostettiin esiin neljä sosiaalityön työhyvinvointiin liittyvää osa-
aluetta: työn vaativuus, sosiaalinen tuki, työn hallinta ja pätevyys. Sosiaalisen tuen vas-
taajat kokivat olevan hyvällä mallilla, ja työtovereilta ja esimiehiltä koettiin saatavan
riittävästi emotionaalista tukea, ohjeita ja opastusta, käytännön apua ja arvostusta. Toi-
saalta koettiin työn olevan paikoin liian vaativaa, sillä työtehtäviä on paljon ja ne ovat

hankalia sekä lisäksi liian tiukat aikataulut asettavat paineita työn hoitamiselle. Myös työn hallinnassa nähtiin puutteita, eivätkä työntekijät kokeneet voivansa vaikuttaa tarpeeksi työnsä sisältöön. Ristiriitaisuuden kokemukset työnantaja- ja asiakasosapuolen välillä koettiin Suomessa suurimmiksi. Lisäksi lähes puolet suomalaisista vastanneista sosiaalityöntekijöistä koki, että joutuu ajanpuutteen vuoksi tekemään huonompaa työtä kuin haluaisi. (Blomberg ym. 2009.)

Myös Elon ym. (2009) mukaan työviihtyvyyttä lisäävät eniten omat vaikutusmahdollisuudet, päätösten ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus sekä oman toiminnan koettu tuloksellisuus. Näihin tekijöihin vaikuttamalla on mahdollista lisätä hyvinvointia, ja sitä kautta siis myös organisaation tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Yleisesti vanhemmat ja pidempään työssä olleet kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä nuorempia enemmän. Kuitenkin monet sosiaalityöntekijät ovat miettineet työpaikan vaihtamista, mikäli sosiaalinen tuki ja mahdollisuus käyttää omia kykyjä ovat vähäisiä, tai mikäli työn vaatimustaso on liian korkea tai aivan liian matala. Pohjoismaiset sosiaalityöntekijät kaipaivat eniten työhönsä kontrolloitavuutta. Taloudellisten tekijöiden nähdään merkitsevän liikaa ja asettavan ristiriitatilanteita. Työhön kaivataan käsittelyvapautta, jolloin yksittäisellä työntekijällä olisi enemmän vapauksia päättää asiakkaansa asioista. (Blomberg ym. 2009.) Alanvaihtohalukkaimpia ovatkin ne, jotka kokevat oman työpaikkansa sosiaalisen ilmaston sekä henkilöstöjohtamisen heikoksi. Lisäksi jatko- ja täydennyskoulutuksen vaikutukset työtyytyväisyyteen nähtiin riippuvan siitä, miten työtehtävät ja palkkaus kehittyivät sen jälkeen. (Yliruka ym. 2009.)

Työhyvinvointia on ollut tapana ajatella ja mitata siten, kokevatko työntekijät itse voivansa työssään hyvin. Työhyvinvoinnin edellytyksinä voidaan kuitenkin nähdä olevan ennen kaikkea viihtyisä työympäristö ja mielekäs työn sisältö. Myös molemminpuolinen organisaatiositoutuminen on osoittautunut tärkeäksi tekijäksi, ja se lisää hyvinvoinnin kautta myös tuottavuutta. Työhyvinvointi, työntekijöiden henkilökohtaiset voimavarat ja psyykinen selviytyminen lisäävät organisaation tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Esimerkiksi uudessa yliopiston palkkausjärjestelmässä stressireaktiot ovat yhteydessä objektiivisiin suoritemittareihin, kuten rahoituksen leikkauksiin, heikompiin investointituottoihin ja epäedulliseen henkilömäärään. Lisäksi esimerkiksi työn aikapaineet ja kilpaileminen työntekijöiden välillä lisäävät työuupumusta. Niiden vähentäminen hyödyntääkin sekä organisaatiota että asiakkaita; toisaalta esimerkiksi heikko asiakastytyväi-

syys voi myös aiheuttaa vähentynyttä ammatillista itsetuntoa ja vetäytyvää käytöstä, joten työuupumuksen vähentäminen auttaa kaksisuuntaisesti sekä asiakkaita että työntekijöitä. (Elo ym. 2009.)

Dragsfjärdissä (nykyisessä Kemiönsaarella) havahduttiin eräällä toimialueella työntekijöiden suuriin sairauspoissaoloihin (Suutarinen & Vesterinen 2010). Tämän vuoksi aloitettiin niin kutsuttu Druvan-ohjelma, jossa muun muassa Metal Age -menetelmällä pyrittiin moniulotteisen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Metal Age -menetelmään kuuluu vahvasti osallistava suunnitelmallisuus: organisaatiossa muodostetaan pieniä ryhmiä, jotka kokoontuvat aluksi itsenäisesti ja tämän jälkeen yhteiseen seminaariin. Aluksi selvitetään kehittämiskohteet, priorisoidaan ne ja ideoidaan konkreettisia toimenpiteitä sekä sovitaan näille vastuuhenkilöt. Tämän jälkeen laaditaan aikataulut ja sovitaan seurannasta. Tärkeää on esimiesten mukanaolo koko prosessin ajan. Ohjelman ja mallin avulla todettiin, että työkyky oli parantunut, sairauspoissaolot vähentyneet, työilmapiiri parantunut ja eläköityminen kehittynyt myönteiseen suuntaan. (em.)

4.2 MOTIVAATIO

Työntekijöiden työviihtyvyyden keskeinen osa on motivaatio työtä kohtaan. Motivaatiosta on monia erilaisia teorioita: oppimisteoreettisen näkökulman mukaan meitä motivoi se, mistä aiemmin on palkittu. Toisaalta tällaisen ulkoisen palkitsemisen lisäämisen on voitu nähdä vähentävän omaa kiinnostusta työtehtävää kohtaan. Maslow'n tarvehierarkian mukaan ihmistä motivoi aina siirtyminen seuraavalle tasolle tarpeentyydytyksessä, ja tätä on kehittänyt myös McClelland tarveteoriassaan, jonka Vartiainen ja Kauhanen (2005) esittävät: sen mukaan työnteossa motivaattoreina toimivat suoriutuminen sekä vallan ja läheisyyden kokeminen. Myös Herzberg kehitti työhön liittyvän motivaatioteorian, jonka mukaan työtyytyväisyyteen liittyvät hygienia- ja motivaatiotekijät. Hygienia-tekijöillä tarkoitetaan työympäristöä, kuten työskentelyoloja ja palkkaa, joita lisäämällä voidaan vähentää työtytymättömyyttä. Työtyytyväisyyttä voidaan lisätä kuitenkin vain lisäämällä motivaatiotekijöitä: työn sisällön on oltava mielekästä, ja siitä on saatava tunnustusta ja arvostusta. (Vartiainen & Kauhanen 2005.)

Palkitsemisen vaikutuksesta työntekijöiden motivaatioon on lukuisia kilpailevia teorioita. Eräs mielenkiintoinen on ”palkitsemisen reflektioteoria”, jonka mukaan palkitsemi-

sella ja rahalla ei sinällään ole ihmisille merkitystä, vaan vaikutus syntyy sen kautta, mitä palkitseminen yksilölle viestii. On havaittu, että vasta noin seitsemän prosentin korotus palkkioissa sai henkilöt ponnistelemaan enemmän. Kun palkitsemisen muoto tai määrä ei ole oleellisinta, seuraa siitä johtopäätös, ettei (kuten usein ajatellaan) palkitsemisen perusteen ole välttämätöntä olla suorassa yhteydessä palkitsemisen tavoitteisiin. (Moisio ym. 2006.)

