



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Oskari Antila

# **Sairaanhoitajien käsityksiä palkitsemisesta ja yhteydestä motivaatioon**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Oskari Antila		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Sairaanhoitajien käsityksiä palkitsemisesta ja yhteydestä motivaatioon		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Liisa Mäkelä		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	61

---

**TIIVISTELMÄ:**

Suomen väestön ikääntyessä hoitohenkilöstön tarve lisääntyy merkittävästi tulevina vuosina. Ennusteiden mukaan pelkästään vanhusten hoivaan tarvitaan tuhansia uusia hoitajia. Vastaavia haasteita esiintyy laajasti myös EU:ssa ja globaalisti. Palkitsemisella voidaan vaikuttaa hoitohenkilöstön motivaatioon ja sitä kautta estää terveydenhuollon kuormitusta. Aiheen tutkiminen on tärkeää yhteiskunnan hyvinvoinnin ja sosiaali- ja terveyspalveluiden kestävyysnäkökulmasta, eikä sitä olla tutkittu riittävästi tästä näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sairaanhoitajien kokemuksia palkitsemisesta ja sen yhteydestä motivaatioon. Tutkimus pyrkii selvittämään tarkemmin minkälaista palkitsemista sairaanhoitajat arvostavat työssään. Samalla pyritään selvittämään, mitkä palkitsemisen keinot ovat toivottuja, ja mitkä keinot koetaan motivaation kannalta tärkeiksi.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Tämä tutkimusmenetelmä mahdollisti syvällisemmän tarkastelun sairaanhoitajien arjen kokemuksista ja antoi samalla haastateltaville tilaisuuden tuoda esiin omia näkemyksiään palkitsemisesta ja motivaatiosta. Tutkimusmenetelmää tuki puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka avulla haastateltiin kuutta sairaanhoitajaa videohaastattelun muodossa. Haastatteluaineisto muodostui seitsemän haastattelukysymyksen avulla, jonka jälkeen kerätty aineisto analysoitiin huolellisesti aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että sairaanhoitajien motivaatio syntyy erilaisten palkitsemisen keinojen yhdistelmästä, jossa aineelliset ja aineettomat palkkiot täydentävät toisiaan. Vaikka rahallinen korvaus koettiin tärkeäksi ja hyvin toivotuksi palkitsemisen muodoksi, ei se yksin riitä ylläpitämään motivaatiota. Yksilöllisiä eroja haastateltavien välillä löytyi, mutta varsinkin työyhteisön tuki ja arvostuksen tunne olivat asioita, joilla oli sairaanhoitajien kokemusten mukaan vaikutusta motivoitumiseen.

Johtopäätöksenä tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että sairaanhoitajat kokivat monipuoliset palkitsemisen muodot motivoiviksi. Erityisesti aineettoman palkitsemisen muodot, kuten kiitokset ja asiakkailta saadut palautteet, koettiin tärkeiksi. Myös aineellinen palkitseminen on tärkeä osa arkea. Sairaanhoitajien kokemat palkitsemisen vaikutukset motivaatioon eivät kuitenkaan rakennu pelkästään rahallisista korvauksista tai muodollisista tunnustuksista, vaan erityisesti työn arjessa näkyvistä pienistä teoista ja palautteen muodoista.

---

**AVAINSANAT:** Palkitseminen, motivaatio

## Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	Palkitseminen	11
2.1	Aineelliset ja aineettomat palkkiot	13
2.1.1	Vastuullinen palkitseminen	15
2.2	Palkitseminen hoitoalalla	16
3	Motivaatio	19
3.1	Itsemääräämisteoria	21
3.1.1	Autonomia ja kontrolli	22
3.1.2	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	23
4	Tutkimusmenetelmät	26
4.1	Tutkimuksen toteutus ja taustatiedot	26
4.2	Aineiston keruu	27
4.3	Miten aineisto analysoitiin	28
5	Tutkimustulokset	30
5.1	Millaisia palkitsemisen keinoja on hyödynnetty	30
5.2	Minkälainen palkitseminen koetaan tärkeäksi motivaation kannalta	33
5.3	Minkälaista palkitsemista toivotaan lisää	40
5.3.1	Negatiivisia kokemuksia palkitsemisesta	43
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	45
6.1	Johtopäätökset	46
6.2	Käytännön suositukset	49
6.3	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	50
	Lähteet	52
	Liitteet	61



**Kuviot**

Kuvio 1. Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen muotoja	15
Kuvio 2. Sairaanhoidajien palkitsemisessa hyödynnetyt keinot	33
Kuvio 3. Minkälainen palkitseminen koetaan tärkeäksi motivaation kannalta	40

## 1 Johdanto

Suomen väestön ikääntyessä hoitotyötä tekeviä tarvitaan tuhansia lisää, mikäli palveluiden laatu ja saatavuus halutaan turvata myös tulevaisuudessa. Nykyisten väestön ikärakenteiden ennusteiden ja 0,7 hoitajamitoituksen mukaan pelkästään vanhusten hoivatarpeen kattamiseksi tarvitaan noin 14000 hoitohenkilöä lisää vuoteen 2030 mennessä. Asia on mahdollista ratkaista tekemällä alasta houkuttelevampi ja saamalla palkkataso vastaamaan vaatimustasoa. (JHL, 2020.) Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimuksen mukaan Suomessa lisäävät myös työntekijöiden puute. Alan houkuttelevuuden laskua voidaan pitää yhtenä syynä työntekijäpuutalle, mikä voi johtaa myös rekrytoinnin haasteisiin. Tähän ongelmaan on mahdollista vaikuttaa palkitsemisella. (Seitovirta ym, 2015.)

WHO:n (World Health Organization 2020) mukaan maailmalla on globaalisti jopa 6 miljoonan hoitajan vaje. Erityisesti maat, jotka ovat lisääntyvässä määrin riippuvaisia ulkomaisista hoitajista, kuuluvat riskiryhmään, ja juuri näiden maiden tulisi pyrkiä kasvattamaan hoitajaomavaraisuutta. Ongelmaan voi löytyä ratkaisu muun muassa palkitsemisen keinoilla, kuten palkkojen korottamisella ja palkkatasa-arvolla, työolojen parantamisella, ammatillisen kehittymisen mahdollistamisella ja mahdollisuudella hyödyntää kaikkea osaamista työssä. Seitovirran (2018) mukaan 75 % sairaanhoitajista kertoo, että palkitseminen vaikuttaa työssä jaksamiseen, ja puolet kertoo, että palkitseminen sitouttaa työnantajaan. Palkitseminen sisältää parhaimmillaan aineetonta ja aineellista palkitsemista. (Seitovirta 2018.) Sairaanhoitajien palkitseminen on hyvin ajankohtainen ja mediahuomiota herättävä puheenaihe. Yhteiskunnan kantavuuden ja hyvinvoinnin kannalta aihetta on syytä tutkia lisää, sillä aihetta ei ole tutkittu riittävästi tästä näkökulmasta.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia kokemuksia sairaanhoitajilla on palkitsemisesta ja sen yhteydestä motivaatioon yksityisessä organisaatiossa. Tavoitteena on selvittää, kuinka eri palkitsemisen muodot, kuten aineeton ja aineellinen palkitseminen, näkyvät arjessa, ja minkälainen rooli niillä voi olla työntekijöiden motivaatioon. Tutkimuksessa pyritään siis tuottamaan tietoa siitä, minkälaista palkitsemista henkilöstö tutkitussa organisaatiossa arvostaa, ja samalla selvittää kuinka suuri koettu yhteys palkitsemisella voi olla sairaanhoitajien motivaatioon työpaikalla. Tutkimuksessa käydään myös läpi sitä, minkälaista palkitsemista toivottaisiin lisää, ja onko palkitsemiseen liittyen ilmennyt myös negatiivisia kokemuksia. Tutkittu aihe on erittäin ajankohtainen, sillä Suomen ikäpyramidi on kääntymässä ylösalaisin, mikä tarkoittaa, että hoitohenkilökuntaa on entistä vähemmän suhteessa hoidettavien määrään. Tämä ongelma ei katoa hetkessä ja siksi on mietittävä erilaisia ratkaisuja, kuten palkitsemista hoitohenkilöstön motivoimiseksi. Tämä voi olla yksi keino tehdä alasta houkuttelevampi, jotta nykyiset työntekijät motivoituvat vaikeinakin aikoina.

Tutkimuskysymys:

1. Mitä käsityksiä sairaanhoitajilla on palkitsemisesta ja sen yhteydestä motivaatioon?

Tarkentavat alakysymykset:

- a) Minkälaiset asiat motivoivat työssä?
- b) Millaisia eri palkitsemisen keinoja on hyödynnetty?
- c) Minkälaista palkitsemista toivotaan lisää?
- d) Minkälainen palkitseminen koetaan tärkeäksi motivaation kannalta?

## 1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa on kaksi pääkäsitettä, jotka ovat *palkitseminen ja motivaatio*. Nämä pääkäsitteet ja niiden alakäsitteet määritellään ja niistä kerrotaan kattavammin kirjallisuuskatsauksessa.

**Palkitseminen** on henkilöstöhallinnon toimi, jolla työntekijät saavat työstä vastinetta, kuten rahaa, tavaroita tai palveluita. (Dosenovic, 2016). Palkitseminen on merkityksellistä silloin, kun se kattaa itselle tärkeitä asioita. (Thierry, 1992). Palkitseminen kattaa arjessa kaiken palkitsemiseen liittyvän, kuten edut, palkan, työn ja vapaa-ajan tasapainon sekä kehitysmahdollisuudet. Palkitsemisen laajuus vaihtelee organisaation mukaan suuresti. (Smit ym., 2015.) Palkitseminen voidaan myös jakaa aineellisiin palkkioihin, kuten palkkaan ja bonuksiin, sekä aineettomiin palkkioihin, kuten palautteeseen ja kehuihin. On tärkeää ymmärtää, että kumpikin palkitsemisen muoto voi olla hyvä keino saada työntekijän työpanos paranemaan. (Mowbray ym, 2024.)

**Motivaatio** lähtee siitä, että jokaisella ihmisellä yksilöllisiä tavoitteita ja suunnitelmia, joiden avulla päästään haluttuun lopputulokseen. Kun ihminen on motivoitunut ja päättänyt mennä kohti haluttua tavoitetta, hän jättää usein epäoleelliset asiat tekemättä ja keskittyy vain oleelliseen. (Heckhausen & Heckhausen, 2008.) Motivoitunut työntekijä voi päästä motivoitumisen tilaan eli työn imuun, jolloin työlle omistaudutaan ja siihen uppoudutaan (Hakanen, 2017). Joskus motivaatiolla voi olla työelämässä tietty hinta. Tämä johtuu siitä, että työntekijät eivät välttämättä halua tehdä vaativampia tehtäviä ilman, että palkitseminen on tasapainossa suhteessa työn vaatimukseen. (Jurczyk, 2019.) Motivaatio voidaan jakaa myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on autonomista toimintaa, joka voidaan lukea yhdeksi motivaation arvokkaimmaksi muodoksi. Sisäisesti motivoitunut henkilö ohjaa itseään kohti tavoitteitaan ilman sen suurempaa ohjauksen tarvetta. (Van den Broeck ym, 2021.) Ulkoinen motivaatio esiintyy arjessa perinteisesti ulkoisen ohjauksen muodossa, kuten konkreettisten palkkioiden ja toisaalta rangaistusten muodossa. (Deci & Ryan, 2000).

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Pro gradu- tutkielma rakentuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäisenä tulee johdanto. Johdannossa esitellään tutkielmaa lyhyesti ja kerrotaan tutkimuskysymykset sekä keskeiset käsitteet. Johdannossa kerrotaan myös tutkielman rakenteesta. Pro gradun toinen ja kolmas luku käsittelevät tutkielman kannalta keskeistä teoriaa. Näissä pääluvuissa tutustutaan motivaation sekä palkitsemisen kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Neljäs pääluku käsittelee puolestaan tutkimusmenetelmiä ja sitä, kuinka tutkimus on tehty, ja miten aineisto on kerätty ja analysoitu. Viides luku tarjoaa katsauksen tutkimustuloksiin ja antaa paremman käsityksen siitä, mitä käsityksiä sairaanhoitajilla oli palkitsemisesta ja yhteydestä motivaatioon. Kuudennessa ja viimeisessä luvussa kootaan yhteen tärkeimmät tulokset ja verrataan niitä kirjallisuuskatsaukseen. Tässä luvussa arvioidaan myös tutkielman luotettavuutta ja mahdollisia lisätutkimuksen kohteita.

Tekoälyä on hyödynnetty tässä työssä osittaisena tukena. Käytetty tekoälysovellus oli ChatGPT, jota on käytetty yliopiston tekoälyohjeiden mukaisesti. Tekoälyä on hyödynnetty englanninkielisen tekstin käännöksissä ja oikeinkirjoituksen, sekä virheiden tarkastuksessa. Kaikkeen tekoälyn tuottamaan tekstiin on suhtauduttu kriittisesti.

## 2 Palkitseminen

Palkitseminen on yksi henkilöstöhallinnon toimi, jolla työntekijät saavat työn tekemisestä erilaisia vastineita, kuten rahaa, tavaroita tai palveluita. Hyvin rakennettu palkitsemisen on yleensä merkki toimivasta organisaatiosta. (Dosenovic, 2016.) Thierryn (1992) reflektioteoriassa palkitseminen ei itsessään ole merkityksellistä, vaan sen merkitys ja arvo muodostuvat eri muuttujien kautta. Niin myös palkitsemisen merkityksellisyys eri työntekijöille on muuttuvaa. Työntekijälle palkitsemisen merkityksellisyys muodostuu usean muuttujan kautta, ja palkitseminen muuttuu merkitykselliseksi, kun se kattaa itselle tärkeitä asioita. (Thierry, 1992.) Eri organisaatioiden palkitsemisen käytännöt tulisi linjata juuri kyseisen organisaation tarpeisiin ja toimintaympäristöön sopiviksi. On hyvin epätodennäköistä, että yhtä universaalial palkitsemisen muotoa saisi sovitettua kaikkiin liiketoimintoihin varsinkin suuremmissa organisaatioissa. (Stredwick, 2000.) Organisaation tavoitteiden saavuttaminen on vahvasti sidonnainen onnistuneelle palkitsemisen järjestämiselle, ja yhä useammat organisaatiot tiedostavat tämän. Palkitsemisen strategia on kuitenkin luotava juuri kyseiselle organisaatiolle sopivaksi, joka palvelee henkilöstöhallinnon strategiaa. Yleensä tämä tarkoittaa sitä, että luodaan organisaatiolle erilaisia palkitsemisen ohjelmia. (Gross & Friedman, 2004.)

Palkitsemisella tarkoitetaan kaikkea palkitsemiseen liittyvää, joka pitää sisällään muun muassa palkan ja etujen lisäksi koulutuksen mahdollisuudet ja työympäristön laadun. Palkitsemisen avulla pystytään vaikuttamaan työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin, mikä taas tukee organisaation tavoitteita. Onnistuneen palkitsemisen järjestäminen edellyttää nykyisten palkitsemiskeinojen tunnistamista ja kykyä muuttaa niitä strategian mukaiseksi (Rumpel & Medcof, 2006.) Erilaiset edut, palkka, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä kehitysmahdollisuudet voidaan luokitella palkitsemisen keinoiksi. Oikein suunniteltuna palkitseminen voi sitouttaa ja motivoida hyviä työntekijöitä, jotka auttavat organisaatiota menestymään (Smit ym, 2015). Palkitseminen voi olla organisaatioista riippuen myös paljon kattavampaa, mitä

normaalisti oletetaan. Peruspalkitsemisen käytäntöjen lisäksi organisaatiot voivat tarjota työntekijöilleen muun muassa lastenhoidon tukea, kattavan työterveyden, liikuntaetuja sekä matkaetuja. Palkitsemisen paketit kokonaisuudessaan vaikuttavat usein työntekijöiden motivaatioon. (Fulmer & Li, 2022.)