Työntekijöiden terveyttä edistämällä työpaikoilla vaikutetaan sekä työntekijöiden voimavaroihin että käyttäytymiseen, ja näin saavutetaan sekä välittömiä että välillisiä vaikutuksia. Niin kutsuttu tyky-toiminta on terveyden edistämistä, ja käytännössä se merkitsee työn ja työolojen parantamista mielekkäillä työkokonaisuuksilla, hallinnan tunteen ja omien päätösten vapausasteen lisäämistä, ammattitaidon kehittämistä sekä viestintää olennaisista asioista. Lisäksi on tarpeen lisätä työntekijöiden voimavaroja muun muassa koulutuksilla, joilla taataan hyvä osaamisen taso. (Lindström 1994.) Työhyvinvoinnista onkin kehitetty Maslow'n tarvehierarkian ja erilaisten työhyvinvointi- ja tyky-mallien vertailun avulla viisiportainen malli. Siinä on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Mallin avulla olisi tarkoitus pystyä kehittämään työpaikoilla yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia porras portaalta. (Työturvallisuuskeskus 2010.)

Ensimmäinen porras on psykofysiologisten perustarpeiden tyydyttäminen, joka tarkoittaa työn sopivuutta sen tekijälle: aikaa tulee riittää myös perhe-elämään ja vapaa-aikaan, ja työntekijöiden terveydestä on huolehdittava esimerkiksi työterveyshuollon avulla. Toisena portaana on turvallisuuden tarpeen toteuttaminen, jolla tarkoitetaan sekä työympäristön turvallisuutta että esimerkiksi riittävää palkkausta ja pysyvää työsuhdetta. Kolmannessa portaassa huolehditaan liittymisen tarpeesta, jolloin taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Neljäntenä portaana on arvostuksen tarpeen tyydyttäminen, eli oikeudenmukainen palkkaus ja palkitseminen sekä palautteen saaminen. Viimeisenä, viidentenä portaana on itsensä toteuttamisen tarve. Tarvetta voidaan tukea erilaisin kouluttautumisen- ja oppimismahdollisuuksin. (Työturvallisuuskeskus 2010.)

Palkitseminen vaikuttaa henkilöstön motivaatioon monella tavalla. Motivaation on todettu kasvavan esimerkiksi silloin, kun palkitaan osaamisesta työn sijaan ja palkkion

perusteena on se, mitä muualla maksetaan samasta työstä. Lisäksi motivaatiota parantavat joustava palkitseminen ja yrityksillä suuri sisäinen palkkahaitari. Myös työmäärään perustuva, vaihteleva palkka perinteisen kuukausipalkan sijaan nähdään henkilöstön motivaatiota kasvattavana tekijänä. Painopisteen tulisi olla täydentävissä palkitsemistavoissa sen sijaan, että painotettaisiin peruspalkkaa. (Salimäki ym. 2009.) Myös ikä vaikuttaa motivaatioon. Eri-ikäisiä työntekijöitä motivoivat eri asiat, joten palkitsemisessakin tulisi hyödyntää eri keinoja. Keski-ikäisten kohdalla rahalliset palkitsemistavat ovat tehokkaimpia. Pienten lasten vanhempia motivoi puolestaan vapaa-aika ja työn joustavuus. Ylipäättään työssä tulisi lisätä itsemääräämisoikeutta, sillä kiire, takarajat, uhat ja määräykset vähentävät sisäistä motivaatiota, joka on työn suorittamisen kannalta tärkeintä. Rahapalkkiot eivät ole tärkeimpiä, vaan palautteen antaminen, tuki esimiehiltä ja työtovereilta ja yksilöllisten erojen huomiointi ovat kaikkein tärkeimpiä työhön motivoivia tekijöitä. (Vartiainen & Kauhanen 2005.)

4.3 TYÖAIKAJÄRJESTELYILLÄ HYVÄ VAIKUTUS

Kaija Winter kirjoittaa Pro gradussaan (2005) eri työaikajärjestelmistä. Työajan joustot ovat kansainvälinen ilmiö, jotka näkyvät jatkuvasti yhä enemmän myös Suomessa. Perusteina joustavalle työajalle voidaan nähdä olevan toimintojen uudelleen järjestäminen, säästöjen saaminen, joustavuuden parantuminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen. Vaikutus- ja joustomahdollisuuksia lisäämällä saadaan edistettyä työntekijöiden työssä jaksamista. Työnantaja hyötyy lisäksi työaikakustannusten mahdollisella vähennyksellä. (Winter 2005.)

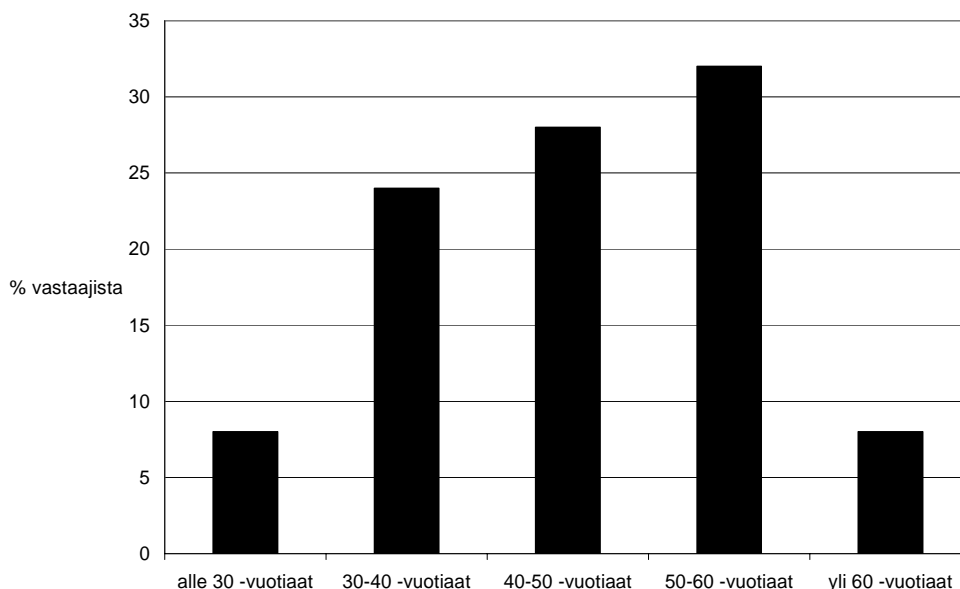
Perinteisistä työaikajärjestelyistä on sovittu silloin, kun perinteinen aikajärjestys oli yhä vallalla: nuoruus oli opiskeluaikaa, aikuisikä työntekoaikaa ja vanhuudessa eläkeikäisenä oli mahdollista lomailla. Nykyään opinnot ja työelämä menevät osittain päällekkäin, ja opiskelua jatketaan koko työuran ajan. Myöskään työsuhteet eivät ole samalla tavalla pitkäkestoisia, ja ammattiakin saatetaan vaihtaa jopa useampaan kertaan. Ajan käsite on myös muuttunut – aikaa on yhä vähemmän käytettävissä, ja siitä on tullut kiireen vuoksi niukka resurssi, jolla on ansiotyön kanssa rahallinen vaihtoarvo. Aika voidaan jakaa kolmeen osaan: työmarkkinoiden vaatimaan aikaan, julkisten palveluiden vaatimaan

aikaan, kuten esimerkiksi virastojen aukioloaikoihin sekä yksilölliseen aikaan. Työajan joustot helpottavat ajankäytön jakamista näiden eri osien välillä ja vähentävät stressiä. (Winter 2005.)

Työajan yhteyttä psyykkisiin tekijöihin, kuten stressiin, voidaan helpottaa joustavilla työaikajärjestelyillä sekä vaikutusmahdollisuuksilla. Työaikojen suunnittelulla on todettu olevan merkitystä työiihtyvyyteen, sekä psyykkiseen että fyysiseen hyvinvointiin, ja näiden kautta tavoitteiden saavuttamiseen. Työajan joustomahdollisuuksia on useita. **Porrastetussa työaikajärjestelyssä** työajat on lyöty jokaisen työntekijän kanssa lukkoon, mutta yksittäin, jolloin työajoissa on enemmän valinnanmahdollisuuksia. Hieman samalla periaatteella toimii niin kutsuttu **henkilökohtainen sovitettu työaika**. **Liukuvaa työaikaa** puolestaan sovelletaan jo melko monissa paikoissa, ja silloin tarkoitetaan mahdollisuutta lähteä tai tulla työstä aiemmin tai myöhemmin, kunhan sovittu tuntimäärä tulee tehtyä. **Tiivistetyllä työviikolla** tarkoitetaan mahdollisuutta tehdä esimerkiksi 4 kertaa 10 tunnin tai 3 kertaa 12 tunnin työpäiviä viikossa, jolloin käyntiajasta muodostuu pidempi. Tiivistetyn työviikon lisäksi suosituin työaikajärjestely on **työaikapankki**, jossa työntekijä pystyy tekemään ”tunteja sisälle” ja käyttämään ne esimerkiksi kokonaisina vapaapäivinä tai pidempinä vapaina myöhemmin. (Winter 2005.)

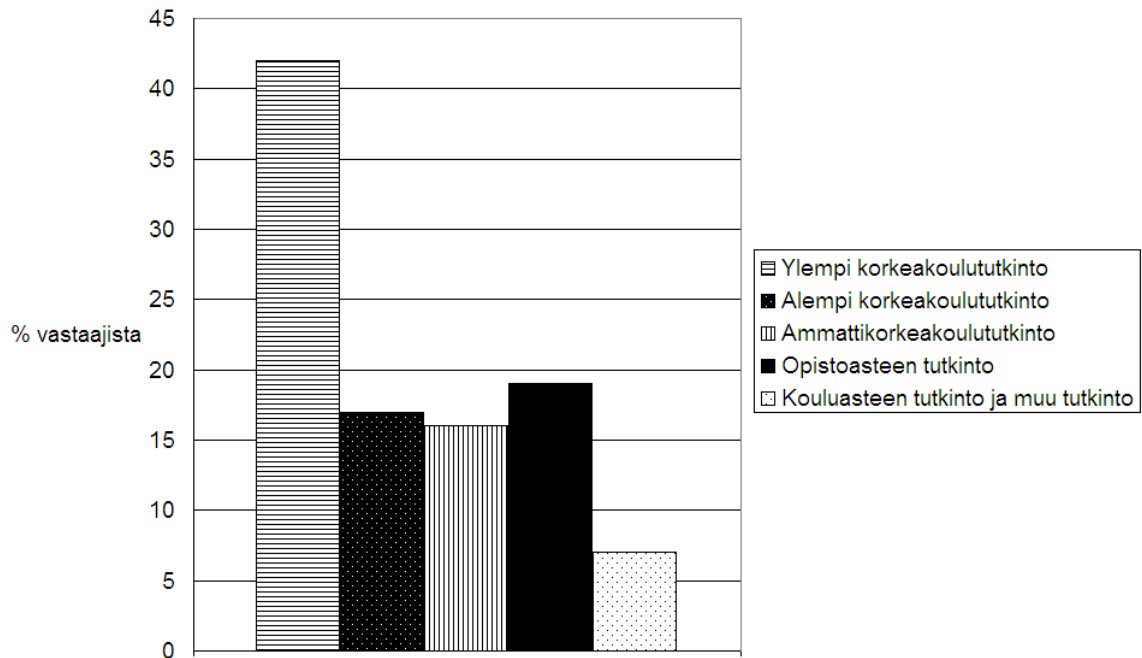
5 KYSELYN TULOKSET

"Kannustinjärjestelmät ja alan vetovoima kunnallisella sosiaalialalla" -raporttia varten toteutimme kyselykoneella kyselyn jonka toivottiin tavoittavan mahdollisimman suuren osan Varsinais-Suomen alueen kunnallisella sosiaalialalla työskentelevistä. Kysely lähetettiin, Turku lukuun ottamatta, suoraan kaikille kohderyhmään kuuluville työntekijöille, joiden sähköposti oli Vasson tiedossa. Turkulaisille kohderyhmän edustajille kysely lähetettiin toimistopäälliköiden kautta, ja lisäksi kyselyssä pyydettiin välittämään sitä eteenpäin. Kysely saatekirjeineen löytyy raportin liitteistä. Varsinais-Suomi muodostuu 28 kunnasta (joista 11 on kaupunkeja) kuntajaon jälkeen 1.1.2009. Vastauksia saatiin 23 kunnasta. Vastanneiden joukosta jäi puuttumaan neljä pienehköä kuntaa. Vastanneiden määrä kunnittain oli keskimäärin varsin hyvä suhteessa kunnan kokoon. Vastauksia kyselyyn saatiin 121 kappaletta. Kyselylle vaikutti olevan selvä tilaus, sillä vastauksia tuli paljon varsin pienessä ajassa. Lisäksi suuri osa vastaajista oli vastannut varsin perusteellisesti myös useimpiin avokysymyksiin. Vastanneista naisia oli 91 % (N=109). Vastaajista 60 % (N=72) oli iältään 40–60 -vuoden välillä.



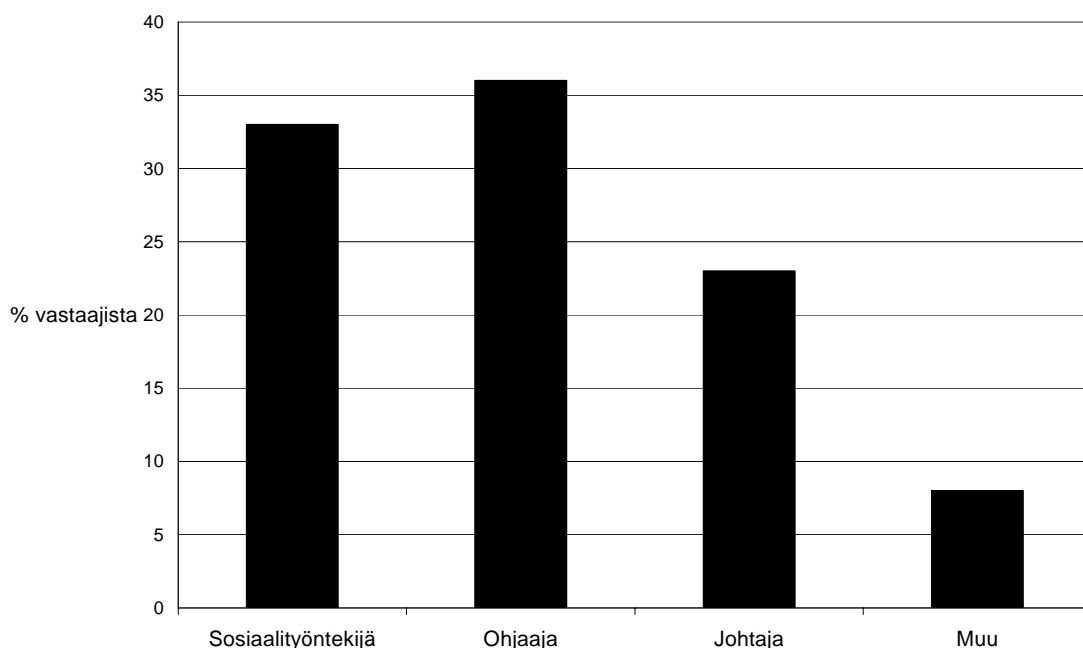
Kuvio 1 Vastaajien ikäjakauma (N=120)