Palkitseminen ja rankaiseminen ovat olleet perinteisiä keinoja saada ihminen suoriutumaan töissä paremmin. Kun molemmat keinot ovat käytössä, palkitseminen saa usein aikaan parempaa tulosta kuin rankaiseminen. (Rand ym, 2009.) Hyvä palkitseminen lähtökohtaisesti ylittää positiivisilla hyödyillä kulut, mitä organisaatio kohtaa palkitsemisen järjestelystä. Tärkeää palkitsemisen järjestämisessä on kuitenkin ymmärtää, missä tilanteissa mitäkin palkitsemisen muotoa tulisi käyttää. Esimerkiksi joissain tapauksissa tulospalkkiot voivat tuoda enemmän hyötyä kuin kiinteät tuloksesta riippumattomat palkkiot. (Chen ym, 1999.) Palkitseminen on ylipäättään vahva keino motivoida ja myös rekrytoida osajia. Palkitseminen voi siis samalla olla keino ylläpitää kilpailukykyä. Palkitsemisen tärkeys niin organisaatiolle kuin työntekijöille on kasvanut vuosien varrella, ja palkitsemista tulisikin katsoa yhä useammin kokonaisuutena. (Amah ym, 2013.)

Organisaatioiden henkilöstö vaihtelee valtavasti, ja yhdessä organisaation yksikössä voi olla hyvin monen taustaisia työntekijöitä. Tästä syystä myös taidot ja motiivit vaihtelevat paljon. Siksi jokaisen työntekijän palkitseminen täysin samalla tavalla voi olla joissain tilanteissa epäoptimaalista. Toisaalta täysin vaihteleva palkkaus voi olla hyvin kompleksia ja epäselvää, mikä voi myös aiheuttaa tilanteita, joissa suositaan tiettyjä työntekijöitä ja palkitseminen muuttuu siten epäreiluksi. Tästä syystä palkitsemisen järjestäminen voi olla joskus hyvin hankalaa. (Lawler, 2011.) Myös työntekijöiden mieltymykset vaihtelevat palkitsemisen suhteen. Palkitsemisen kokeminen vaihtelee nimittäin suuresti, ja palkitsemiseksi voidaan kokea myös ei-aineelliset palkkiot. Organisaatiot voivat paremmin suhteuttaa omaa palkitsemistaan työntekijöille sopivaksi ymmärtämällä eri ihmisten kokemuksia hyvästä palkitsemisesta. Mitä osuvampaa palkitseminen on, sitä

todennäköisemmin työntekijät sitoutuvat ja motivoituvat, mikä taas johtaa parempaan suoriutumiseen. (Nienaber ym, 2011.)

Agarwalin ja Hackettin (1998) mukaan organisaatioissa palkitsemisen tarkoituksena on saada aikaan työntekijöissä organisaatiokansalaisuutta (organizational citizenship behavior OCB) ja parempaa suoritusta. Organisaatiokansalaisuudella tarkoitetaan työntekijän vapaaehtoista ja oma-aloitteista käyttäytymistä työpaikalla, mikä edistää sitoutumista, pysyvyyttä ja halua tehdä työnsä hyvin. Palkitsemisessa olisi hyvä ottaa huomioon, että palkkiot ovat riippuvaisia tietystä käyttäytymisestä, joka tukee organisaation tavoitteita. Palkkioiden tulisi olla myös tasapuolisia siinä suhteessa, mitä organisaatio saa, ja mitä työntekijä saa työstä vastineeksi. Palkkiot tulisi myös järjestää niin, että ne ovat arvokkaita työntekijälle, jotta voidaan varmistua, että haluttu käytös toteutuu. (Agarwal & Hackett, 1998.) Palkitsemisen olisi myös hyvä olla sisäisesti osa organisaation kulttuuria ja toimintaperiaatteita. Sovittuja palkitsemisen käytäntöjä tulisi noudattaa ja tuoda esille mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta palkitsemisen avulla voidaan näyttää, että työntekijöitä arvostetaan. (Milne, 2007.)

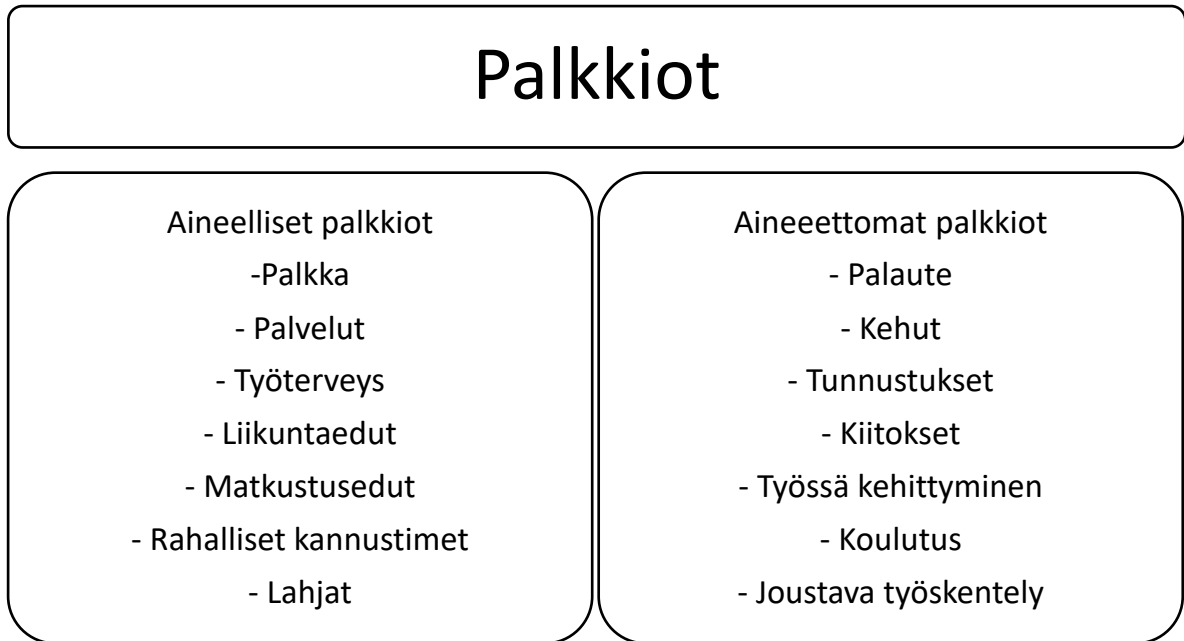
Palkitsemisessa voidaan harkita myös sitä, että ryhmiä palkitaan yhteisen hyvän suorituksen kautta. Ryhmän palkitsemisessa voi kuitenkin herkästi nousta ongelmia. Esimerkiksi tilanteessa, jossa kaikki pyrkivät maksimoimaan vain omaa etuaan, voi käydä niin, että jotkut työntekijät jättävät ponnistelut sikseen ja tyytyvät muiden hyvien suorituksen siivellä saamaansa palkkioon. Syntyy siis vapaamatkustajia. (Gerhart ym, 2003.) Jos ryhmäpalkitsemista halutaan harkita, olisi järkevää miettiä ensin hybridimallia, jossa on sekä ryhmän että yksilön palkitsemista. Tämä voisi toimia varsinkin tiimeissä, jotka ovat hyvin riippuvaisia sisäisesti toisistaan, ja joiden työtehtävät ovat komplekseja ja vaativat erilaista osaamista. (Pearsall ym, 2010.)

## **2.1 Aineelliset ja aineettomat palkkiot**

Aineellinen palkitseminen, kuten palkka ja bonukset, sekä aineeton palkitseminen, kuten tunnustuksen saaminen, palaute ja kehu, ovat kumpikin keinoja saada työntekijän

työpanos kasvamaan. Työorganisaatiossa niiden avulla voidaan saada työntekijöille psykologista turvallisuuden tunnetta sekä työmotivaatiota. (Mowbray ym, 2024.) Dzurinin ja muiden (2012) mukaan moni organisaatio järjestää palkitsemisensa siten, että palkitsemista tarjotaan aineellisesti ja aineettomasti. Tarkoituksena on usein kohentaa työntekijän ponnisteluja ja parantaa työmoraaalia. Palkitsemisen muodot kuitenkin vaihtelevat suuresti organisaatioiden välillä. Aineellisia palkitsemisen muotoja voivat olla esimerkiksi lounasedut, erilaiset tuotteet ja rahapalkkiot, ja aineettomia esimerkiksi kiitokset ja tunnustukset hyvästä työstä. Usein tilanne, jossa hyödynnetään kumpaakin palkitsemisen muotoa, on parempi verrattuna tilanteeseen, jossa hyödynnetään jompaa kumpaa. Viitalan (2021) mukaan aineellisten palkitsemisen muotojen, kuten autoedun tai tulospalkitsemisen ohella, aineettomien palkkioiden tärkeys nousee esille varsinkin silloin, kun työntekijä miettii työpaikassa pysymisen ja lähtemisen väliltä. Viitala (2021) perustelee tätä sillä, että ihmisten odotukset hyvästä työpaikasta kattavat aineellisten palkkioiden lisäksi myös työyhteisön, työssä kehittymisen ja suhteiden luomisen.

Aineettomaksi palkitsemisen muodoksi voidaan lukea myös joustavat työjärjestelyt. Nämä tukevat vahvasti työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Tämän lisäksi koulutusmahdollisuudet ja työssä kehittyminen ovat myös tärkeitä aineettoman palkitsemisen muotoja. (Chiang & Birtch, 2012.) Oli kyseessä mikä tahansa palkitsemisen muoto, tulee palkkiot asettaa tavoitteisiin sopiviksi. Työstä riippumatta työn tavoitteet eivät voi olla liian helppoja, sillä muuten tavoitteisiin päästään hyvin pienellä panostuksella. Toisaalta liian kovat tavoitteet eivät motivoi työntekijöitä tekemään tarvittavaa määrää töitä edes palkkioiden takia. (Gerhart ym, 2003.) Kannustavat lisäpalkkiot vaikuttavat työntekijöihin hyvin eri tavoin riippuen heidän peruspalkkansa tasosta. Esimerkiksi korkean peruspalkan saavan työntekijän kannalta kannustimet toimivat enemmän tukitoimina, jotka mahdollistavat lisäansiota. Toisaalta pienempää peruspalkkaa saavat voivat kokea lisäpalkkiot kontrolloiviksi, jos lisäpalkkion saaminen on taloudellisen toimeentulon kannalta välttämätöntä. (McCausland ym, 2005.)



Kuvio 1. Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen muotoja

### 2.1.1 Vastuullinen palkitseminen

Henkilöstön palkitsemisen vastuullisuuteen liittyy vahvasti työlainsäädäntö ja työehtosopimukset. Työlainsäädäntö ja työehtosopimukset asettavat organisaatiolle aina minimivaatimukset. Minimivaatimusten yli on kuitenkin aina mahdollista mennä, eikä sitä kielletä työlainsäädännössä. (Järnström & Vanhala, 2014.) Vastuullinen palkitseminen edellyttää toimia, jotka edesauttavat tasapuolista kompensatioita. Siinä varmistetaan tietynlainen harmoninen työympäristö, jossa myös työntekijöiden taidot ja suoritukset otetaan huomioon. Vastuullisena palkitsemisena voidaan pitää myös sitä, että otetaan työntekijöiden työolot huomioon. (Barrena-Martínez y, 2019.) Muuttuvan maailman ja vastuullisuuden lisääntyessä organisaatioiden olisi hyvä ottaa huomioon erilaisia vastuullisen palkitsemisen muotoja henkilöstökäytäntöihinsä. Esimerkiksi

vastuullisesti suunniteltua työympäristöä voidaan pitää aineettomana palkitsemisen muotona. Sen avulla voidaan tukea työntekijöiden toivottua käyttäytymistä ja parantaa työelämän laatua. (Klimkiewicz ym, 2017.)

European Parliament and Council (Euroopan parlamentti ja Euroopan unionin neuvosto) (2023) kertoo, että vuoteen 2026 mennessä EU:n jäsenmaiden on harjoitettava palkka-avoimuutta. Läpinäkyvyyttä lisäävän direktiiviin päätavoitteena on poistaa sukupuolten välisiä palkkaeroja ja vähentää palkkaan kohdistuvaa syrjintää. Schnaufferin ja muiden (2022) mukaan palkitsemisen reiluus on luonnollisesti oleellista, kun puhutaan hyvän työn piirteistä. Läpinäkyvyys liittyy tähän vahvasti, mutta sillä on myös varjopuolensa, sillä palkitsemisen avoimuus voi laskea työtyytyväisyyttä, jos palkitsemisessa on epätasapainoa. Maaniemen (2015) mukaan palkitsemisessa tulisi siis pysyä avoimena ja läpinäkyvänä vähintäänkin siten, että palkitseminen on perusteltua, ja että vaativimmat työt palkitsevat paremmin. Organisaatioiden tulisi siis varmistua siitä, että palkitseminen on sillä pohjalla, että se kestää päivänvaloa.

## **2.2 Palkitseminen hoitoalalla**

WHO:n (World Health Organization 2020) mukaan maailmanlaajuisesti hoitajien vaje on arviolta jopa kuusi miljoonaa. Haavoittuvassa asemassa ovat ne valtiot, jotka ovat enenevässä määrin riippuvaisia ulkomaisista hoitajista. Näiden valtioiden tulisi ensisijaisesti kehittää strategioita, joilla pystytään parantamaan hoitajaomavaraisuutta. Myös maastamuutto voidaan luokitella yhdeksi syyksi kotimaisten hoitajien vähenemiselle. Tätä ongelmaa vastaan tulisi taistella muun muassa palkitsemisen keinoilla, kuten palkkojen korottamisella ja palkkatasa-arvolla, työolojen parantamisella, ammatillisen kehittymisen mahdollistamisella ja mahdollisuudella hyödyntää kaikkea osaamista työssä. Cocon (2019) tekemässä Tehyn julkaisussa nostettiin esille vetovoimatekijöitä, jotka tukevat sairaanhoitajien työskentelyä erikoissairanhoidossa. Esiin nousi muun muassa palkkauksen nostaminen työn vaatimuksiin sopiviksi, riittävät resurssit henkilöstössä, hyvä johtaminen sekä sopiva työmäärä, joka tukee

työhyvinvointia ja lisää pysyvyyttä. Seitovirta ja muut (2015) kertovat, että Suomessa väestö ikääntyy kovaa vauhtia, mikä lisää terveydenhuollon painetta. Samalla Suomessa on pula sairaanhoitajista, mikä lisää itsessään haasteita rekrytoinneissa. Pula tekijöistä johtuu osittain alan houkuttelevuuden laskusta sekä suurten ikäluokkien eläköitymisistä. Myös EU:ssa arvioidaan suuria vajauksia hoitohenkilöstöön 2020-luvulle. Näihin haasteisiin voidaan vastata muun muassa palkitsemisen keinoin, jotta alasta tulisi houkuttelevampi.