Ylempi korkeakoulututkinto oli 42 prosentilla (N=50) vastanneista. Alempi korkeakoulututkinto (N=20) oli 17 prosentilla ja ammattikorkeakoulututkinto (N=19) lähes samalla määrällä. Opistoasteen tutkinto oli vastanneista 19 prosentilla (N= 23). Tätä alempi koulutus oli vastaajista vain muutamilla (N=8).



Kuvio 2 Vastaajien koulutustaso (N=120)

Vastanneista vakituudessa työsuhteessa oli 8 prosenttia (N=98). Esimiesasemassa oli 28 prosenttia vastanneista (N=33). Juuri esimiehillä näytti olleen niin kiinnostusta kuin kenties aikaakin vastata juuri tähän kyselyyn. Useimpien vastanneiden pääsääntöinen työ oli lastensuojelun kentällä. Vastanneet jaettiin neljään luokkaan: sosiaalityöntekijöihin (joihin kuuluivat lisäksi lastenvalvojan nimikkeellä työskennelleet), ohjaajiin (ohjaajat, perhetyöntekijät ja sosiaaliohjaajat), johtajiin (johtavat sosiaalityöntekijät, sosiaalijohtajat sekä perusturvajohtajat) ja muihin ammattinimikkeisiin (esimerkiksi etuuskäsittelijä, toimistos sihteeri, tulkki).



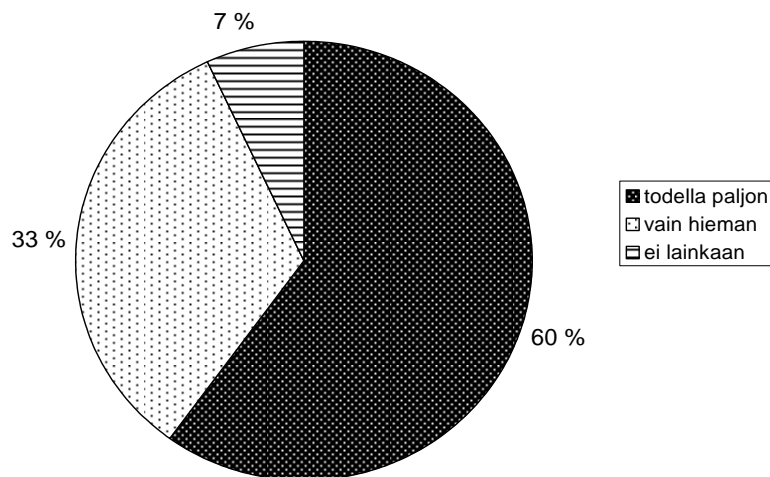
Kuvio 3 Vastaajien tehtävä- ja virkanimikkeet (N=112)

Kysyttäessä vastaajilta, mitä palkitsemisjärjestelmiä heidän organisaatiossaan on käytössä, useimmin mainitut olivat henkilökohtainen lisä (N=41), koulutusmahdollisuudet (N=21) ja mahdollisuus työnantajan tukemana harrastaa liikuntaa ja kulttuuria (N=12). Kaikista kyselyyn vastanneista 63 prosenttia (N=76) vastasi tähän avokysymykseen. Kysymys sijaitsi ennen pitkää listaa yksittäisistä palkitsemisen muodoista, joten oli mielenkiintoista nähdä, mitä palkitsemisen tapoja mainittiin ennen avuksi annettua listaa. Kovan laaja ei vastausten kirjo ollut, ja ”ei meiltä löydy mitään...” oli myös yleinen vastaus. Yhdessä vastauksessa oli joukosta poikkeava tieto siitä, että kunnassa on luvattu 200 euron tulospalkkio, kun kaikki sosiaalityöntekijät ovat saaneet kaikki asiakassuunnitelmat tehtyä ja kirjattua. Eräs vastannut esimies koki, että palkitsemisen muotoja on käytössä, mutta moniakaan näistä ei mielletä sellaisiksi.

Tavallisen palkan lisäksi kunnissa ei paljon palkita, ja vastausten perusteella voidaan todeta, ettei tietoa käytössä olevista kannustinjärjestelmistä myöskään ole riittävästi. Näin koki vastaajista 69 % (N=82). Vain harva vastaaja (N=9) myöskään koki, että työorganisaatiossa olisi aktiivisesti kehitetty palkitsemista. Jopa 92 % (N=109) vastaajista koki, ettei tähän oltu panostettu. Vastanneista lähes jokainen (N=116) vastasi myös kysymykseen ”onko sinulla mielestäsi ollut mahdollisuus vaikuttaa tarpeeksi palkitse-

misjärjestelmien kehittämiseen?". Tähän kysymykseen vastanneista vain 6 % (N=7) koki näin olleen.

Vastaajilta kysyttiin myös, kokevatko he palkitsemisjärjestelmät motivaation kannalta keskeisiksi. 60 % vastaajista (N=68) koki ne todella tärkeiksi. Kuitenkin melko monet kokivat sen vain hieman (N=37) tai ei lainkaan (N=8) tärkeäksi.



Kuvio 4 Palkitsemisjärjestelmien vaikutus motivaatioon (N=113)

Kysymyksessä yksittäisten palkitsemisjärjestelmien merkityksellisyydestä esitettiin eri palkitsemistapoja, joita vastaajat saivat arvioida asteikolla 1 – 4 (1=ei lainkaan merkityksellinen, 4=todella merkityksellinen). Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kaikki vastaajat vastasivat kaikkiin vaihtoehtoihin. Kaikkein tärkeimpinä palkitsemistapoina pidettiin palkkaa ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työn muotoutumiseen sekä mahdollisuutta pitää kertyneitä ylityötunteja kokonaisina vapaapäivinä. Kaikkiin kärjessä (Taulukko 1) oleviin palkitsemistapoihin tuli vain yksittäisiä vastauksia, joiden mukaan ne eivät olisi lainkaan merkittäviä.

Kouluttautumismahdollisuuksia piti myös tärkeänä tai erittäin tärkeänä 95 % kyselyyn vastanneista (N=112). Sen sijaan paljon keskustelussa ollut tulospalkka sai melko vähän kannatusta.

Taulukko 1 Yksittäisten palkitsemisjärjestelmien merkityksellisyys asteikolla 1-4

palkka	3,79
mahdollisuus vaikuttaa oman työn muotoutumiseen	3,69
mahdollisuus pitää kertyneet ylityötunnit kokonaisina vapaapäivinä	3,68
kouluttautumismahdollisuudet	3,6
työsuhteen pysyvyys	3,58
työympäristön viihtyisyys	3,54
esimieheltä saatu palaute	3,45
liukuva työaika	3,43
ura- ja kehittymismahdollisuudet	3,28
ylimääräiset vapaapäivät	3,28
laajennettu terveydenhuolto	3,17
liikuntamahdollisuudet	2,93
yhteiset virkistyspäivät	2,89
kehityskeskustelut	2,88
ylimääräinen sairaskuluvakuutus	2,75
muistamiset (esim. merkkipäivät, joululounas)	2,73
iltapäiväkahvit	2,6
tulospalkka	2,5
henkilöstöruokailu	2,49
puhelinetu	2,36
ylimääräiset työpaikalta löytyvät palvelut	2,01

Yksittäisten palkitsemismuotojen arvostuksen jälkeen vastaajilta tiedusteltiin avoimen kysymyksen muodossa, mitä mainituista palkitsemisen muodoista vastaaja pitää kaikkein tärkeimpänä ja miksi. Kysymykseen vastanneista 84:stä 63 % (N=53) korosti odotetusti, että palkan tulisi vastata työn vaatimaa korkeaa koulutusta ja kuormitusta. Noin joka neljäs (N=22) mainitsi kaikkein tärkeimmäksi toimivat kehityskeskustelut ja esimiehiltä saadun palautteen. Kannustava johtaminen, jossa työntekijöitä kuullaan, auttaa jaksamaan toisinaan raskaassa ja kiireisessä työssä sekä lisää vastaajien mielestä reippaasti motivaatiota ja työssä jaksamista. Lähes yhtä moni (N=18) piti koulutus-, kehitys- ja uramahdollisuuksia motivoivimpana. Täysin sama määrä (N=18) totesi, että ylimääräiset vapaat ja mahdollisuus pitää kertyneet ylityötunnit kokonaisina vapaapäivinä olisivat kaikkein mieluisimpia. Toisaalta moni näin vastanneista piti ylityötuntien pitämistä kokonaisina vapaapäivinä oikeutena ja kohtuutena, ei varsinaisesti palkitsemisena.

Noin neljännes (N=32) vastasi avoimeen kysymykseen siitä, mitä työpaikalta löytyviä ylimääräisiä palveluja haluaisi käyttää. Useampia mainintoja saivat liikuntamahdolli-

suudet (N=12), lastenhoitopalvelut (N=7) ja hieronta (N=6). Mainintoja eniten keränneistä lastenhoito tosin oli mainittu kyselyssä aiemmin esimerkkinä mahdollisista niin sanotuista ylimääräisistä työnantajan tarjoamista palveluista. Muutama toivoi myös mahdollisuutta käyttää työtehtävissä joko työnantajan autoa tai mahdollisuutta leasing-autoon.

Ideota ja toiveita siihen, miten palkitsemista tulisi kehittää vastaajien omissa töissä ja organisaatioissa, tuli vastauksena avokysymykseen noin puolelta vastaajista (N=62). Lähes jokaisessa vastauksessa näkyi toive avoimempiin organisaatioihin, joissa aidosti kysytään ja kuunnellaan niin työtovereiden kuin esimiestenkin suunnalta. Toimivan ja luottamuksellisen suhteen lähiesimieheen täytyisi olla itsestäänselvyys. Päätöksiä olisi hyvä tehdä niistä kiinnostuneiden työntekijöiden kanssa yhteistyönä, eikä vain antaa päätöksiä ylhäältä alas. Kaiken organisaatiossa olevan tiedon tulisi vastaajien mukaan olla helposti saatavilla. Toive avoimemmasta tiedosta ja läpinäkyvämmistä päätöksistä koskee niin työtä ja organisaatioita yleensä kuin tietoa käytössä olevista palkitsemisjärjestelmistä. Vastauksista näki, että kalliimpien ratkaisujen (esimerkiksi palkankorotukset) lisäksi, monilla pienemmilläkin panostuksilla (kuten joulumuistamisilla) voidaan viestittää, että johto arvostaa tehtyä työtä. Hyvin monen toiveissa oli, että positiivista palautetta annettaisiin enemmän varsinkin esimiesten suunnalta, mutta myös kannustuksena työtovereille.

Kyselymme viimeinen "vaatimaton" kysymys oli "Mikä tekisi kunnallisesta sosiaalialasta vetovoimaisemman?". Haastava "jokeri-kysymys" jätettiin viimeiseksi päähkinäksi vastaajille vailla suuria odotuksia. Kyselyyn vastanneista 65 % (N=79) antoi tähän avokysymykseen mielipiteensä. Näistä vastauksista 76 %:ssa (N=60) mainittiin palkkaus ja vaatimus sen tason parantamiseen. Hyvin monien toiveena (N=22) oli myös odotetusti työn kuormittavuuden vähentäminen ja resurssien lisääminen alalle. Moni (N=10) myös toivoi yksinkertaisesti viihtyisämpää työympäristöä. Vastauksissa harmiteltiin sitä, että työympäristöt juuri sosiaalialalla ovat usein varsin ankeita; kierrätettyjä huonekaluja ankeissa toimistoissa. Pohdittiin, että pienelläkin satsauksella voisi tähän saada parannusta. Tärkeä ja harvemmin huomioitu tekijä sosiaalialan vetovoiman heikoutta pohdittaessa on kahdeksassa vastauksessa esiin nostettu tarve kunnallisen sosiaalialan työn imagon kiillotukseen. Vastauksissa todettiin alan olevan ”julmassa ja kovassa sosiaaliantantojen” maineessa. Erityisesti lastensuojelun todettiin olevan varsin usein

negatiivisen huomion kohteena. Avuksi ongelmaan ehdotettiin ainakin lisää asiallista informaatiota alalta ulospäin.

6 POHDINTAA

Kunnallinen sosiaalityö ja osin sosiaaliala laajemminkin alkaa olla muun muassa pätevän työvoiman riittävyyden ja pysyvyyden suhteen katastrofin partaalla. Tilanne vaatii välittömiä toimenpiteitä ja paneutumista asiaan. Ratkaisuksi eivät enää riitä kyselyt ja kevyet toimenpidesuosituksot, vaan ne pitää viedä pikaisesti totisen toteuttamisen asteelle. Kyselymme avovastauksista välittyi epätoivo; vaikka työ on tärkeää ja se koetaan mielekkääksi, ei kunnan ylemmältä tasolta välttämättä välity arvostusta. Kahden pian työelämään astuvan opiskelijan näkökulmasta katsottuna tieto kunnallisen sosiaalialan vähäisistä palkitsemisjärjestelmistä ei tullut uutena, mutta uskomme, että tästä tärkeästä työstä saadaan huomiota kiinnittämällä sille kuuluva arvostus. Henkilöstön työhyvinvointia ja alan vetovoimaa voidaan lisätä, jos tahtoa löytyy. Tämän tahdon löytyminen on jokaisen valtion ja kuntien palveluksessa työskentelevän päättäjän, johtajan ja työntekijän asia.

Sosiaalialan palkkakehitys on viimeiset vuodet ollut positiivista ja sellaisena sen tulisi myös jatkua, mikäli päteviä sosiaalityöntekijöitä ja muita alan korkeasti koulutettuja osaajia halutaan saada edes kokeilemaan kunnallisella alalla työskentelyä. Vaikkakin palkkauksen paranemista edelleen kaivataan useiden tutkimusten ja toteuttamamme kyselyn vastausten perusteella, voidaan kyselyn tulosten valossa todeta, ettei se ole ainoa eikä kenties edes paras ratkaisu kuntatyön vetovoimaisuuden lisäämiseksi. Esimerkiksi työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen panostamalla sosiaalialan työtä saataisiin jo paljon houkuttelevammaksi.