Hoitoalalla ja varsinkin syrjäseuduilla palkitseminen on yksi tärkeä keino rekrytoida uusia työntekijöitä ja samalla pitää kiinni nykyisistä työntekijöistä. Oleellista on, että palkitseminen järjestetään kokonaisuutena eikä yksittäisinä palkkioina, jotta työntekijät motivoituvat ja pysyvät työssään. (Abhicharttiburtra ym, 2024.) Vanhusten hoitotyössä arvostuksen tunteella on väliä varsinkin työsuhteen jatkuvuuden kannalta. Tämän aineettoman palkkion lisäksi myös kiitokset lisäävät omistautumista ja motivaatiota hoitotyössä. Työn sitoutumisen kannalta aineettomilla palkkioilla oli suurempi vaikutus kuin aineellisilla palkkioilla. (Hulkko-Nyman ym, 2012.) Sairaaloissa ja varsinkin päivystystyössä stressitasot voivat olla hoitotyössä korkealla ja työajat hyvin vaihtelevia. Työn palkitsevuus kuitenkin muodostuu osittain siitä, että se tarjoaa enemmän mahdollisuuksia taitojen kehittymiselle. Vaativammassa hoitotyössä voi olla myös mahdollisuus suurempaan tuen määrään omassa työyhteisössä, mutta aineellinen palkitseminen voi olla kuitenkin suhteessa heikompaa verrattuna perinteiseen hoitotyöhön. (Adriaenssens ym, 2011.)

Seitovirta ja muut (2013) kertovat, että sairaanhoitajien palkitsemisessa rahalliset palkkiot ja muut aineelliset etuudet ovat hyvin toivottuja ja lisäävät myönteisiä kokemuksia palkitsemisesta. Aineellisen palkitsemisen puuttuminen on kuitenkin asia, joka lisää sairaanhoitajien keskuudessa kielteisiä tunteita. Positiivisina aineettoman palkitsemisen muotoina pidettiin muun muassa joustavia työjärjestelyjä, vapaa-ajan ja työn yhteensovittamista, sekä riittävää henkilöstön määrää. Langanin ja muiden (2007) mukaan sairaanhoitajat arvostavat omassa työssään aineettoman palkitsemisen

muotoja, kuten työajan joustoa, mahdollisuuksia työskennellä osa-aikaisesti sekä mahdollisuutta ottaa perhe-elämä huomioon työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Tämän lisäksi tärkeäksi osaksi palkitsemista koettiin arvostuksen tunne, tunnustukset, autonomian tunne sekä kehittymismahdollisuudet ja uralla eteneminen. Seitovirta (2018) kertoo, että sairaanhoitajat kokevat palkitsemisen hyväksi silloin, kun yhdistetään rahallisia palkkioita, lahjoja ja henkilöstöetuja aineettomien palkkioiden kanssa. Toisaalta palkitseminen koettiin heikoksi tilanteissa, joissa palkitsemisen järjestelyt ovat epäselviä, työn tukeminen riittämätöntä ja palkitseminen kokonaisvaltaisesti suppeaa. Henderson (2001) kertoo, että hoitotyössä palkitsemisena voidaan kokea myös emotionaaliset palkkiot, kuten potilaan parantaminen. Emotionaaliset palkkiot lisäävät hoitotyössä työtyytyväisyyttä, mutta vastakohtaisesti hoitotyön arvostuksen puute vähentää sitä.

### 3 Motivaatio

Ihmisen motivaatio ja motivoitunut käytös lähtee siitä, että jokaisella on yksilöllisiä tavoitteita ja suunnitelmia, joiden avulla päästään haluttuun lopputulokseen. Motivaatio voi muodostua esimerkiksi olettamuksista, ajatuksista, tunteista ja taidoista. Kun ihminen on todella motivoitunut ja päättänyt mennä kohti haluttua tavoitetta, hän usein jättää epäoleelliset asiat tekemättä ja keskittyy vain oleelliseen. (Heckhausen & Heckhausen, 2008.) Ihmiset yleensä tarvitsevat motivaatiota, jotta he voivat suoriutua hyvin työstään ja tuntevat työntekoa mielekkääksi. Motivaatiota voi saada esimerkiksi rahasta tai tunnustuksista. Tämä on täysin ihmisestä riippuvaa. Usein motivaatio saa aikaa kuitenkin hyvää työntekoa ja parempaa suoritusta. Tästä syystä eri organisaatioissa halutaan saada aikaa motivaatioita. (Ganta, 2014.) Motivoituessaan ihmiset voivat jakaa omaa motivaatiotaan myös työkavereille. Tämä johtuu siitä, että motivoituneet ihmiset, jotka kertovat avoimesti positiivisista kokemuksistaan, voivat saada myös muut motivoitumaan. Positiiviset kanssakäymiset voivat nimittäin parantaa motivoituneen henkilön lisäksi myös muiden mielialaa ja saada aikaa positiivisia reaktioita. (Paek ym, 2022.)

Ihmisillä on erilaisia tavoitteita, motiiveja, arvoja ja haluja, joiden avulla motivaatio kumpuaa ja joiden vuoksi työtä tehdään. Varjopuolena motivaation puute voi ajaa ihmistä kohti negatiivisuutta, mikä voi näkyä työn tuloksissa. Hyvinvointi on yleensä motivaatiossa keskeisessä asemassa ja sopivasti motivoitunut työntekijä voi usein hyvin. (Salmela-Aro ym, 2017.) Motivoitunut työntekijä voi kokea parhaimmillaan työn imua eli motivoitumisen tilaa, jossa työlle omistaudutaan, uppoudutaan ja jota tehdään tarmokkaasti. Esimerkiksi flow-tilaan verrattuna työn imu on paljon pitkäkestoisempaa, ja siinä työntekijä on todella innostunut työstään ja aika kuluu nopeasti. (Hakanen, 2017.)

Työn tekemisessä motivaatiolla voi olla myös tietty hinta. Usein tilanteet, joissa työntekijää pyydetään tekemään joku vaativa tehtävä nykyisten tehtävien lisäksi, voi maksaa yritykselle palkkioiden muodossa. Tämä johtuu siitä, että ihmiset eivät

välttämättä halua tehdä vaativampia tehtäviä ilman, että palkitseminen on tasapainossa. Joissain tapauksissa on kuitenkin mahdollista, että vaativampi työ on itsessään palkitsevampaa ja motivoi tekemään sen. (Jurczyk, 2019.) Motivaatioissa oleellista on myös se, että annetaan mahdollisuus oppia ja kehittyä. Esimerkiksi vastuun anto on yksi hyvä keino saada työntekijöissä aikaan motivaatioita ja ylpeyttä omaa työtä kohtaan. On kuitenkin hyvä muistaa autonomian tärkeys, sillä ilman tätä työntekijät eivät oikeasti saa päättää asioista ja tekeminen on ohjattua. Oleellista on myös asettaa selkeät tavoitteet, jotta tiedetään mitä työltä odotetaan. Myös molemmin puolinen luotto esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä on vastuun annossa ja motivaatioissa hyvin tärkeää. (Sterling & Boxall, 2013.)

Motivoituminen työssä voi vaatia usein myös sitoutumista työhön. Motivoitumista ja sitoutumista kannattaa tukea yksilöllisillä tunnustuksilla, tiimityöhön rohkaisulla ja aidolla arvostuksella työntekijää kohtaan. Tämän lisäksi olisi suotavaa pitää työntekijät ajan tasalla organisaation nykytilasta. Näin työntekijöillä on parempi kokonais käsitys ja ymmärrys oman työn merkityksestä. (Fairhurst, 2008.) Motivaatiota työpaikoilla voidaan saada aikaa useilla eri keinoilla ja on usein organisaation vastuulla katsoa, että niin tapahtuu. Esimerkiksi työntekijän kyvykkyyden kehittäminen ja mahdollisuus suoriutua hyvin voivat molemmat parantaa motivaatioita. Organisaatioiden kannalta arvokkaaksi motivaation ilmentymäksi koetaan myös tiedon jakaminen, jolla voi olla motivaatioita lisääviä vaikutuksia usealle työntekijälle. (Andreeva ym, 2016.) Motivaatiota voidaan lisätä myös urakehitykseen panostamalla. Urakehitys on yksi keskeisistä keinoista saada työntekijä sitoutumaan organisaation pidemmäksi aikaa. Tavoitteiden asettaminen on yksi keino saada aikaan urakehitystä. On kuitenkin hyvä muistaa, että liian vaativat tavoitteet liian nopeasti kääntyvät helposti itseään vastaan, mikä voi johtaa motivaation laskuun. (Ghosh, 2023.)

Henkilöstön motivaation lisäämisessä työhyvinvointi on keskeisessä roolissa. Sen edistämiseksi on tärkeää vähentää työstressiä, lisätä työntekijöiden kokemaa autonomiaa ja tehostaa tiedonkulkua selkeällä viestinnällä. Työhyvinvoinnin

parantamisen lisäksi myös erilaiset kannustimet voivat lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja motivaatiota. (Lai ym, 2025.) Vaikka työntekijöiden motivoiminen voidaan tiettyyn pisteeseen asti saavuttaa sillä, että työn tavoitteita ja vaatimuksia asetetaan korkealle, ei sitä tulisi tehdä työhyvinvoinnin kustannuksella. Lisääntyvän stressin ja työn vaatimusten takia työhyvinvointi voi kärsiä ja motivaatio vähentyä. Tämän vuoksi on tärkeää miettiä tarkasti työn tavoitteita ja välttää keinoja, jotka saattavat lisätä motivaatiota työhyvinvoinnin kustannuksella. (Ognonnaya ym, 2019.) Motivaatiolla on paljon yhteyksiä työhyvinvointiin ja siksi motivaatioon tulisi kiinnittää huomioita. Motivoitumiselle tulisi antaa työpaikalla mahdollisuus, ja jos motivaatiossa näkyy puutteita, tulisi siihen tarttua ja selvittää miten työntekijän motivaatio paranisi. (Plessis & Altintas, 2024.)

### **3.1 Itsemääräämisteoria**

Decin ja Ryanin kehittämä itsemääräämisteoria on teoria ihmisen motivaatioista, hyvinvoinnista ja kehittymisestä. Keskeistä itsemääräämisteoriassa on motivaation laatu määrän sijasta. Teoria tutkii kuinka psykologisten perustarpeiden eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden lisääntyminen tai väheneminen vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin ja motivaatioon. (Deci & Ryan, 2008.) Ihmisellä on luonnollisesti myös fyysisiä perustarpeita, kuten juomavesi, valo ja ruoka. Itsemääräämisteoria kuitenkin keskittyy nimenomaan ihmisen psykologisten perustarpeiden tyydyttämiseen, jossa oletetaan muiden perustarpeiden olevan kunnossa. Psykologisten perustarpeiden täytyminen tekee ihmisestä autonomisesti motivoituneen, mikä on toisin sanoen sisäistä motivaatioita. Ihminen voi kokea sen seurauksesta myös parantunutta mielenterveyttä ja hyvinvointia. (Van den Broeck ym, 2016.) Itsemääräämisteoriaa on hyödynnetty muun muassa työelämässä, urheilussa, terveydenhuollossa, psykologiassa sekä opetuksessa ja kasvatuksessa. (Deci & Ryan, 2008).

Autonomialla viitataan ihmisen haluun ja tahtoon tehdä jokin toiminto silloin kun hän itse haluaa. Autonomiassa pyritään välttämään ulkoisen paineen ohjausta.

Yhteenkuuluvuudella sen sijaan tarkoitetaan kokemusta läheisyydestä ja aidosta yhteydestä esimerkiksi työkavereihin. Yhteenkuuluvuudessa pyritään välttämään tilanteita, joissa työntekijä kokee yksinäisyyttä ja eristäytyä muista työkavereista. Lopulta kyvykkyydellä tarkoitetaan tunnetta, jossa työntekijä kokee olonsa tehokkaaksi ja kykeneväksi tehdä haluttu työtehtävä. Kyvykkyydessä pyritään välttämään epäonnistumisen tunteita ja epäilyjä omasta tehokkuudesta ja kyvykkyydestä. (Chen ym, 2015.)

Ihmisen energia ja halu lähtevät usein psykologisista perustarpeista. Niiden kautta ihminen voi kokea elinvoimaisuutta, jonka myötä ihminen innostuu ja voimaantuu hänelle tärkeästä tekemisestä. Mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseen voi niin ikään lisätä elinvoimaisuutta työpaikalla ja omassa tekemisessä. (Deci & Ryan, 2008.) Itsemääräämisteoriassa lähtökohtana on myös se, että ihminen on luonnollisesti itseohjautuva, aktiivinen ja motivoitunut. Näin ollen ihminen lähtökohtaisesti haluaa suoriutua hyvin haasteista ja asettaa itselleen tavoitteita, joita kohti mennä. Itsemääräämisteoriassa myös kasvu ja kehittyminen ovat keskeisessä roolissa, ja niillä on yhteyksiä työyhteisön vuorovaikutukseen joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Näin ollen ihmisen ympäristöllä on merkittävä vaikutus ihmiseen ja hänen motivoitumiseensa niin hyvässä kuin pahassa. (Vasalampi, 2017.) Itsemääräämisteoriassa motivaatio ja varsinkin sisäinen motivaatio liittyvät vahvasti ihmisen kiinnostuksen kohteisiin ja koettuun merkityksellisyyteen. Kun työ tuntuu mielekkäältä ja siihen liittyy omia kiinnostuksen kohteita, ihminen voi kokea enemmän työtyytyväisyyttä, luottamusta ja hyvinvointia. Myös työstä suoriutumisella on vaikutuksia ihmisen kokemaan merkitykseen ja kiinnostukseen työpaikalla. (Gagne & Deci, 2005.)

### **3.1.1 Autonomia ja kontrolli**

Itsemääräämisteoriassa on tärkeä erottaa autonomia, kontrolli ja riippuvuus. Riippuvuus itsemääräämisteoriassa voi tarkoittaa sitä, että tekeminen on jonkin asian varassa. Siinä

on kuitenkin suuri ero, voiko ihminen valita olevansa autonominen vai onko hän tietoisesti riippuvainen. Sen sijaan kontrollissa tarkoitetaan painostusta tiettyyn toimintoon, joka ei lähde henkilöstä itsestään. (Deci & Ryan, 2012.) Ihmisen tunteet ovat myös läsnä siinä, kokeeko ihminen ulkoisen paineen kontrolloivana. Joskus ulkoinen paine voi ilmetä impulsiivisena käytöksenä, joka ei tunnu ihmisestä omalta tekemiseltä. Vihan purkaus työpaikalla on yksi esimerkki tästä, jonka seurauksena voi ilmetä jälkikäteen katumus. Ihminen voi pyrkiä myös tukahduttamaan omia tunteitaan ja näin olleen sääntelemään omaa autonomiaansa. Siitä voi olla hyötyä esimerkiksi työpaikalla, jos asiat eivät mene niin kuin pitää. (Ryan ym, 2021.)

Esimerkiksi hoitotyössä autonomian lisäämisellä on mahdollista vaikuttaa hoitajien tyytyväisyyteen ja suoritukseen. Autonomian lisäämiseen hoitotyössä pystytään vaikuttamaan selkeyttämällä odotuksia eli tehdä selväksi tilanteet, joissa itsenäiset päätökset ovat mahdollisia. Myös päätöksentekoon osallistamisen lisääminen, mentorointi ja rakentava palaute voivat lisätä autonomian tunnetta. (Weston, 2010.) On kuitenkin mahdollista, että kaikissa terveydenhuollon laitoksissa hoitajien oman työn autonomia ei ole hyvällä tasolla. Kontrolli kumpuaa usein laitoksen hierarkiasta, joissa esimerkiksi lääkärin ja hoitajan välinen suhde on enemmän esihenkilöalaisyhteys. Vähemmällä kontrollilla yhteistyö voi kuitenkin parantua, mikä voi lisätä tyytyväisyyttä työhön. (Budge ym, 2003.)

### **3.1.2 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio**

Van den Broeckin ja muiden (2021) mukaan itsemääräämisteoriassa on erilaisia motivaatiotyyppisiä. Ne on mahdollista erottaa esimerkiksi sillä, kuinka autonomista tai kontrolloitua motivaatio on. Erilaisia motivaatiotyyppisiä ovat sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio, mikä sisältää integroidun sääntelyn (ihminen uskoo tekemiseen, koska se kohtaa omien arvojen kanssa), introjektoidun sääntelyn (ihminen tekee toiminnon syyllisyyttä välttääkseen), tunnistetun sääntelyn (ihminen tekee toiminnon,

koska se koetaan merkitykselliseksi) ja ulkoisen sääntelyn ja paineen. Myös motivaation puute luetaan yhdeksi motivaation tyyppiä.

Sisäisellä motivaatiolla itsemääräämisteoriassa tarkoitetaan toimintaa, joka tehdään itseä varten, sillä se on itselle kiinnostavaa ja mieluista. Esimerkiksi lasten leikki on sisäisesti motivoitunutta tekemistä. Sisäinen motivaatio on oppimisen kannalta tärkeää, sillä se auttaa keskittymään ja sisäistämään asioita helpommin. Sisäisesti motivoitunut henkilö on myös utelias ja hän haluaa tehdä asioita omasta mielenkiinnosta. Tämä antaa sisäisesti motivoituneelle henkilölle mielihyvää pelkästä tekemisestä. (Ryan & Deci, 2020.) Sisäinen motivaatio koetaan yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi työntekijän hyvinvoinnin ja käyttäytymisen kannalta. Se on parhaimmillaan autonomista toimintaa, joka voidaan lukea yhdeksi motivaation arvokkaimmaksi muodoksi. Sisäisesti motivoitunut henkilö ohjaa itseään kohti tavoitteitaan ilman sen suurempaa ohjauksen tarvetta. (Van den Broeck ym, 2021.) Sisäistä motivaatioita on myös mahdollista tukea työpaikalla. Työkavereiden tuki sekä työpaikan ilmapiiri voivat nimittäin itsessään edistää sisäisen motivaation kasvua ja samalla lisätä työn mielekkyyttä. Hyvällä työilmapiirillä voi olla siis iso merkitys motivaation kannalta. (Hartnell ym, 2023.)

Deci ja Ryan (2000) kertovat, että ulkoinen motivaatio itsemääräämisteoriassa esiintyy arjessa perinteisesti konkreettisten palkkioiden ja toisaalta rangaistusten muodossa. Ulkoinen motivaatio voi olla myös joissain määrin kontrolloivaa ja se voi heikentää sisäistä motivaatioita. Aki Lehtivuoren (2023) tekemässä meta-analyysissä tutkittiin tarkemmin ulkoisten palkkioiden vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Tulokset osoittavat, että ulkoiset palkkiot yleensä heikentävät sisäistä motivaatioita varsinkin tilanteissa, joissa palkkio on sidottu työtehtävän valmistumiseen ja työstä suoriutumiseen. Tämä johtuu osittain siitä, että ulkoisilla palkkioilla koetaan olevan kontrolloiva vaikutus. Yllättävät ja odottamattomat palkkiot eivät kuitenkaan merkittävästi vaikuttaneet sisäiseen motivaatioon. Tämän lisäksi positiivinen palaute kohensi sisäistä motivaatioita. Van den Broeck ja muut (2021) kertovat, että ulkoisessa motivaatiossa tunnistettu sääntely, eli kun ihminen tekee toiminnon, koska kokee sen itselle merkitykselliseksi, voi

joissain tilanteissa olla motivaation kannalta merkityksellisempää kuin sisäinen motivaatio. Putra ja muut (2017) kertovat, että ulkoiset palkkiot ovat kuitenkin oleellinen osa motivaatiota. On olemassa monia työntekijöitä, jotka motivoituvat ulkoisten palkkioiden, kuten rahan, lahjakorttien, bonusten ja ylennysten avulla varsinkin, kun ne ovat lisäkannustimia. Ulkoisilla palkkioilla voi myös olla positiivisia vaikutuksia tuottavuuteen.

Ulkoiset palkkiot voivat heikentää sisäistä motivaatioita, mikä voi vaikuttaa kielteisesti psykologiseen hyvinvointiin varsinkin työssä, joka koetaan itselle tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi. Ulkoisten palkkioiden käyttö on kuitenkin mahdollista ilman, että niillä saadaan aikaan kielteistä vaikutusta. (Gagne & Deci, 2005.) Käytännön tasolla organisaatioissa olisi hyvä varmistua siitä, että työntekijät eivät ole tyytymättömiä taloudellisiin palkkioihin. Tyytymättömyys taloudelliseen palkitsemiseen voi johtaa tilanteisiin, joissa motivaatio laskee ja työntekijä miettii työpaikan vaihtoa. On kuitenkin hyvä muistaa, että työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa myös muut resurssit, kuten työn mielenkiinto ja mahdollisuus onnistua työssä. Motivaatioon pystytään siis vaikuttamaan positiivisesti tarjoamalla monipuolisia palkkioita. (De Gieter & Hofmans, 2015.) Palkitsemisella on luonnollisesti vaikutuksia siihen, miksi työtä ylipäänsä tehdään. Kilpailukyvyn näkökulmasta palkkioiden on oltava tietyllä tasolla, jotta hyvät työntekijät pysyvät työssään ja tekevät työnsä hyvin. Myös korvauksen suuruudella on väliä. Esimerkiksi rekrytoinneissa kompensatiolla voidaan pyrkiä motivoimaan potentiaalisia työntekijöitä vaihtamaan työpaikkaa. (Dulebohn & Werling, 2007.)

## 4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäosuuden tarkoituksena on esitellä tarkemmin tutkimuksen toteutusta. Tässä luvussa käydään läpi tutkimusprosessin eri vaiheet ja tutustutaan tarkemmin siihen, miten aineistoa kerättiin. Tässä kappaleessa selviää myös miten aineisto analysoitiin.

### 4.1 Tutkimuksen toteutus ja taustatiedot

Tutkielma tehtiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa tutkittua aihetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja niin, että kuvataan todellista elämää. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus mitata määriä, vaan kuvailla tutkittua ilmiötä tietyssä kontekstissa. (Hirsijärvi ym 2009, 160.) Laadullisessa tutkimuksessa yksi suosittu aineistonkeruun tapa on haastattelu. Sitä pidetään ainutlaatuisena tiedonkeruumenetelmänä, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelun eduksi voidaan lukea sen joustavuus. (Hirsijärvi ym 2009, 204.) Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen ero ilmenee tutkitun aiheen tarkastelun näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittua aihetta tarkastellaan empiirisesti havainnoiden. Usein laadullisessa tutkimuksessa, jossa on hyödynnetty haastatteluja, pyritään raportoinnin tueksi hyödyntämään suoria lainauksia haastateltavilta. Näin tuloksiin voidaan upottaa kokemusperäisiä esimerkkejä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa päädyttiin laadulliseen tutkimukseen ja haastatteluun, jotta kohderyhmän kokemuksia tutkitusta aiheesta pystytään kuvaamaan paremmin. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelut sopivat tähän erinomaisesti.

Haastatteluun valitut henkilöt työskentelivät sairaanhoitajina yksityisellä sektorilla. Heidän työtehtäviinsä kuului muun muassa ikäihmisille sekä kehitysvammaisille tarjottu sekä lyhytaikainen että ympärivuorokautinen hoiva. Heistä puolet toimi esihenkilötehtävissä, mutta kaikkien työnkuvaan kuului myös sairaanhoitajan ammattiin

kuuluva hoivatyö. Haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi sairaanhoitajaa. Noin kaksi viikkoa ennen haastatteluja osallistujille lähetettiin sähköpostitse lyhyt esittely tutkimuksesta, tietoisien suostumuksen lomake sekä tietosuojailmoitus. Osallistujilta pyydettiin tietoinen ja vapaaehtoinen suostumus osallistua haastatteluun sähköpostitse sekä haastattelujen alkaessa.

Sairaanhoitajat olivat työskennelleet kyseisessä yksityisessä organisaatiossa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta noin kaksi vuotta. Osalla työkokemusta oli kertynyt jo kahdeksan vuotta. Haastatteluissa ei pyritty selvittämään tämänhetkistä palkitsemisen mallia vaan sitä, minkälaisia asioita sairaanhoitajat kokevat palkitsemiseksi, ja millaisia vaikutuksia niillä koetaan olevan motivaatioon.

## **4.2 Aineiston keruu**

Kokempohjaista aineiston keruuta voidaan pitää yhtä mielenkiintoisena kuin määrällistä aineiston keruuta, mutta ne kuvaavat asioita eri kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerätään kokonaisvaltaisesti, sillä tosielämä on moninaista eikä rajoitu vain lukuihin. (Hirsijärvi ym 2009, 161.) Haastattelussa selkeänä etuna voidaan pitää joustavuutta. Kysymykset on mahdollista toistaa ja niihin voidaan kysyä tarkennusta. Myös haastateltavien valinnassa sopivien henkilöiden valinta voi olla helpompaa, sillä haastateltavia ei välttämättä tarvitse olla kovin montaa. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on menetelmä, jossa on valittu etukäteen teema, johon haetaan vastausta kysymyksillä ja tarvittaessa tarkentavilla kysymyksillä. Valitut teemat liittyvät tutkittuun ilmiöön ja tutkimuksen viitekehykseen. On kuitenkin hyvä muistaa, että haastattelussa ei voida edetä kuitenkaan täysin sattumanvaraisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkielmassa päädyttiin teemahaastatteluun eli puolistrukturoituun haastateltuun.

Haastattelut voidaan toteuttaa myös muutamien eri tavoin. Yleisimpiä haastattelumuotoja ovat yksilöhaastattelut, ryhmähaastattelut ja parihaastattelut. Yksilöhaastattelut ovat yleisimpiä, mutta pari- tai ryhmähaastatteluja voidaan käyttää esimerkiksi ajan säästämiseksi. (Hirsijärvi ym 2009, 210.) Haastattelut ovat ylipäätään yleisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistokeruun menetelmiä. Haastattelun jälkeen alkaa aineiston purku, jota voidaan kutsua myös litteroinniksi. Litteroinnin tarkoituksena on muuttaa haastattelut tekstimuotoon. Litterointi sanasta sanaan voi kuitenkin viedä paljon aikaa. Tästä syystä haastattelijan on mietittävä erilaisia vaihtoehtoja tämän työn helpottumiselle. (Hirsijärvi ym, 2022.) Tässä laadullisessa tutkimuksessa haastateltiin sairaanhoitajia seitsemällä haastattelukysymyksellä ja kolmella taustakysymyksellä. Haastatteluihin oli varattu aikaa 45 minuuttia. Kameran päällä pitoa ei veloitettu, mutta sen sai pitää auki halutessaan. Tässä tutkielmassa päädyttiin haastattelemaan Microsoft Teamsin avulla. Teams oli haastateltaville ja haastattelijalle tuttu työväline, jonka selkeänä etuna voidaan pitää tekoälypohjaista litterointityökalua. Haastattelun aikana Teams teki samalla tekstimuotoisen litteroinnin, mikä säästi paljon aikaa. Litterointityökalu ei ole kuitenkaan täydellinen, ja teksti vaati korjauksia. Tämä oli kuitenkin paljon helpompaa kuin tehdä kuuleman pohjalta litterointi alusta alkaen.

### **4.3 Miten aineisto analysoitiin**

Aineiston analyysi alkaa usein pian aineiston keräämisen jälkeen. Erilaisia aineiston analyysin tapoja on useita, mutta tärkeintä on valita juuri omaan työhön sopiva analyysitapa. Analyysin teon jälkeen saadaan usein selville vastauksia tutkittuun ongelmaan. (Hirsijärvi ym 2009, 223-224.) Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018) sisällönanalyysi on yleinen laadullisessa tutkimuksessa käytetty analysointimenetelmä. Sitä voidaan pitää apuvälineenä, jolla aineiston tuloksia voidaan luokitella ylä- ja alaluokkiin. Luokkien välillä löytyy yleensä eroja, ja niiden avulla pystytään selittämään tutkittua ongelmaa.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi lähtee liikkeelle siitä, että kerätty aineisto tiivistetään, ja aineistosta poimitaan ne tiedot, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen aineistoa ryhmitellään ylä- ja alaluokkiin, jonka jälkeen vertaillaan muodostuneita luokkia ja tarvittaessa yhdistetään niitä. (Elo ym, 2022.) Tärkeää sisällönanalyysissa on tarkastella sitä mahdollisimman objektiivisesti. Sisällönanalyysilla saadaan aikaan selkeyttä, jonka avulla johtopäätösten tekeminen tutkitusta aiheesta helpottuu. Aineiston purun ja luokittelun jälkeen tuloksena on looginen kokonaisuus aineistosta. (Tuomi & Sarajarvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa aineiston analyysitavaksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Tämän analyysitavan avulla tutkitusta aiheesta saadaan mahdollisimman objektiivinen kuva. Heti haastattelujen ja litteroinnin jälkeen tässä työssä aloitettiin sisällönanalyysin teko. Ajan säästämiseksi sisällönanalyysi aloitettiin jo ennen kuin kaikki haastattelut oli tehty. Ensin aineisto koodattiin sopiviin luokkiin. Erilaisia luokkia muodostui tässä sisällönanalyysissa viisi, jotka olivat mikä motivoi työssä, hyödynnetyt palkitsemisen keinot, toivottu lisäpalkitseminen, palkitsemisen yhteys motivaatioon ja negatiiviset kokemukset palkitsemisesta. Kaikki aineisto käytiin huolellisesti läpi ja jokainen relevantti haastattelun löydös sijoitettiin sopivaan yläluokkaan. Luokittelun myötä tuloksia oli huomattavasti helpompi esittää.

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Millaisia palkitsemisen keinoja on hyödynnetty

Haastateltavien palkitseminen muodostui tällä hetkellä haastattelujen perusteella kolmesta eri osa-alueesta. Sanallinen palkitseminen oli yksi niistä. Tässä palkitsemisen muodossa kiitokset ja kehut olivat kaikkien haastateltavien kokemuksiensa mukaan käytössä jo nyt, ja kiitosten merkitys nousi moneen kertaan esille haastattelujen aikana. Kiitosten ja kehujen koettiin tuovan hyvää mieltä, mutta aina haastateltavat eivät olleet varmoja siitä ovatko kehut palkitsemista.

*”En tiedä ovatko kehut palkitsemista, mutta tietty siitä tulee hyvä fiilis, kun sanotaan, että sinä hoidit tuon homman hyvin.” (H1).*

Osa haastateltavista kertoi, että heidän työyhteisössään on panostettu siihen, että työkavereita kiitetään ja tsemptataan tietoisesti aina, kun siihen on aihetta. Työkaverin työpanos tulee huomioida, kun apua annetaan ja saadaan. Kiitokset työyhteisössä ovat tärkeitä, sillä ylempi taho ei välttämättä aina muista antaa tunnustusta tehdystä työstä. Tästä syystä sairaanhoitajat ovat pyrkineet tiiminä antamaan kehuja ja kiitosta mahdollisimman usein, jotta tehty työ tunnustetaan. Toisen avun ja osaamisen arvostaminen ovat asioita, joita on osattu tuoda esille jo nyt, ja siihen on haastateltavien mukaan panostettu. Osa myös koki, että heidän esihenkilönsä antavat positiivista ja kannustavaa palautetta riittävästi, mutta toiset kokivat sen joskus vähäiseksi.

*”Olemme tsempanneet siihen, että kiitetään tosiamme, kun autetaan ja ollaan kiitollisia siitä, että saadaan työskennellä tiiminä ja yhdessä. Tämä ei ole yksilötyötä.” (H2).*

Suora palaute korostui myös sanallisena palkitsemisena. Muutamat haastateltavat kokivat sen tärkeäksi palkitsemisen muodoksi, jota saadaan työpaikalla. Maininnat hyvästä työstä ovat tärkeitä, ja niitä tulisi antaa kasvatusten aina mahdollisuuksien mukaan. Pelkästään ohimennen sanottu kiitos koettiin todella tärkeäksi, eikä palkkioiden aina tarvitse olla kakkukahveja.