Sosiaalitoimi on yksi kuntien peruspilari jonka vahvuudesta on välitettävä. Usein viimesijaista apua ja turvaverkkoa tarjoavan tahon työtä tulisi arvostaa ja arvostuksen tulee näkyä konkreettisina toimenpiteinä. Kyselyn vastauksista nousi lukuisia katkerankin makuisia kommentteja siitä kuinka ”sosiaalitoimistot sijoitetaan mihin vain vapaana olevaan tilaan” ja kalustetaan muista virastoista kierrätetyillä kalusteilla ja työntekijöiden itse tuomilla kukilla ja tauluilla. ”Huonekaluja kierrätetään ja keräillään pitkin ja poikin, rahaa ei saa käyttää mihinkään, tilojen yleisilme on nuhjuinen ja vanhahtava”. Ankea ympäristö tuo lisäankeutta niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin arkeen.

Sosiaalialan imago on paljolti juuri ”lähiöostarin yläkerran kierrätyssohvia ja kiukuisia tätejä.” Tämän raportin kyselyn vastauksista heijastui vallalla oleva käsitys sosiaalialasta, jonka jo alalle opiskelevat omaksuvat hyvissä ajoin ennen työelämään siirtymistään: ”sosiaalianttojen maineella ei uusia innokkaita osajia kuntiin houkuttella, ei ainakaan lahjakkaimpia ja motivoituneimpia työntekijöitä.” Moni vastaaja tähdensi, että alasta tulisi pyrkiä antamaan paljon nykyistä positiivisempi kuva suurelle yleisölle. Varsinkin lastensuojelun työntekijät tunsivat, että heistä ja heidän tekemästään työstä, on mediassa huomattavasti todellisuutta ”kylmempi ja kovempi” kuva. Ammattijärjestö Talentia on koettanut markkinoinnillaan hiukan tuoda esiin alan inhimillisempiäkin puolia, mutta on selvää, ettei tämä ole ollut riittävää. Sosiaalialalla kannattaisi ehkä ottaa mallia esimerkiksi tradenomikoulutuksen imago-kampanjasta, kannattaisi käydä hiukan kaupallisempien ja kovempien arvojen alueella ja palkata hyvä mainostoimisto. Kampanjat auttaisivat alkuun, mutta alan imagon ja suuren yleisön tietopohjan parantamisessa olisi myös esimiehillä oma tehtävänsä. On kuitenkin selvää, ettei pelkästään imagokampanjoinnilla voida lisätä sosiaalialan työn vetovoimaa. Sosiaalialalla työhyvinvoinnin kehittämisessä on perusteltua lähteä liikkeelle perusasioista, kuten henkilöstömitoituksen tarkistamisesta, työn organisoinnin, työnjaon, työn sisältöjen ja menetelmien kehittämisestä. Muutosprosessissa on ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstö on vahvasti vaikuttamassa kehittämistyöhön alusta alkaen.

Sosiaalialaa sitoo monimuotoinen vaitiolovelvollisuus, mutta julkisuudessa käsitellyssä olevia tapauksia voisi silti johdon suunnalta yleisellä tasolla kommentoida ja näin oikoa vääriä luuloja. Tapauksista ei tarvitse antaa yksityiskohtaista tietoa vaikka väärinkäsityksiä oiotaankin. Oppia tässä voisi ottaa poliisien käytännöistä.

Toimintakäytäntöjä ja palkitsemistapoja tulee kehittää, ja pieniä muutoksia tekemällä se voidaan aloittaa heti. Jotta työntekijöille tulee selväksi, että muutoksia aiotaan tehdä, on annettava syitä uskoa, että nyt ei enää ole kyse korulauseista. Palkitsemiskyselyn yksi suursuosikki yksittäisten palkitsemismuotojen listassa oli mahdollisuus pitää kertyneet ylityötunnit kokonaisina vapaapäivinä.. Tässä olisi yksi kymmenistä mahdollisuuksista ”tarjota porkkanaa” ja uskoa muutokseen. Palkitsemisen parantaminen organisaatioissa voidaan aloittaa esimerkiksi yhteisellä tilaisuudella, jossa kerrotaan mitä aiotaan tehdä, ja annetaan jokaiselle aito mahdollisuus puhua suunsa

puhtaaksi. Samalla voitaisiin ilmoittaa, että jokainen, jolla on päiväksi asti päässyt kertymään ylitöitä, saa pitää kertyneet tunnit erillisen suunnitelman mukaan kokonaisina vapaapäivinä, joko sopivina viikkoina kukin vuorollaan tai vuosilomien yhteydessä. Moinen myönnytyks ei ole ylitsepääsemätön ponnistus, vaikka hiukan suunnitelmaa ja valmisteluja vaatiikin. Esimerkkiele voi olla toimiva lähtölaukaus uuteen kunnallisen sosiaalialan aikaan..

Muutoksia ja uudistuksia tehtäessä on erityisen tärkeää huolehtia siitä, että työntekijät pääsevät todella vaikuttamaan työhönsä ja niissä tehtäviin muutoksiin. Käsillä näyttäisi olevan se hetki, jolloin on otettava selvää, mitä työntekijät todella haluavat. Mielipiteitä ja kehitysideoita tulee kuitenkin kysyä vain silloin, kun niillä on oikeasti merkitystä tehtävään ratkaisuun; kaikenlainen ”muka-vaikuttaminen” tulisi lopettaa, sillä se vie uskoa siltä, että esimiehet kuuntelevat ja työntekijöiden mielipiteillä olisi oikeasti vaikutusta. Ei kannata kysyä työntekijöiden mielipidettä ja antaa heille tunnetta vaikutusmahdollisuudesta, mikäli mielipiteitä ei aiota hyödyntää päätöksenteossa. Vastuuta työhyvinvoinnin kehittamisestä on koko organisaatiolla. Henkilöstöllä tulisi olla vapaus, mutta myös vastuu kehittää omaa työhyvinvointiaan.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta yksi selvä uudistamisen ydinalue on esimiestyö. Esimiestyöhön ja sen tavoitteisiin tulisi todella kiinnittää huomiota aivan uudella tavalla. Kyselyssä nousi vahvasti esiin se, että lähiesimiehiltä toivotaan reilusti enemmän tukea ja läsnäoloa. Voisikin olla hyvä, että esimerkiksi viikon aikana työntekijöiden neuvomiseen ja keskusteluun olisi varattuna tietty aika, jolloin esimies olisi vain heidän tavoitettavissaan. Kunnallisen sosiaalialan johto on kiireistä ja työntekijöiden tapaan työn kuormittamaa. Kuitenkin hyvin tehdystä työstä kiittäminen ei paljoa aikaa vaadi. Niin tätä raporttia varten tehdyssä kyselyssä, kuin useimmissa muissakin suomalaisissa työhyvinvointitutkimuksissa juuri esimiehiltä saatu palaute on koettu äärimmäisen tärkeäksi ja kannustavaksi. Kiitos hymyn kera ei edes maksa mitään. Lähes jokainen myös tietää sen toimivuuden. Kiittäminen mainitaan ihan jokaisessa esimiesoppaassa ja työhyvinvointiraportissa. Jostain hämmentävästä syystä kiittäminen ei suomalaisissa tavoissa kannustaa ole kuitenkaan kovin usein käytetty - ainakaan riittävän usein.

Helposti käyttöönotettavia kannustinjärjestelmiä, yleisiä tapoja parantaa työhyvinvointia ja helpottaa työpainetta on todella lukuisia. Haastattelussamme ja kyselyssämme esiin nousi muun muassa ajatus paikoin käytössä olevista arkistointipäivistä. Pari päivää vuodessa ilman ainuttakaan asiakasta tai puhelua, varattuna pelkästään työpöydän puhdistamiseen ja asioiden loppuun viemiseen, on lähinnä järjestämistahdosta kiinni.

Koulutusmahdollisuuksien tukeminen ja ajan järjestäminen työntekijöiden jatkotutkintojen suorittamiseen on ”palkitsemisarsenaalin” toista reunaa. Ajan ja resurssien lohkaiseminen ei ole ilmaista, eikä aivan yksinkertaista. Kuitenkin jatkotutkimahdollisuus voidaan valjastaa toimimaan myös työnantajan eduksi muutenkin kuin vain tapana sitouttaa ja palkita. Jatkotutkintojen puitteissa voidaan kehittää myös omia työtehtäviä ja työpaikkaa. Moni työnantaja voi pitää esimerkiksi liseniaattityön tai väitöskirjan teon mahdollistamista turhana, kun pelätään valmistuvan työntekijän karkaavan tutkimuksen ja opetuksen tehtäviin pois kuntatyöstä. Kuitenkaan jokainen ei lähde, ja lähtevät vievät tärkeää tietoa kentältä osaksi uusien ammattilaisten koulutusta. Jääville voi ura urjeta esimerkiksi kunnallisen alan johdossa.

Kunnallisen sosiaalialan työn kuormittavuus on saavuttanut viime vuosina ihan uudenlaisia mittasuhteita. Yksi suurimmista haasteista on juuri pätevän työvoiman rekrytointi kuntiin. Tätä ei ratkaista hetkessä. Pienet muutoksen purot muodostavat kuitenkin uusien hyvien käytäntöjen joen, joka kuuluu ja näkyy nopeastikin uusien valmistuvien ammattilaisten urakartassa. Kuntien tulee tarttua nimenomaan uusiin alalle tulijoihin ja pyrkiä näkymään opiskelijoiden arjessa. Opiskelijoiden näkökulmasta kuntatyö urana tällä hetkellä on vain huhupuheita luentojen kahvitauolla, tarinoita ankeasta toimistotyöstä vailla kiitosta ja mahdollisuuksia. Kuntien on tartuttava toimeen ja ryhdyttävä todella uudistamaan palkitsemistapojaan. Hyvistä uudistuksista ei myöskään kannata vaieta vaan tiedottaa näistä aktiivisesti.

Kuntien äänitorvena uudistuksista ja yhä paremmista työoloista voisivat olla esimerkiksi alueelliset sosiaalialan osaamiskeskukset. Vuosittain toteutettavat kuntakyselyt voisivat olla sosiaalialan osaamiskeskusten toimeenpanemia. Näiden tulokset olisivat jokaisen kunnan saatavilla, jotta saataisiin synnytettyä pientä parannusten kilpajuoksua kisassa uusista alan osaajista. Kuntakyselyistä tiedotettaisiin aktiivisesti.

visesti alan opiskelijoille, jotta jokainen voisi helposti nähdä mihin kuntaan voisikin olla mielenkiintoista ja kannattavaa työllistyä.

Sosiaalialan työmäärä suhteessa työntekijöiden määrään on kestävässä tilassa. Moni kuntapäättäjä olisi helposti kallistumassa pätevyysvaatimusten höllennyksille, mutta uskomme, että alan koulutustason laskeminen ei missään tapauksessa ole ratkaisu. Pätevyysvaatimusten lasku laskisi myös osaamisen määrää, heikentäisi sosiaalityön professiota ja vetovoimaa sekä melko todennäköisesti myös palkkausta. Alalla yleisesti olisi mielestämme selkeästi mahdollisuuksia työtehtävien uudelleen organisointiin. Esimerkiksi toimistosiihteerejä, sosionomeja ja perhetyöntekijöitä on rekrytoitavissa huomattavasti päteviä sosiaalityöntekijöitä helpommin. Kaikkiin sellaisiin tehtäviin, mitkä vielä tällä hetkellä ovat sosiaalityöntekijöiden vastuualueella, ei välttämättä tarvita sosiaalityöntekijän pätevyyttä.

Jatkossa olisi kuntakyselyiden lisäksi tärkeää tutkia ja selvittää enemmän myös palkitsemisjärjestelmien vaikutuksia. Jo nyt on tiedossa, että työhyvinvointiin panostamalla on mahdollista selvästi vähentää esimerkiksi sairauspoissaoloja ja lisätä työtehoa, mutta varsinkin kunta-alalla saavutetuista tuloksista kaivattaisiin vielä lisää tutkimustietoa. Olisi tärkeää selvittää, mitä menetelmiä kunnilla on ollut ennen käytössä, ja miten uudet toimenpiteet todella ovat lisänneet tehokkuutta, tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Esimerkiksi erilaiset tapaustutkimukset saattaisivat antaa lisäpotkua myös muiden kuntien palkitsemisjärjestelmien kehittämiseksi. Ehkä muutoshaluttomimmatkin päättäjät ymmärtäisivät, että henkilöstöön ja sen hyvinvointiin panostamalla syntyy lopulta säästöjä, vaikka aluksi vaadittaisiin rahallista panostusta.

LÄHTEET

Alasoini, T. (2009) Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Helsinki: Tykes.

Blomberg, H., Kroll, C., Meeuwisse, A. & Swärd, H. (2009) Vardagliga realiteter och visionära ideal bland socialarbetare i Norden. Socionomen 7, 41 – 48.

Elo, A., Ervasti J., Teräsaho, M., Hemmilä, P., Lipponen, J., & Salimäki, A. (2009) Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 50/2009.

Hulkko, K., Sweins, C. & Hakonen, A. (2006) Opas palkitsemiseen. Palkitsemisesta vetoa vanhustyöhön. Vanhustyön keskusliitto.

Hämäläinen, J., & Niemelä, P. (2006) Jaksamisen edistäminen vaativissa sosiaalialan tehtävissä työyhteisöjä kehittämällä. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. (2004) Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita.

Lindström, K. (1994) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Linkola, Pertti (2007) Elinikäinen palkitseminen. Näkökulma inhimillisen pääoman strategiaan. Helsinki: Työministeriö.

Mannonen-Sandberg, K. (2007) Sosiaalityöntekijöiden työliikkuvuus. Tutkimus kuntien sosiaalitoimistojen sosiaalityöntekijöiden työliikkuvuuteen vaikuttavista tekijöistä. Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Julkaisuja 3/2007.

Moisio, E., Lempiälä, T. & Haukola, T. (2009) Palkitseminen ja innovatiivisuus – Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 47/2009.

Moisio, E., Sweins, C. & Salimäki, A. (2006). Työsuojelurahaston selvityksiä.

Nylander, M., Haukola, T., Vartiainen M. & Jämsén, S. (2008) Palkkausjärjestelmä uudistus kirkon alalla – Opas onnistuneeseen soveltamiseen. Työsuojelurahaston selvityksiä.