*”Jos teen jotain hyvin, niin mainitsemalla se suoraan kasvatusten yleensä riittää.” (H4).*

Toinen osa-alue sairaanhoitajien palkitsemisessa piti sisällään materiaalisen ja konkreettisen palkitsemisen. Tämä aineellisen palkitsemisen osa-alue oli ainakin joissain määrin käytössä kaikilla haastateltavilla. Konkreettisia ja materiaalisia palkkioita ei kuitenkaan mainittu kovin usein, ja ne koettiin enemmän pieninä lisinä. Muutamat haastateltavat kertoivat, että heillä on käytössä työhyvinvointi- ja liikuntaetuja. Tämän lisäksi konkreettisia palkkioita on annettu esimerkiksi joululahjan muodossa. Myös hyvästä suoriutumisesta on joskus palkittu. Osa haastateltavista kertoi, että heillä on annettu esimerkiksi firman tuotteita ja muistamiskortteja palkkioksi. Kummassakin tapauksessa kyseessä oli ollut haasteellisemmän ajanjakson jälkeinen lisä.

*”Mielestäni meillä on kivasti huomioitu palkitsemista, kun henkilöstölle järjestetään yhteisiä tyhypäiviä, pieniä muistamisia jouluna ja sen lisäksi on virike- ja liikuntaetuja.” (H3).*

Työhyvinvointipäivät ja virkistykset nousivat myös konkreettisina palkkioina esille. Yhteiset tyhypäivät olivat toivottuja palkkioita. Haastatteluissa kävi ilmi, että osa sairaanhoitajista oli voittanut tiiminä työpaikan sisäisen kilpailun ja saaneet palkinnoksi rahaa tyhypäivään. Tämän lisäksi osalla sairaanhoitajista oli hyödynnetty konkreettisina palkkioina rahallisia kertakorvauksia. Näitä korvauksia oli jaettu muun muassa hyvästä työstä. Rahalliset kertakorvaukset koettiin mieluisiksi lisiksi.

*”Mä sain sellaisen henkilökohtaisen rahallisen palkinnon hyvin tehdystä työstä vastikään. Olin itse siitä todella kiitollinen, ja totta kai rahallinen palkinto on parempi kuin lämmin käsi.” (H2).*

Kolmas esiin noussut osa-alue sairaanhoitajilla hyödynnetyistä palkitsemisen keinoista piti sisällään ammatillisen kehittymisen ja joustavat työjärjestelyt. Suurimmalla osalla sairaanhoitajista oli hyödynnetty tätä aineettoman palkitsemisen muotoa. Koulutusmahdollisuuksia oli ollut hyvin saatavilla, kunhan ne eivät osuneet töiden tai lomien päälle. Sairaanhoitajat kokivat, että työpaikalla on ollut mahdollisuus kehittää itseään ja sitä tuetaan lisäkoulutuksilla. Koulutusmahdollisuudet koettiin yleisesti ottaen hyvinä asioina itsensä kehittämisen kannalta, ja työnantajat haluavat tukea henkilöstä tässä.

*”Meillä koulutus- ja kehittymismahdollisuudet on aika hyvät.” (H6).*

Joustavat työjärjestelyt olivat poikkeuksetta käytössä, ja niitä hyödynnettiin palkitsemisen keinona haastateltavien sairaanhoitajien työpaikoilla. Osa haastateltavista kertoi, että he pystyivät todella hyvin määrittämään omaa työaikaansa heidän hoivayksikössään. Yleisesti sairaanhoitajat kokivat, että työpaikoilla on todella joustavat työajat, ja niitä pystytään mukauttamaan omien henkilökohtaisten menojen kanssa. Työn joustavuutta on hyödynnetty esimerkiksi työajan säädöillä ja ilta- ja aamuvuorojen vaihdoksilla. Joustavat työjärjestelyt koettiin tärkeäksi osaksi sairaanhoitajien arkea, ja työantajilla on ollut paljon ymmärrystä eri elämäntilanteita kohtaan.

*”Se, että saa vaikuttaa omiin työvuoroihin ja lomiin on iso juttu. Tämä työ on kuitenkin raskasta.” (H5).*

Sairaanhoidajien palkitsemisessa hyödynnetyt palkitsemisen keinot		
Sanallinen palkitseminen	Materiaalinen ja rahallinen palkitseminen	Ammatillinen kehittyminen ja joustavat työjärjestelyt

Kuvio 2. Sairaanhoidajien palkitsemisessa hyödynnetyt keinot

## 5.2 Minkälainen palkitseminen koetaan tärkeäksi motivaation kannalta

Joustavuus sekä ammatillinen kasvu ja kehittyminen olivat yksi aineettoman palkitsemisen osa-alue, jonka sairaanhoitajat kokivat motivaation kannalta tärkeäksi. Osalla sairaanhoitajista tämä osa-alue nousi haastatteluissa muutamaankin otteeseen esille. Uuden oppiminen oli yksi niistä. Sairaanhoidajien on oltava työssään varuillaan ja tiedettävä hoidettavien erilaisista sairauksista. Työ siis antaa mahdollisuuden oppia paljon erilaisista sairauksista ja niiden tuomista vaikutuksista hoidettavien arkeen. Tämän lisäksi uuden oppimista tapahtuu konkreettisesti uusien toimintatapojen muutosten myötä, joita esimerkiksi ylempi johto tuo käytäntöön. Uusien asioiden oppiminen koettiin siis yhtenä motivaattorina.

*”Uusien toimintatapojen myötä on saanut tehdä paljon uusia töitä ja oppia paljon uutta, kuin myös perehdyttää muita työntekijöitä. On*

*ihanaa, kun tuun töihin ja tiedän, että tänään pitää tehdä erilaisia tehtäviä.” (H1).*

Tämän lisäksi koulutukset koettiin tärkeäksi. Osa sairaanhoitajista kertoi, että koulutusten tulisi palvella monipuolisesti omaa ammattitaitoa, ja niiden tulisi olla myös kiinnostavia itselle, jotta ne motivoisivat kehittymään. Esimerkkinä nostettiin erilaiset kädentaidot, jotka ovat hyvin mieluisia ja motivoivat kehittymään. Ammatillisen kasvun ja kehittymisen kannalta osa sairaanhoitajista nosti esille myös sen, että riittävä vastuun saaminen toimii motivoivana tekijänä työssä. Mahdollisuus edetä uralla ja mahdollisuus saada vastuuta voi olla todella oleellinen osa motivaation ja jopa organisaatiossa pysymisen kannalta.

*”Myös se, että saa riittävästi sitä vastuuta. Itse olen sen tyyppinen, että haluan vastuuta ja mahdollisuuden kehittää itseäni ja edetä uralla. Jos tuntuisi, että siihen ei olisi mahdollisuutta niin etsisin muita vaihtoehtoja. Tämänhetkisessä työssä olen tyytyväinen kehittämismahdollisuuksiini.” (H3).*

Sairaanhoitajat kokivat myös, että työn monipuolisuus ja joustavuus voivat motivoida työssä. Vaikka työn monipuolisuus ei ole itsessään palkkio, vaan osa työtä ja työnkuvaa, koettiin se silti motivoivaksi tekijäksi. Tämän vuoksi se on hyvä ottaa huomioon, kun puhutaan palkitsemisesta. Osa haastateltavista kertoi, että työn tuoma monipuolisuus ja työn haasteet motivoivat työssä. Esimerkiksi työympäristö voi vaihdella hoidettavien potilaiden hoidon tarpeesta ja hoivan pituudesta riippuen. Tässä on kuitenkin kokemuseroja, ja ei voida tehdä johtopäätöksiä siitä, onko esimerkiksi lyhytaikainen hoito haastavampaa kuin pitkäaikaishoito. Haastavampi työympäristö koettiin kuitenkin kehittymisen kannalta myös tärkeäksi, ja varsinkin uudet ja vaihtuvat haasteet voivat tuoda työlle monipuolisuutta muun muassa johtamisessa ja perehdyttämisessä.

*”Me ollaan sellainen hoivayksikkö, missä on lyhytaikaista hoitoa. Pystyn paremmin kehittymään tiimivastaavuudessa, kun on haastavampi ympäristö, kuin esim. pitkäaikaishoidossa, missä on vähän tasaisempaa.” (H4).*

Ainakin tiimivastaavan roolissa pystyy määrittämään työaika hoivan pituuden mukaan ja katsomaan tarkemmin mitä työtehtäviä tekee. Myös pitkäaikaishoivaa tekevät sairaanhoitajat kokivat, että he pystyvät hyvin vaikuttamaan työaikoihin ja lomiin myös lyhyellä varoitusaajalla. Mitään suurempaa erottavaa tekijää työn joustavuuden mahdollisuudessa ei sairaanhoitajien kokemuksen mukaan esiintynyt. Riippumatta taustoista joustavat työjärjestelyt koettiin kuitenkin jaksamisen ja motivaation kannalta tärkeiksi, ja haastatteluissa ilmeni useita esimerkkejä erilaisista tilanteista, joissa joustavista työjärjestelyistä sopiminen sai hyvän mielen esihenkilölle ja työntekijälle.

*”Kerran kun työlista oli jo julkaistu ja työntekijä ilmoitti, että hän tietää, että toivoi näin, mutta haluaisi vaihtaa kuitenkin. Työntekijä kertoi ymmärtävänsä, että tästä tulee ylimääräistä vaivaa. Pari päivää sumplin vuoroja ja sain vaihdettua ne, jonka jälkeen sain työntekijältä extraisot kiitokset ja hän oli erittäin kiitollinen tästä. Ylimääräinen työ huomattiin, mikä oli isompi positiivinen asia.” (H6).*

Työpaikan sosiaalinen palkitseminen oli kokonaisuutena kaikista yleisin ja eniten toivottu palkitseminen muoto, joka motivoi haastateltavia sairaanhoitajia. Haastateltavista kaikki kokivat tämän palkitsemisen hyvin oleelliseksi motivaation kannalta, ja sen esiintyminen arjessa jakautui muutamiin pienempiin osa-alueisiin. Suora palaute oli yksi niistä. Suoran palautteen merkitys sanallisena aineettomana palkitsemisena nousi useaan kertaan esille eri haastateltavilla. Suoraa palautetta toivottiin muun muassa siksi, että sen avulla voitiin varmistua siitä, että oma työ on huomattu. Arjessa suora palaute voi saada aikaan myös motivaatiota esimerkiksi kiireen keskellä. Osa sairaanhoitajista koki, että varsinkin onnistumiset ja niistä sanominen on palkkiona mieluinen, ja se riittää monessa

tilanteessa. Suoran palautteen avulla on mahdollista myös kehittyä ja ilman, että joku sanoo, miten työ on sujunut, voi olla vaikea tietää missä on parantamisen varaa. Palautteen annossa olisi hyvä pitää mielessä se, että sitä annetaan positiivisen ohella myös rakentavasti. Suoran palautteen antaminen koettiin myös eräänlaiseksi polttoaineeksi, jonka avulla työyhteisö voi ruokkia itseään. Palautteen antamisella on nimittäin mahdollista rohkaista myös muita antamaan palautetta, ja tämä voi saada aikaan hyvän kierteen työyhteisössä.

*”Itse pyrin aina antamaan suoraa palautetta. Ihan vaan, jos on kyse vaikka rakentavasta palautteesta, niin mun mielestä se on kauheen tärkeää, ja itse arvostan sitä ja pyrin sitä antamaan. Muuten on vaikea oppia. Sanomalla suoraan, että hei teit tuon asian tosi hyvin tai muutenkin suoran palautteen anto luo positiivista ilmapiiriä ja lisää uskallusta antaa palautetta.” (H1).*

Sosiaaliseen palkitsemiseen sisällytettiin tässä tutkielmassa myös työkaverit ja heidän tuomat positiiviset vaikutukset sairaanhoitajien arkeen. Aineettomana palkitsemisen muotona työkavereiden merkitys motivaation kannalta nousi yli puolilla haastateltavista esille. Työyhteisön yhteishenki ja tunne siitä, että työtä tehdään yhdessä koettiin motivoivaksi tekijäksi sairaanhoitajien työssä. Työkavereiden vastaavanlainen panostus ja kiinnostus työhön voi auttaa sairaanhoitajia jaksamaan omassa työssä paremmin. Työkavereissa näkyvä panostus työhön ja työn laatuun oli sairaanhoitajien mielestä hyvin oleellista motivaation kannalta riippumatta siitä, toimiko sairaanhoitaja esihenkilönä vai ei. Työyhteisön toiminnan paraneminen ja työkavereiden tsemppaaminen saivat haastateltavien mukaan aikaan motivaatiota. Jo pelkästään työkaverit koettiin myös motivoivaksi voimavaraksi, sillä heidän olemassaolonsa luo yhteishenkeä. Tunne siitä, että työssä ei olla yksin ja apua sekä tukea on saatavilla, koettiin hyvin tärkeäksi.

*”Työkavereiden vastaavanlainen panostus ja motivaatio työhön tsemppaa myös itseä. Se, että näkee, että työkaverit ovat*

*kiinnostuneita omasta työstään ja työnsä tuloksesta, saa myös itselle paremman motivaation tehdä töitä aina vaan paremmin, jotta oma työ ja panostus näkyisi muihin työkavereihin peilinä.” (H2).*

Esihenkilöt koettiin myös motivaation kannalta tärkeäksi, mutta tämä nousi esille alle puolella haastateltavista ja vain muutama otteeseen. Haastateltavissa ei kuitenkaan ilmennyt näkemyseroja, vaikka osa heistä toimi esihenkilöinä itse ja osa ei. Esihenkilöiden kyky kuunnella, auttaa ja olla läsnä olivat yleisimmät motivoinnin kannalta esille nousseet tekijät, joita haastateltavat mainitsivat. Esiin nousi myös matalan hierarkian tuomat edut ja se, että heidän läsnäolollaan on oikeasti merkitystä motivaation ja jaksamisen kannalta. Kannustava palaute ja riittävä tuki esihenkilöiltä saavat myös aikaan hyvää mieltä sairaanhoitajissa ja kannustavat tekemään työtä hyvin.

Sosiaaliseen palkitsemiseen lueteltiin näiden haastattelujen perusteella myös kiitokset työyhteisössä. Kiitoksia saadaan ja annetaan jo tällä hetkellä haastateltavien kokemusten mukaan. Niiden tärkeys motivaation kannalta oli kuitenkin myös huomattavissa. Sanallinen palkitseminen nousi esille yhtenä tärkeimmistä palkitsemisen muodoista, ja jokainen haastateltava mainitsi kiitosten tärkeydestä. Tämä korostui muun muassa siksi, että työn merkityksellisyys kärsisi ilman sitä. Myös esihenkilön näkökulmasta sanallista kiitosta pyritään antamaan mahdollisimman paljon ja tasapuolisesti. Kiitoksen saaminen motivaation lisäksi voi auttaa sairaanhoitajia jaksamaan työssään paremmin, sillä joskus oma työpanos ei aina näy muille kiireen keskellä. Haastateltavat korostivat kiitosten merkitystä myös siksi, että kiitos piristää aina päivää ja tuo onnistumisen tunnetta.

*”Jos näyttäisi siltä, että oma työ ei ole merkityksellistä, eikä siitä saa positiivista palautetta, niin ei siinä kohtaa palkallakaan olisi paljoa merkitystä. Kyllä se tuo tsemppausta, jaksamista ja motivoi tekemään työtä. Näkisin, että palkkaus ja positiivinen palaute ovat yhtä tärkeitä. Jos toinen puuttuisi, niin ei välttämättä olisi riittävää motivaatiota jatkaa siinä työnkuvassa.” (H3).*

Asiakkaiden antama palaute nousi sosiaalisen palkitsemisen ohella kaikista yleisimmäksi palkitsemisen muodoksi. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat kokivat, että asiakkaiden antamalla palautteella oli vaikutuksia motivaatioon. Palkitsemisen muotona tämä herätti paljon tunteita, ja haastattelujen aikana nousi esille esimerkkejä siitä, kuinka tärkeitä pienetkin asiat ovat. Haastatteluissa nousi ilmi, että esimerkiksi muistisairaita vanhuksia hoidettaessa heiltä saadut hymyt auttavat jaksamaan työssä paremmin ja tuovat omaan työhön onnistumisen tunnetta. Tätä tunnetta vahvistaa se, että saa auttaa apua tarvitsevia. Asukkaiden hyvinvointi ja turvallisuus koettiin myös tärkeiksi. Haastatteluissa nousi esille, että motivaation kannalta arjen rullaaminen siten, että asukkaat ovat tyytyväisiä ja hyvinvoivan näköisiä, oli hyvin oleellista.

*”Jokainen ei ole aina tyytyväinen, mutta se, että saa ikäihmisen hymyilemään ja kiittämään piristää päivää ja motivoi.” (H5).*

*”Minua motivoi asiakkaat ja palaute mitä saan tehdystä työstä.” (H4).*

Asukkaiden antama palaute näkyi myös siten, että heidän vaikeaan tilanteeseensa löydetään helpottava ratkaisu. Vaikean tilanteen taklaaminen koettiin haastateltavien mukaan motivoivana tekijänä, sillä asukkaiden hyvinvointi saa aikaa tunteen hyvin tehdystä työstä, ja se koettiin tärkeäksi varsinkin arjen ja kiireen keskellä. Myös asukkaiden persoonat itsessään piristävät päivää. Asukkaiden läheisiltä saadut positiiviset palautteet koettiin myös lisäävän motivaatioita, sillä hoidettavien arjessa omaisilta voi jäädä huomaamatta asioita. Viestintä ja palautteen anto omaisten ja sairaanhoitajien välillä on arjessa tärkeää, ja sillä voi olla monia positiivisia vaikutuksia niin hoidettavan, sairaanhoitajan kuin omaisten kannalta.

*”Myös se, että näkee oman työnsä jäljen, sillä on olemassa asukkaita, jotka eivät pysty itse kiittämään. Se, että heidän ulosannista, silmistä*

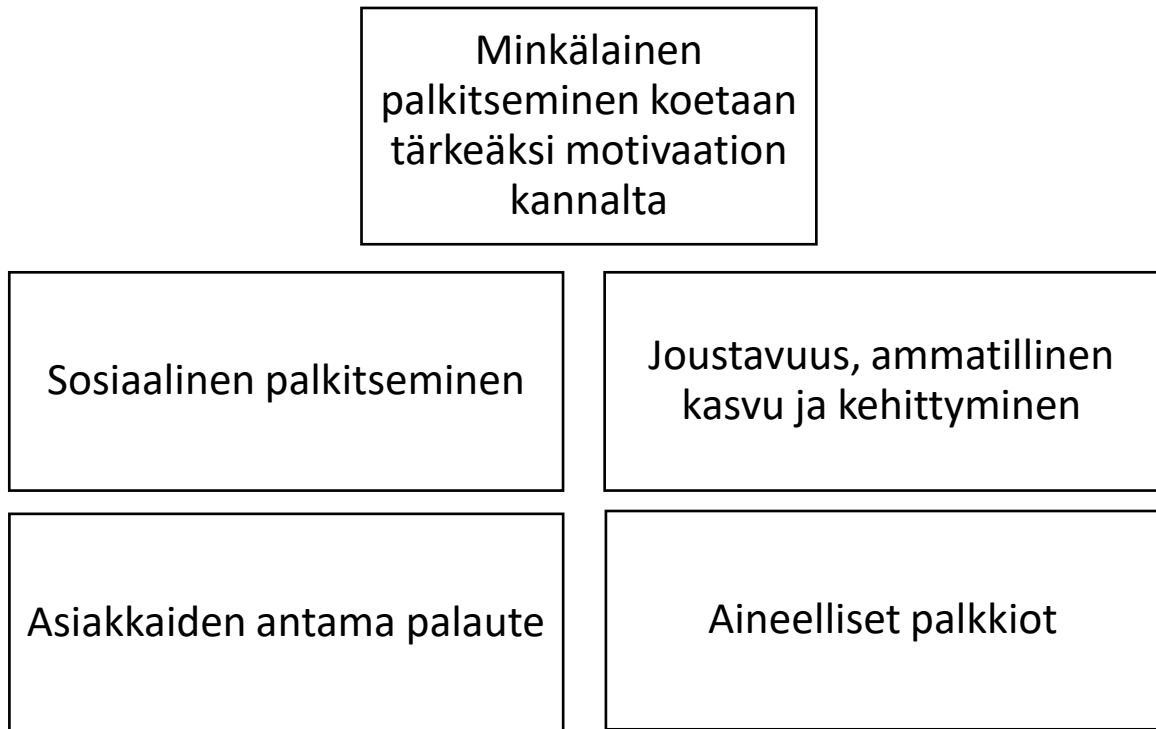
*ja koko olemuksesta näkee, että he ovat hyvinvoivia, tuntuu hyvältä.”*  
(H2).

Neljäs ja viimeinen palkitsemisen kokonaisuus, minkä sairaanhoitajat kokivat motivoivana tekijänä, oli aineellinen palkitseminen. Aineellinen palkitseminen nousi esille ylipäättään puolella haastateltavista. Matalapalkkaisemmalla alalla tämä saattaa yllättää, mutta toisaalta korostaa sitä, kuinka oleellista myös aineeton palkitseminen voi olla. Aineellisista palkkioista rahalliset korvaukset nousivat ainoana konkreettisenä asiana esille, joita haastateltavat pitivät itselleen tärkeänä. Osa haastateltavista kertoi, että raha on palkitsemisen muotona kaikkein parasta motivaation kannalta. Rahallinen kertakorvaus nähtiin eräänlaisena kiitoksen vastinparina, jota voi saada esimerkiksi omalta lähiesihenkilöltä.

*”Motivoi myös se, että töissä on käytävä, jotta saa rahaa. Palkka on huono, mutta rahaa on saatava elääkseen.”* (H2).

Osa haastateltavista mainitsi, että rahallisella korvauksella on oikeasti väliä varsinkin, kun elinkustannukset ovat nousseet. Tämä ei ole mikään yllätys, sillä inflaatio, korot ja pörssimyllerrys ovat isoja asioita, joilla voi olla vaikutuksia monen sairaanhoitajan arkeen. Rahallinen korvaus koettiin motivaation kannalta tärkeäksi myös vastuun lisääntyessä. Korvaus vastuusta nähtiin enemmän itsestäänselvyytenä, mutta asia nousi kuitenkin esille, koska sillä koettiin olevan motivaation kannalta väliä. Osa haastateltavista kertoi, että vastuun ja korvauksen tasapaino on vaikuttanut nykyisessä työssä pysymiseen.

*”Sitä en ymmärrä, että kun jollekin henkilölle lisätään vastuita, ja niistä ei saa selvää rahallista korvausta, niin se alkaa kyllä turhauttamaan eikä se motivoi tehdä töitä kunnolla, kun työstä ei palkita. Eli jos ihmiset, jotka tekevät vähemmän töitä ja saavat saman palkan, niin se ei ole minun mielestäni oikein. Meillä se onneksi huomioidaan ja olen siitä tosi iloinen.”* (H3).



Kuvio 3. Minkäläinen palkitseminen koetaan tärkeäksi motivaation kannalta

### 5.3 Minkälaista palkitsemista toivotaan lisää

Sairaanhoidtajia haastateltaessa nousi esille myös kehityskohteita, joiden avulla palkitseminen voisi olla entistä paremmalla tasolla. Haastatteluissa kävi ilmi, että esimerkiksi työterveys ja joustavat työjärjestelyt tulisi ottaa enemmän itsestäänselvyytenä kuin palkitsemisena. Tämä on toki organisaatiosta itsestään kiinni, kuinka edellä mainituista eduista viestitään. Lähtökohtaisesti ne voivat olla varsinkin kattavuudeltaan melko vaihtelevia, ja siksi ne voidaan lukea myös osaksi palkitsemista, sillä varsinkin kattava työterveys on arvokas etu. Haastatteluissa suuri vähemmistö otti

esimerkiksi joustavat työjärjestelyt itsestäänselvyytenä, mutta ne koettiin motivaation kannalta oleellisiksi kannustimiksi.

Rahallisen palkitsemisen osalta haastatteluissa nousi esille ajatus siitä, että lisävastuusta on aina maksettava kohtuullinen korvaus. Työn tekeminen ja lisävastuun ottaminen tulisi olla taloudellisesti kannattavaa, jotta vastuuta halutaan lisää. Osa sairaanhoitajista koki, että vastuuta tulisi myös antaa, jos siihen on kykyä ja halukkuutta. Varsinkin sellaisille sairaanhoitajille, jotka pyrkivät kehittämään itseään ja etenemään urallaan, tulisi suoda siihen mahdollisuus. Sairaanhoitajien mukaan ilman tätä mahdollisuutta motivaatio voi alkaa laskemaan, ja riski uusien töiden etsimiselle voi kasvaa. Taustalla vastuun ja korvauksen kohtuullisessa tasapainossa nousi esille se, että peruspalkkaus on alalla melko matalaa, ja siksi eteenpäin meneminen koettiin hyvin tärkeäksi. Mahdollisuus kehittyä ja saada lisää korvausta lisääntyneestä vastuusta koettiin motivaation kannalta tärkeäksi ja myös yhdeksi palkitsemisen keinoksi.

*”Kyllä minä näen rahallisen korvauksen tärkeänä, jos vastuuta ja osaamista tulee lisää. Vaikka raha ole kaikki kaikessa, niin tietysti meidän alalla peruspalkka ei ole niin huima, että se tietysti motivoi myös hankkimaan lisää osaamista ja vastuutehtäviä. Kun kehittää itseään ja koulutautuu lisää, niin tärkeää on, että organisaatiossa pystytään tarjoamaan osaamista vastaavaa työtä ja on mahdollisuus edetä omalla urapolulla.” (H3)*

Rahallisen korvauksen osalta osa sairaanhoitajista koki myös, että aina kiitos ei riitä ja joskus olisi kiva saada lisäksi konkreettinen bonus. Pienet kertakorvaukset nousivat esille muutamissa haastatteluissa, eikä niissä puhuttu kovinkaan suurista summista. Taustalla tässä nousi esille se, että sairaanhoitajat saattavat kokea työn joskus todella raskaaksi, ja siksi euromääräinen lisätienesti voisi auttaa jaksamaan. Haastateltavat ymmärsivät kuitenkin sen, että jokaisesta asiasta ei tarvitse aina tulla rahaa, mutta se motivoisi, ja sitä tarvitaan arjessa satunnaisesti.

*”Joskus haastavimmat työt vaatii enemmän kuin olalle taputtamista.”  
(H4).*

Ammatillisen kehittymisen kannalta mahdollisuus koulutuksiin koettiin motivaation kannalta tärkeäksi, mutta aina niihin ei ole mahdollisuutta osallistua. Osa sairaanhoitajista kertoi, että heillä koulutukset jäävät joskus töiden jalkoihin, ja joskus ne on rajattu vain tietyille osalle hoitohenkilökunnasta. Tämä koettiin harmilliseksi, sillä halukkuutta itsensä kehittämiseksi olisi ollut enemmän kuin sille annettuja mahdollisuuksia. Koulutusten sisällön kannalta osa sairaanhoitajista koki, että ne eivät aina tukeneet kehittymistä, ja usein koulutukset olivat vain vanhan kertausta. Mahdollisuutta vaikuttaa koulutusten sisältöön toivottiin siis lisää. Koulutukset koettiin myös paremmiksi paikan päällä, jotta koulutukset mahdollistaisivat vuorovaikutteisemmän oppimisen. Osa sairaanhoitajista koki, että tänä päivänä liian usein koulutuksia järjestetään vain netissä.

*”Joskus kun on koulutuksia ja vain tietty ihminen voi osallistua, niin mielestäni olisi parempi, että kaikki saisi osallistua, koska koulutuksista oppii, vaikka se ei välttämättä kuulu työsi kuvaan.” (H5).*

Osa sairaanhoitajista kertoi, että he toivoisivat ylemmältä johdolta enemmän palautetta. Yksi esihenkilöasemassa oleva sairaanhoitaja kertoi, että hänen työntekijöidensä keskuudessa on huomattavissa pientä pelkoa varsinkin silloin, kun ylemmän johtoportaan työntekijöitä saapuu yksikköön. Nämä päivät saattavat olla hieman stressaavampia työntekijöiden näkökulmasta, ja heistä voi huomata, että he ovat hieman enemmän varpaillaan. Yksikön työyhteisö voisi saada ylemmältä johdolta esimerkiksi henkilökohtaisen sähköpostiviestin, jossa kiitetään työpanoksesta ja tehdystä työstä. Tämä voisi auttaa työntekijöitä ymmärtämään, että pelko on turhaa ja jännittynyt ilmapiiri voisi hälvetä. Ylemmältä johdolta toivottiin palautta myös yleisesti lisää, sillä

mahdollisuus keskustella esimerkiksi omasta urasta johtoasemassa olevan kanssa voisi auttaa hahmottamaan omaa urapolkua kohti vastuullisempia tehtäviä.

*”Yksikössämme on ehkä pieni pelko, jos ylempi toimihenkilö tulee käymään. Ensimmäinen kysymys on aina, että mitä pahaa me ollaan tehty.” (H6)*

### 5.3.1 Negatiivisia kokemuksia palkitsemisesta

Haastatteluissa ilmeni kahdenlaisia negatiivisia kokemuksia palkitsemisesta. Toisessa tilanteessa henkilökohtainen rahallinen palkkio hyvin tehdystä työstä oli saanut aikaan hyvin voimakasta kateutta muissa työkavereissa. Taustalla tässä oli se, että muut työkaverit kokivat, että myös he olisivat ansainneet palkkion, koska työtä tehtiin tiiminä eikä yksilöinä. Työkaverit kokivat, että palkkio olisi tullut jakaa tiimin kesken. Tämän rahallisen palkkion myötä palkkion saaja koki melko ristiriitaisia tuntemuksia ja ei oikein osannut sanoa oliko hän lopulta onnellinen vai ei. Haastattelussa todettiin, että tilannetta oli melko vaikea analysoida ja pohdittiin, että miten tässä tilanteessa olisi oikeasti pitänyt toimia ja onko oikein antaa rahallisia palkkioita vain yhdelle työntekijälle tiimissä. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että työyhteisössä henkilökohtaiset rahalliset palkkiot on koettu motivaation kannalta paremmiksi verrattuna siihen, että palkkiot jaettaisiin ryhmän kesken. Tämän kokemuksen perusteella on hyvin haastavaa tehdä johtopäätöksiä siitä, miten rahalliset palkkiot tulisi jakaa, sillä niiden avulla on mahdollista motivoida, mutta samalla voi olla riski aiheuttaa kateutta ja huonoa mieltä muiden työntekijöiden keskuudessa.