Salimäki, A. , Sweins, C. , Heiskanen, J. & Laamanen, T. (2009) Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008. Helsinki: Edita.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (2010) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Ota-va

Työturvallisuuskeskus (luettu 30.3.2010)

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin_portaat_t_-malli

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

Winter, K. (2005) Vuosityöaika työaikajärjestelmänä terveydenhuollossa – joustoa sekä työnantajan että työntekijän tarpeisiin? Pro gradu –tutkielma: Kuopion yliopisto.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hulkko, K. (2005) Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen. Kokemuksia tulospalkkauksen kehittämisestä terveydenhuollon yksiköissä vuosina 2000-2003. Helsinki: Tykes.

Yliruka, L., Koivisto, J. & Karvinen-Niinikoski, S. (toim.) (2009) Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6

LIITTEET

Liite 1

Suosituksset sosiaalialan muuttamiseksi

- Työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen panostaminen: esimerkiksi työtilojen viihtyisyydestä huolehtiminen
- Työntekijöiden mielipiteiden kysyminen ja niiden huomioiminen kehittämistyössä
- Työntekijöiden ja esimiesten välinen tiedotustilaisuus, jossa kerrotaan mitä aiotaan tehdä ja annetaan jokaiselle aito mahdollisuus puhua suunsa puhtaaksi
- Työtehtäviä voi organisoida uudelleen, sillä esimerkiksi sosiaaliohjaajia saadaan rekrytoitua sosiaalityöntekijöitä helpommin, joten he voisivat tehdä niitä töitä, joihin sosiaalityön koulutusta ei tarvita
- Annetaan mahdollisuus pitää kertyneet ylityötunnit kokonaisina vapaapäivinä, edes vuosilomien yhteydessä
- Järjestetään arkistointipäiviä: 1-2 kertaa vuodessa, jolloin toimisto on suljettu, ja työntekijöille on varattu aikaa dokumentointiin ja työpöydän siivoamiseen
- Tuetaan koulutusmahdollisuuksia entistä paremmin
- Kiinnitetään huomiota esimiestyöhön. Voisi olla hyvä, että esimerkiksi viikon aikana työntekijöiden neuvomiseen olisi varattuna tietty aika, jolloin esimies olisi vain heidän tavoitettavissaan
- Muistetaan kiitoksen merkitys!
- Sosiaalialan imagon parantaminen esimiestyöllä ja kannanotoilla
- Nostetaan kuntatyön imagoa: esimerkiksi osaamiskeskukset voisivat tehdä vuosittain kuntakyselyn, jossa kartoitettaisiin kuntien palkitsemisjärjestelmiä. Näiden tulokset olisivat jokaisen kunnan saatavilla ja opiskelijoiden nähtävissä.
- Jatkossa tutkittava vielä enemmän eri menetelmien hyötyjä ja vaikutuksia esimerkiksi sairauspoissaoloihin ja työhyvinvointiin

Liite 2

Varsinais-Suomen kuntien sosiaalialan työntekijöille lähetetty kysely

Arvoisa vastaanottaja!

Tämä on Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen (Oy Vasso Ab) osana Via Practica -hanketta toteuttama kysely kaikille sosiaalialan työtehtävissä työskenteleville Varsinais-Suomen alueella. Kyselyyn vastaamiseen menee vain noin viisi minuuttia. Jokainen vastaus on tärkeä, ja osallistuu uusien kunnallisella sosiaalialalla toteutettaviin palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen.

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Erilaisia aineellisia palkitsemisen tapoja ovat muun muassa peruspalkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot, optiot ja edut. Aineettomia palkitsemisen tapoja ovat esimerkiksi työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, palaute ja työajan sekä työsuhteen järjestelyt. Palkitsemisjärjestelmiä on tärkeää kehittää kunnallisen sosiaalialan pätevän ja asiantuntevan henkilöstön takaamiseksi. Oikeanlainen palkitseminen lisää myös työssäviihtyvyyttä sekä jaksamista.

Vastauksesi tullaan käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti.

Kiitokset vastauksestasi!

Toivoisimme, että välittäisit kyselyä myös eteenpäin.



Liite 3

Palkitseminen sosiaaalialalla

Ikä

alle 30 –vuotiaat

30-40 –vuotiaat

40-50 – vuotiaat

50-60 –vuotiaat

yli 60 -vuotiaat

Sukupuoli

mies

nainen

Koulutus

Ylempi korkeakoulututkinto

Alempi korkeakoulututkinto

Ammattikorkeakoulututkinto

Opistoasteen tutkinto

Kouluasteen tutkinto

Muu

Missä kunnassa työskentelet?

Tehtävä- tai virkanimike

Onko työsuhteesi

vakinainen

määräaikainen

Oletko esimiesasemassa?

kyllä

ei

Pääsääntöinen työtehtäväsi

aikuissosiaalityö

asunnottomien asiat

kuntouttava työtoiminta

lastensuojelu, avohuolto

lastensuojelu, sijaishuolto

lastenvalvojan työ

pakolaisten asiat

päihdehuoltotyö

toimeentulotuki

vammaispalvelutyö

kaikki sosiaalialan tehtävät kunnassa

Mitä palkitsemisjärjestelmiä organisaatiossasi on tällä hetkellä käytössä?

Ovatko palkitsemisjärjestelmät motivaation kannalta mielestäsi keskeisiä

todella paljon

vain hieman

ei lainkaan

Kuinka merkityksellisenä pitäisit oman työsi kannalta seuraavia yksittäisiä palkitsemisen muotoja? 1 = ei lainkaan merkityksellistä, 4 = todella merkityksellistä

Henkilöstöruokailu	1	2	3	4
--------------------	---	---	---	---

Iltapäiväkahvit	1	2	3	4
Kehityskeskustelut	1	2	3	4
Kouluttautumismahdollisuudet	1	2	3	4
Laajennettu terveydenhuolto	1	2	3	4
Liikuntamahdollisuudet	1	2	3	4
Liukuva työaika	1	2	3	4
Mahdollisuus pitää kertyneet ylityötunnit kokonaisina vapaapäivinä	1	2	3	4
Mahdollisuus vaikuttaa oman työn muotoutumiseen	1	2	3	4
Muistamiset (esim. merkkipäivät, joululounas...)	1	2	3	4
Palkka	1	2	3	4
Puhelinetu	1	2	3	4
Tulospalkka	1	2	3	4
Työsuhteen pysyvyys	1	2	3	4
Työympäristön viihtyisyys	1	2	3	4
Ura- ja kehitysmahdollisuudet	1	2	3	4
Yhteiset virkistyspäivät	1	2	3	4
Ylimääräinen sairauskuluvakuutus	1	2	3	4
Ylimääräiset vapaapäivät	1	2	3	4
Ylimääräiset työpaikalta löytyvät palvelut (esim. pesula, lastenhoito...)	1	2	3	4

Mitä ylimääräisiä työpaikalta löytyviä palveluita haluaisit käyttää?

Mitä edellä mainituista yksittäisistä palkitsemismuodoista pidät tärkeimpinä?

Miksi

Onko henkilöstöllä mielestäsi riittävästi tietoa organisaatiossa käytössä olevista eri palkitsemismuodoista?

kyllä

ei

Onko organisaatiossasi kehitetty mielestäsi aktiivisesti palkitsemismenetelmiä?

kyllä

ei

Onko sinulla mielestäsi ollut mahdollisuus vaikuttaa tarpeeksi palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen?

kyllä

ei

Miten palkitsemista tulisi kehittää työssäsi?

Mikä tekisi mielestäsi kunnallisesta sosiaaalialasta vetovoimaisemman?

Liite 4