Toinen haastatteluissa esiin noussut vaikea tilanne liittyi kiitoksiin ja työyhteisöön. Kävi ilmi, että julkiset kiitokset eivät tehneet hyvää työyhteisölle. Tässä esimerkissä työyhteisön yhteisessä viikkopalaverissa oli tapana antaa palautetta puolin ja toisin esihenkilöiltä työntekijöille. Kun esihenkilöt olivat tyytyväisiä yhden sairaanhoitajan työpanokseen ja antoivat hänelle henkilökohtaisesti kiitoksen viikkopalaverissa, oli tämä

muiden työntekijöiden mielestä ikävää. Muut työntekijät olivat loukkaantuneet tästä ja ihmettelivät, miksi kiitoksia annettiin vain yhdelle työntekijälle eikä kaikille. Tämän jälkeen työyhteisössä päätettiin, että negatiivinen ja positiivinen palaute annettaisiin jatkossa kasvotusten kahden kesken, jotta vältetään vastaavilta tapauksilta. Molemmat tapaukset negatiivisista palkitsemisen kokemuksista olivat keskenään melko samantyyllisiä.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaisia käsityksiä sairaanhoitajilla oli palkitsemisesta ja sen yhteydestä motivaatioon. Haastattelujen perusteella tutkimuksen tulokset jakaantuvat neljään keskeiseen osa-alueeseen, jotka olivat sosiaalinen palkitseminen, aineellinen palkitseminen, asiakkaiden antama palaute sekä ammatillinen kasvu ja kehittyminen. Haastatteluaineiston perusteella vaikuttaa siltä, että näillä palkitsemisen osa-alueilla koetaan olevan vaikutusta sairaanhoitajien motivaatioon. Tuloksista kävi ilmi, että toivottuja palkitsemisen keinoja oli hyödynnetty jo nyt melko hyvin esimerkiksi sanallisen palkitsemisen ja ammatillisen kehittymisen osalta.

Tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että eri palkitsemisen muodot täydentävät toinen toistaan motivaation kannalta. Haastateltavat kokivat palkitsemisen ja sen muodot yksilöllisesti, mutta kokonaisuudessaan kukaan haastateltavista ei kertonut, että on olemassa vain yksi ainoa palkitsemisen muoto, joka koetaan motivoivaksi. Palkitsemisessa erilaiset aineettomat- ja aineelliset palkkiot koettiin motivoivan eri tavalla riippuen haastateltavasta ja se minkälaista palkitsemista toivotaan lisää, vaihteli niin ikään haastateltavasta riippuen.

Tulosten perusteella oli kuitenkin nähtävillä tiettyjä trendejä, jotka toistuivat yhä useammalla haastateltavalla. Erityisesti aineettomat palkitsemisen muodot, kuten kiitokset työkavereilta tai asiakkailta, nousivat esille useaan otteeseen kaikilla haastateltavilla. Tulokset osoittivat, että vaikka rahallinen korvaus koettiin tärkeäksi osaksi työn tekemistä, ei se yksin riitä ylläpitämään motivaatiota. Sen ohella mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työkavereiden tuki, asiakkaat, työn joustavuus, arvostuksen tunne ja palautteen saaminen koettiin kaikki myös olennaisiksi tekijöiksi motivaation kannalta.

Johtopäätöksenä tutkimustulosten avulla voidaan tulkita, että sairaanhoitajien kokemat palkitsemisen vaikutukset motivaatioon eivät rakennu pelkästään rahallisista korvauksista tai muodollisista tunnustuksista, vaan erityisesti työn arjessa näkyvistä pienistä teoista ja palautteen muodoista. Työyhteisön ilmapiiri, asiakkaiden vilpitön palaute sekä mahdollisuus kehittyä ja kasvaa ammatillisesti muodostavat kokonaisuuden, joka sairaanhoitajien kokemuksen mukaan ylläpitää ja parantaa motivaatiota. Samalla kun sairaanhoitaja kokee työnsä tärkeäksi ja tuntee olonsa arvostetuksi, hän myös jaksaa arjessa paremmin ja sitoutuu työhön ja työnantajaan.

## 6.1 Johtopäätökset

Sosiaalinen palkitseminen ja erityisesti kiitos ja kannustava palaute nousivat esille keskeisimpinä palkitsemisen muotoina motivaation kannalta. Haastateltavat kuvasivat, kuinka kollegoilta saatu palaute oli merkityksellistä ja osa arkea. Positiivinen sanallinen palaute lisäsi sairaanhoitajien kokemuksen mukaan työssä arvostuksen tunnetta ja auttoi jaksamaan. Tutkimuksen tulokset tukevat Hulkko-Nymanin ja muiden (2012) löydöksiä siinä, että ikäihmisten hoitotyössä arvostuksen tunteella on väliä. Aineettoman palkitsemisen muotona kiitokset lisäävät omistautumista ja motivaatiota hoitotyössä sekä sitouttavat työyhteisöön. Tulokset tukevat myös Fairhurstin (2018) löydöksiä, jonka mukaan motivaatioita ja sitoutumista työyhteisössä pystytään tukemaan yksilöllisillä tunnustuksilla, tiimityöllä ja aidolla arvostuksella toisen työtä kohtaan.

Työyhteisön ilmapiiri oli myös tärkeä osa sosiaalista palkitsemista. Työkaverien tuki ja yhdessä tekemisen henki nousivat esille moneen kertaan haastatteluissa, ja siksi moni haastateltavista koki, että hyvä työyhteisö voi itsessään olla palkitseva, vaikka työ voi olla raskasta fyysisesti ja henkisesti. Tutkimuksen tulokset tukivat myös itseään täydentävää teoriaa kun, Chen ja muut (2015) kertoivat, että yhteenkuuluvuuden tunne on yksi ihmisen psykologisista perustarpeista ja jolla tarkoitetaan kokemusta läheisyydestä ja aidosta yhteydestä esimerkiksi työkavereihin. Deci & Ryanin (2008) mukaan yhteenkuuluvuudella tai sen puuttumisella on vaikutuksia ihmisen

motivoitumiseen työelämässä. Tutkimuksen tulokset tukivat myös Hartnellin ja muiden (2023) johtopäätöstä siitä, että työkavereiden tuki ja työpaikan ilmapiiri voivat olla varsinkin sisäisen motivaation kannalta oleellisia. Näin ollen yleinen työilmapiiri voi olla avaintekijä motivoitumisessa. Milne (2007) sen sijaan korosti, että organisaatiossa palkitsemiskulttuuria tulisi nostaa esille mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta työntekijöiden arvostuksen tunne lisääntyisi. Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että palkitsemisen ja kiittämisen kulttuuria työyhteisössä olisi varmasti hyvä harjoittaa läpinäkyvästi myös jatkossa. Näin työntekijät huomaavat kiitosten kautta tekevänsä työnsä hyvin ja motivoituvat tekemään hyvää työtä myös jatkossa. Arjessa pienillä sanoilla ja teoilla voi olla valtava merkitys.

Aineelliset palkitsemisen muodot olivat harvinaisempia, mutta ne koettiin aineettomien palkkioiden ohella tärkeiksi ja motivoiviksi. Aineellisiksi palkkioiksi luettiin esimerkiksi kertaluontoisia rahapalkkioita, joululahjoja tai yhteisiä tyhy-päiviä. Vaikka aineellinen palkitseminen ei ollut jatkuvaa, vaan enemmän satunnaista, tuntui sen käyttö oikeudenmukaiselta ja palkitsevalta erityisesti silloin, kun palkkion sai raskaan ajanjakson jälkeen tai yllättäen. Tutkimuksen tulokset tukevat myös Seitovirtaa ja muita (2013) kun he kertovat, että sairaanhoitajien palkitsemisessa rahalliset palkkiot ja muut aineelliset etuudet ovat hyvin toivottuja ja lisäävät myönteisiä kokemuksia palkitsemisesta. Putra ja muut (2017) korostavat niin ikään sitä, että ulkoiset palkkiot ovat oleellinen osa motivaatiota. On olemassa monia työntekijöitä, jotka motivoituvat ulkoisten palkkioiden, kuten rahan, lahjakorttien, bonusten ja ylennysten avulla. Aki Lehtivuoren (2023) tekemässä meta-analyysissä kerrottiin, että yllättävät ja odottamattomat palkkiot eivät vaikuta negatiivisesti sisäiseen motivaatioon, vaikka joillain ulkoisilla palkkioilla voi olla tämä vaikutus. Tutkimuksen tulokset tukevat myös tätä löydöstä sillä odottamattomat palkkiot koettiin haastateltavien mukaan motivoiviksi.

Haastateltavat kokivat, että vaikka aineelliset palkitsemisen muodot eivät yksin riitä ylläpitämään motivaatiota, ne täydentävät hyvin aineettomia palkitsemisen muotoja. Osa haastateltavista kuitenkin koki aineelliset palkkiot yksinään kakista motivoivimmiksi,

ja esimerkiksi rahalliset bonukset olivat hyvin toivottuja. Tulokset tukevat Dzurania ja muita (2012) kun he kertovat, että moni organisaatio järjestää palkitsemisensa siten, että palkitsemista tarjotaan aineellisesti ja aineettomasti. Seitovirta (2018) kertoo, että sairaanhoitajat kokevat palkitsemisen hyväksi silloin, kun yhdistetään rahallisia palkkioita, lahjoja ja henkilöstöetuja aineettomien palkkioiden, kuten työn ja vapaa-ajan jouston, arvostuksen tunteen ja ammatillista kehittymisen, kanssa. Jurczyk (2019) lisää, että ihmiset eivät halua tehdä vaativampia töitä, jos aineellinen palkitseminen ei ole työn vaateeseen tasapainossa. Kokonaisuudessaan aineellinen palkitseminen oli haastattelujen perusteella harvinaista, mutta arvostettua ja toivottua motivaation kannalta.

Myös mahdollisuus ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen koettiin motivaation kannalta tärkeäksi. Haastateltavat kokivat, että uuden oppiminen, vastuullisemmat tehtävät ja osallistuminen koulutuksiin lisäsivät työn mielekkyyttä ja tarjosivat konkreettisia urakehitysmahdollisuuksia. Nämä mahdollisuudet nähtiin sekä palkitsevina että motivoivina. Tutkimuksen tulokset tukevat Adriaenssensia ja muita (2011), sillä heidän mukaansa vaativammassa hoitotyössä työn palkitsevuus voi muodostua osittain siitä, että se tarjoaa enemmän mahdollisuuksia taitojen kehittymiselle. Sterling ja Boxall (2013) kertoivat myös, että motivaatiossa on oleellista antaa mahdollisuus oppia ja kehittyä. Vastuun antaminen on yksi hyvä keino saada työntekijöissä aikaan motivaatioita ja ylpeyttä omaa työtä kohtaan. Ghosh (2023) myös mainitsee, että motivaatiota voidaan lisätä urakehitykseen panostamalla. Urakehitys nähtiin hänen mukaansa yhtenä keskeisimpänä keinona saada työntekijä sitoutumaan organisaation pidemmäksi aikaa.

Myös työaikojen joustavuuden mahdollisuudet koettiin palkitsevina. Moni haastateltavista koki, että mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin ja lomien ajankohtiin helpotti arjen yhteensovittamista. Joustavat työjärjestelyt nähtiin eräänlaisena luottamuksen osoituksena, jonka koettiin lisäävän motivaatiota työn tekemiseen. Tutkimuksen tulokset tukivat Chiangia ja Birtchia (2012) kun he kertoivat,

että aineettomaksi palkitsemisen muodoksi voidaan lukea myös joustavat työjärjestelyt, joilla on positiivisia vaikutuksia työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Langan ja muut (2007) kertoivat myös, että sairaanhoitajat arvostavat omassa työssään aineettoman palkitsemisen muotoja, kuten työajan joustoa, mahdollisuuksia työskennellä osaaikaisesti sekä mahdollisuutta ottaa perhe-elämä huomioon työn sovittamisessa. Tämän lisäksi tärkeäksi osaksi palkitsemista koettiin kehittymismahdollisuudet ja uralla eteneminen. Voidaan siis todeta teorian ja tulosten valossa ammatillinen kasvu ja kehittyminen sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat loistavia palkitsemisen muotoja, jotka tukevat sairaanhoitajien motivaatioita.

Tutkimuksen erityisen arvokas havainto oli asiakkaiden eli hoidettavien potilaiden ja heidän läheistensä antaman palautteen palkitseva vaikutus. Asiakkaiden ja heidän omaisten vilpittön kiitos ja elekieli merkitsivät monille haastateltaville todella paljon. Palaute koettiin aidoksi ja suoraan työpanosta koskevaksi arvostukseksi, mikä lisäsi tunnetta siitä, että omalla työllä on merkitystä. Tutkimuksen löydökset tukevat Decin & Ryanin (2008) itsemääräämisteoriana, jossa ihminen innostuu ja voimaantuu itselle tärkeästä tekemisestä. Ihminen voi siis kokea sisäistä motivaatioita tekemisestä, jonka hän kokee itselleen tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Sisäistä motivaatioita voidaan pitää yhtenä motivaation arvokkaimpana muotona. Myös Henderson (2001) kertoi, että hoitotyössä palkitsemisena voidaan kokea emotionaaliset palkkiot, kuten potilaan parantaminen ja auttaminen. Tätä löydöstä ei korostettu kirjallisuuden valossa kovinkaan paljoa, mutta tämän tutkimuksen perusteella se on asia, jolla on hoitotyön arjessa väliä.

## **6.2 Käytännön suositukset**

Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan suositella seuraavia toimenpiteitä, joita kannattaa ottaa huomioon käytännön työelämässä sairaanhoitajien palkitsemiseen ja motivaatioon liittyen. Ensimmäisenä käytännön suosituksena voidaan pitää sitä, että sairaanhoitajien motivaatioon voi vaikuttaa useat eri palkitsemisen muodot. Käytännön työelämässä olisikin hyvä miettiä hyvin laaja-alaisesti erilaisia aineettoman ja aineellisen

palkitsemisen muotoja ja ottaa huomioon myös se, että ihmiset ovat erilaisia he motivoituvat erilaisista asioista. Sosiaalinen palkitseminen, joustavuus ja kehittyminen, sekä aineellinen palkitseminen ovat kaikki hyviä palkitsemisen kokonaisuuksia, joiden avulla organisaatiot voivat lähteä liikkeelle miettiessään sairaanhoitajien motivoitumista. Palkitseminen ei tulisi kuitenkaan olla yksittäinen toimenpide vaan laajempi kokonaisuus osana sairaanhoitajien arkea.

Toisena käytännön suositukseksi voidaan pitää arjen pienten tekojen tärkeyttä motivoitumisessa. Kiitokset työkavereilta ja vilpitön palaute asiakkailta, olivat molemmat sairaanhoitajien kokemusten mukaan hyvin tärkeitä arjen keskellä. Nämä aineettoman palkitsemisen muodot nousivat esiin kaikissa haastatteluissa ja niistä annettiin monipuolisia esimerkkejä. Tästä syystä voidaan suositella käytännön työelämään sitä, että tietynlainen palautekulttuuri tulisi olla vahvasti näkyvillä niin asiakkaiden, kuin työkavereiden keskuudessa. Kiitollisuuden ja arvostamisen osoittaminen ei vaadi yksilöiltä paljoa, mutta niillä voi olla todella positiivinen vaikutus palautteen saajan kokemaan työn merkityksellisyyteen, sekä siihen, että omaa työtä arvostetaan.

### **6.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sen otosjoukon kohdentamista, sillä tutkimukseen osallistui ammattitaitoisia sairaanhoitajia, joista puolet toimi esihenkilötehtävissä. Samalla ei voida kuitenkaan yleistää tuloksia, sillä haastateltavia oli kuusi, ja he työskentelivät hoivayksiköissä. Kohderyhmästä puuttui kokonaan sairaalassa, terveysasemilla ja lääkärikeskuksissa työskentelevät sairaanhoitajat. Otosjoukon rajaaminen hoivakoteihin antaa kuitenkin mahdollisuuden tehdä jonkinlaisia johtopäätöksiä juuri siihen kontekstiin ja lisää ainakin jonkinlaista ymmärrystä palkitsemisesta ja motivaatioista sairaanhoitajien keskuudessa.

Tutkimus toteutettiin tieteellisen tutkimuksen käytänteiden mukaisesti, ja näitä ohjeita noudatettiin koko prosessin aikana. Tutkielman kannalta oleellista kirjallisuutta löydettiin todella paljon, ja niitä etsiessä käytettiin harkinnanvaraa, jotta aineistoon valitut tieteelliset artikkelit vastasivat laadultaan haluttua tasoa. Haastattelujen aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysilla, johon perehdyttiin huolella ennen tulosten kirjoittamista. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelun muodossa puolistrukturoidusti. Haastattelujen aineistoa käsiteltiin tietoturvalisest ja varmistuttiin siitä, että haastateltavien anonymiteetti säilyi.

Tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sen ajankohtaisuutta. Tutkimus ottaa kantaa tärkeään aiheeseen, jolla on merkitystä Suomen terveydenhuollon kannalta. Aihetta oli tutkittu juuri tästä näkökulmasta ennestään melko vähän, ja jatkotutkimusten kannalta tätä aihetta voisi tutkia laajemmassa kontekstissa. Otosjoukkoa voisi myös jatkossa kasvattaa, ja tutkittua aihetta voisi tutkia tulevaisuudessa myös määrällisestä näkökulmasta, jotta voidaan esittää tarkempia syy-seuraussuhteita. Tämän lisäksi suositellaan jatkoa varten ottamaan suuremmin kantaa siihen, kuinka tärkeää asiakkaiden antama palaute voi olla yksittäisen työntekijän motivoitumiselle. Varsinkin tästä näkökulmasta sairaanhoitajien palkitsemista ja motivaatioita oli tutkittu hyvin vähän.

## Lähteet

- Abhicharttibutra, K., Wichaikum, O., Nantsupawat, A., Kunnaviktikul, W., & Turale, S. (2024-12). Total rewards preferences: A cross - sectional study among two generations of nurses in rural and remote Thailand. *International nursing review*, 71(4), 758-765. <https://doi.org/10.1111/inr.12905>
- Adriaenssens, J., De Gucht, V., Van Der Doef, M., & Maes, S. (2011-06). Exploring the burden of emergency care: Predictors of stress-health outcomes in emergency nurses. *Journal of advanced nursing*, 67(6), 1317-1328. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2010.05599.x>
- Agarwal, N. C., & Hackett, R. ;. C. (1998-02-01). Reward Systems: Emerging Trends and Issues. *Canadian psychology = Psychologie canadienne*, 39(1-2), 60-70. <https://doi.org/10.1037/h0086795>
- Amah, E., Nwuche, C., & Chukwuigwe, N. (2013). Effective reward and incentive scheme for effective organizations. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(13), 73-79.
- Andreeva, T., & Sergeeva, A. (2016-04). The more the better ... or is it? The contradictory effects of HR practices on knowledge-sharing motivation and behaviour. *Human resource management journal*, 26(2), 151-171. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12100>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019-09-25). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *International journal of human resource management*, 30(17), 2544-2580. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Budge, C., Carryer, J., & Wood, S. (2003-05). Health correlates of autonomy, control and professional relationships in the nursing work environment. *Journal of advanced nursing*, 42(3), 260-268. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02615.x>

- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Verstuyf, J. (2015-04-01). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and emotion*, 39(2), 216-236. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>
- Chen, C., Ford, C., & Farris, G. (1999-02-01). Do rewards benefit the organization? the effects of reward types and the perceptions of diverse R&D professionals. *IEEE transactions on engineering management*, 46(1), 47-55. <https://doi.org/10.1109/17.740037>
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2012-05). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of management studies*, 49(3), 538-570. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01018.x>
- Coco, K. (2019). Vetovoimatekijät erikoissairaanhoidossa. *Tehyn julkaisusarja B*, 1, 19.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Vallerand, R. J. ;. K. (2008-08). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian psychology = Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000-10). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012-03-02). Self-determination theory in health care and its relations to motivational interviewing: A few comments. *The international journal of behavioral nutrition and physical activity*, 9(1), 24-559. <https://doi.org/10.1186/1479-5868-9-24>
- De Gieter, S., & Hofmans, J. (2015-04). How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: An individual differences approach. *Human resource management journal*, 25(2), 200-216. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12072>
- Dosenovic, D. (2016). Employee Reward Systems in Organizations. *Economics (Bijeljina.)*, 4(1), 107-118. <https://doi.org/10.1515/eoik-2015-0024>

- Dulebohn, J. H., & Werling, S. E. (2007-06). Compensation research past, present, and future. *Human resource management review*, 17(2), 191-207. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2007.03.002>
- Dzurainin, A., & Stuart, N. (2012-06-22). The effect of tangible and intangible noncash rewards on performance and satisfaction in a production setting. *Management accounting quarterly*, 13(4), 1.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. (2022-10-01). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34(4), 215-225.
- European Parliament and Council. (2023). Directive (EU) 2023/970 on pay transparency for equal pay for equal work or work of equal value for men and women. *Official Journal of the European Union*, L 130, 17.5.2023, 21–47. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023L0970>
- Fairhurst, D. (2008-11). Am I 'bovvered'? Driving a performance culture through to the front line. *Human resource management journal*, 18(4), 321-326. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00080.x>
- Fulmer, I. S., & Li, J. (2022). Compensation, Benefits, and Total Rewards: A Bird's-Eye (Re)View. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 9, 147-169. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055903>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005-06). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International journal of engineering technology, management and applied sciences*, 2(6), 221-230.
- Gerhart, B. A., Rynes, S., Rynes, S. L., & Sara Rynes. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. SAGE Publications, Inc.
- Ghosh, K. (2023-11-01). Employee - perceived 'motivation - enhancing HRM practices' and career ambition: Social subjective norms explain workplace deviant behavior. *Human resource management journal*, 33(4), 1074-1096. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12503>

- Gross, S. E., & Friedman, H. M. (2004). Creating an Effective Total Reward Strategy: Holistic Approach Better Supports Business Success. *Benefits quarterly*, 20(3), 7.
- Hakanen, J. (2017). Työn imu – energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa: Salmela-Aro, K., Nurmi, J.-E., Feldt, T., Santalahti-kustannus, kustantaja, & PS-kustannus, kustantaja. (2017). *Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet* (3., täysin uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Hartnell, C. A., Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Stotler, D. J., Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2023-12-01). Manufacturing Motivation in the Mundane: Servant Leadership's Influence on Employees' Intrinsic Motivation and Performance. *Journal of business ethics*, 188(3), 533-552. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05330-2>
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2008). *Motivation and action*. Cambridge University Press,.
- Henderson, A. (2001-06). Emotional labor and nursing: An under-appreciated aspect of caring work. *Nursing inquiry*, 8(2), 130-138. <https://doi.org/10.1046/j.1440-1800.2001.00097.x>
- Hirsjärvi, S., Hurme, H., & Gaudeamus oy. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos]). Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., Sinivuori, E., Tammi, & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hulkko-Nyman, K., Sarti, D., Hakonen, A., & Sweins, C. (2012-01-01). Total Rewards Perceptions and Work Engagement in Elder-Care Organizations: Findings from Finland and Italy. *International studies of management & organization*, 42(1), 24-49. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825420102>
- JHL. (2020). Ikääntyvien hoivatarpeen kasvu haastaa suomalaista hyvinvointivaltiota. JHL. Noudettu 20.3.2024 osoitteesta <https://www.jhl.fi/blogi/2020/12/01/ikaantyyvien-hoivatarpeen-kasvu-haastaa-suomalaista-hyvinvointivaltiota/>

- Jurczyk, V., Fröber, K., Dreisbach, G., & Gendolla, G. H. E. ;. W. (2019-12). Increasing Reward Prospect Motivates Switching to the More Difficult Task. *Motivation science*, 5(4), 295-313. <https://doi.org/10.1037/mot0000119>
- Järnlström, M. & Vanhala, S. (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Raportissa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrien nostamat kehityshaasteet*.
- Klimkiewicz, Katarzyna, and Ewa Beck-Krala. "A comprehensive view on occupational health and safety as a part of responsible rewarding." *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 464 (2017): 69-79.
- Lai, Y., Lin, C., Saridakis, G., & Georgellis, Y. (2025-01). The impact of ability - , motivation - and opportunity - enhancing HR sub - bundles on employee wellbeing: An examination of nonlinearities and occupational differences in skill levels. *Human resource management journal*, 35(1), 45-63. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12551>
- Langan, J. C., Tadych, R. A., & Kao, C. (2007). Exploring Incentives for RNs to Return to Practice: A Partial Solution to the Nursing Shortage. *Journal of professional nursing*, 23(1), 13-20. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2006.07.002>
- Lawler, E. E. (2011-10-01). Creating a new employment deal: Total rewards and the new workforce. *Organizational dynamics*, 40(4), 302-309. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.07.007>
- Lehtivuori, A., kauppaakorkeakoulu, T., Economics, T. S. o., Johtaminen ja organisointi, P., Organisation, M. a., laitos, J. j. y., & Entrepreneurship, D. o. M. a. (2023). When do extrinsic rewards undermine intrinsic motivation? A meta-analysis. Turun yliopisto. Turun kauppaakorkeakoulu.
- Maaniemi, J. (2015). Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa – mitä se on, miksi sillä on väliä?. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- McCausland, W. D., Pouliakas, K., Theodossiou, I., & Mahy, B. (2005-01-01). Some are punished and some are rewarded: A study of the impact of performance pay on

- job satisfaction. *International journal of manpower*, 26(7/8), 636-659.  
<https://doi.org/10.1108/01437720510628112>
- Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of knowledge management*, 11(6), 28-38. <https://doi.org/10.1108/13673270710832145>
- Mowbray, P. K., Gu, J., Chen, Z., Tse, H. H. M., & Wilkinson, A. (2024-08-21). How do tangible and intangible rewards encourage employee voice? The perspective of dual proactive motivational pathways. *International journal of human resource management*, 35(15), 2569-2601.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2353660>
- Nienaber, R., Bussin, M. H., & Henn, C. (2011-12-07). The relationship between personality types and reward preferences. *Acta commercii*, 11(2), 56-79.  
<https://doi.org/10.4102/ac.v11i2.153>
- Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2019-07). Employee performance, well - being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human resource management journal*, 29(3), 509-526.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12203>
- Paek, J. J. W., Zee, K. S., Fitzsimons, G. M., Higgins, E. T., & Gendolla, G. H. E. ;. W. (2022-12-01). Congratulations, So Happy for You! Promotion Motivation Predicts Social Support for Positive Events. *Motivation science*, 8(4), 285-297.  
<https://doi.org/10.1037/mot0000272>
- Pearsall, M. J., Christian, M. S., Ellis, A. P. J., & Kozlowski, S. W. J. (2010-01). Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards, or Something in Between? *Journal of applied psychology*, 95(1), 183-191.  
<https://doi.org/10.1037/a0017593>
- Plessis, C., & Altintas, E. (2024-05-28). We can be heroes at work: The relationship between psychological capital, motivation and well-being during the great resignation. *Journal of organizational change management*, 37(3), 581-602.  
<https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2023-0240>
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017-04-01). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory.

- Tourism and hospitality research, 17(2), 228-241.  
<https://doi.org/10.1177/1467358415613393>
- Rand, D. G., Dreber, A., Ellingsen, T., Fudenberg, D., & Nowak, M. A. (2009-09-04). Positive interactions promote public cooperation. *Science (American Association for the Advancement of Science)*, 325(5945), 1272.  
<https://doi.org/10.1126/science.1177418>
- Rumpel, S., & Medcof, J. W. (2006). Total Rewards: Good Fit for Tech Workers. *Research technology management*, 49(5), 27-35.  
<https://doi.org/10.1080/08956308.2006.11657395>
- Ryan, R. M., Deci, E. L., Vansteenkiste, M., Soenens, B., & Gendolla, G. H. E. ;. W. (2021-06-01). Building a Science of Motivated Persons: Self-Determination Theory's Empirical Approach to Human Experience and the Regulation of Behavior. *Motivation science*, 7(2), 97-110. <https://doi.org/10.1037/mot0000194>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020-04). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61, 101860.  
<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J.-E., Feldt, T., Santalahti-kustannus, kustantaja, & PS-kustannus, kustantaja. (2017). Mikä meitä liikuttaa : motivaatiopsykologian perusteet (3., täysin uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Schnauffer, K., Christandl, F., Berger, S., Meynhardt, T., & Gollwitzer, M. (2022-01). The shift to pay transparency: Undermet pay standing expectations and consequences. *Journal of organizational behavior*, 43(1), 69-90. <https://doi.org/10.1002/job.2575>
- Seitovirta, J., Partanen, P., Vehviläinen-Julkunen, K., & Kvist, T. (2015-10). Registered nurses' experiences of rewarding in a Finnish University Hospital - an interview study. *Journal of nursing management*, 23(7), 868-878.  
<https://doi.org/10.1111/jonm.12228>
- Seitovirta, J., Partanen, P., & Kvist, T. (2013-10-01). Sairaanhoidajien palkitseminen - haastattelututkimus. *Hoitotiede*, 25(4), 279.

- Seitovirta, J. (2018). Sairaanhoitajien palkitseminen erikoissairanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa (Doctoral dissertation, Itä-Suomen yliopisto).
- Smit, W., Stanz, K., & Bussin, M. (2015). Retention preferences and the relationship between total rewards, perceived organisational support and perceived supervisor support. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-e13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.665>
- Sterling, A., & Boxall, P. (2013-07). Lean production, employee learning and workplace outcomes: A case analysis through the ability-motivation-opportunity framework. *Human resource management journal*, 23(3), 227-240. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12010>
- Stredwick, J. (2000). Aligning rewards to organisational goals - a multinational's experience. *European business review*, 12(1), 9-19. <https://doi.org/10.1108/09555340010307512>
- Thierry, H. (1992-07). Payment: Which Meanings Are Rewarding? *The American behavioral scientist* (Beverly Hills), 35(6), 694-707. <https://doi.org/10.1177/0002764292035006006>
- Tuomi, J., Sarajärvi, A., & Tammi. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C., & Rosen, C. C. (2016-07-01). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021-08-01). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational psychology review*, 11(3), 240-273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Vasalampi, K. (2017). Itsemääräämisteoria. Teoksessa: Salmela-Aro, K., Nurmi, J.-E., Feldt, T., Santalahti-kustannus, kustantaja, & PS-kustannus, kustantaja. (2017). Mikä

meitä liikuttaa : motivaatiopsykologian perusteet (3., täysin uudistettu painos.).  
PS-kustannus.

Viitala, R. (Riitta L., & Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen : keskeiset käsitteet,  
teoriat ja trendit (1. painos.). Edita Publishing Oy.

Weston, M. (2010-01-31). Strategies for Enhancing Autonomy and Control Over Nursing  
Practice. Online journal of issues in nursing, 15(1), 1G.  
<https://doi.org/10.3912/OJIN.Vol15No01Man02>

World Health Organization. (2020). State of the world's nursing 2020: Investing in  
education, jobs and leadership.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot

- a) Kertoisitko minkälaisessa tehtävässä työskentelet? Oletko esihenkilö?
- b) Kuinka kauan olet työskennellyt tässä organisaatiossa?

Haastattelukysymykset:

1. Mikä sinua motivoi työssä?
2. Miten sinua palkitaan työstäsi?
3. Mitä mieltä olet saamistasi palkkioista? Miksi?
4. Tuleeko mieleesi esimerkki tilanteesta, jossa palkitseminen olisi vaikuttanut työssä toimimiseen kielteisesti tai vähentänyt motivaatiasi?
5. Minkälaista palkitsemista pidät erityisen tärkeänä sinulle ja miksi?
6. Millaista palkitsemista toivoisit lisää ja miksi?
7. Tuleeko mieleesi esimerkki tilanteesta, jossa palkitseminen olisi vaikuttanut työssä toimimiseen myönteisesti tai lisännyt motivaatiasi?