



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Jenni Enckell

Työ tekijänsä palkitsee. Vai palkitseeko?

Sairaanhoitajien palkitseminen keskijohdon näkökulmasta
erikoissairaanhoidossa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteen maisteri
Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö

Tekijä:	Jenni Enckell		
Tutkielman nimi:	Työ tekijänsä palkitsee. Vai palkitseeko? : Sairaanhoidtajien palkitseminen keskijohdon näkökulmasta erikoissairaanhoidossa		
Tutkinto:	Hallintotieteen maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Jari Autioniemi		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	82

TIIVISTELMÄ:

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä on Suomessa muuttumassa ja uudet hyvinvointialueet aloittavat toimintansa vuonna 2023. Tulevan muutoksen keskellä on syytä tarkastella, miten saadaan ammattitaitoista henkilökuntaa houkuteltua töihin ja myös pysymään alalla, jolloin voidaan jatkossakin taata kuntalaisille laadukas ja hyvä terveydenhuolto ympäri Suomea. Työntekijöiden motivointi ja palkitseminen ovat keskeisiä näkökulmia tähän.

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää erikoissairaanhoidossa viiden yliopistosairaalan ylihoitajilta heidän kokemuksiinsa sairaanhoidtajien palkitsemisesta, palkittamisen vaikutuksista ja perusteista sekä palkittamiskeinoina. Tarkoituksen pohjalta esitetään kolme tutkimuskysymystä: millaisia vaikutuksia ylihoitajat kokevat sairaanhoidtajien palkittamisella olevan, millaisin perustein ylihoitajat voivat palkita sairaanhoidtajia ja millaiset sairaanhoidtajien palkittamiskeinot ylihoitajat kokevat hyvinä.

Tutkielman teoreettinen osuus keskittyy motivaatioon ja palkittamiseen. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen ja taustalla on induktiivinen sekä fenomenologinen lähestymistapa, sillä tarkoituksena on selvittää tutkittavien kokemuksia sekä toiveita ja pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen aihetta tutkittavien näkökulmasta. Tutkimusaineisto kerättiin kevään 2022 aikana sähköisellä survey- tutkimuskyselyllä, johon vastasi yhteensä 17 ylihoitajaa Turun, Tampereen, Kuopion ja Oulun yliopistosairaaloista. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysin avulla.

Tutkimusaineistosta nousi esiin neljä keskeistä johtopäätöstä. Ensinnäkin palkittaminen vaikuttaa sairaanhoidtajien motivoimiseen, kannustamiseen, sitouttamiseen ja kiittämiseen. Palkittamisesta nähdään olevan hyötyä, mutta myös haittaa riippuen sen vaikutuksesta yksilön ja työyhteisön tunteisiin ja käyttäytymiseen. Lisäksi tähän vaikuttavat palkittamisen taustalla olevat arvoperusteet, joita ovat palkittamisen läpinäkyvyys, tasa-arvoisuus, johdonmukaisuus ja perusteltavuus. Toiseksi esiin nousevat palkittamisen perusteet, joita ovat suorituksiin ja tuloksiin, työyhteisötaitoihin sekä muihin perusteisiin pohjautuva palkittaminen. Kolmanneksi palkittamiskeinot ovat hyvin samankaltaisia kaikissa yliopistosairaaloissa. Neljänneksi ylihoitajat kokevat jo olemassa olevat palkittamiskeinot hyvinä. Näitä ovat pienet palkkiot ja huomionosoitukset, rahalliset palkkiot ja työhön liittyvät palkkiot. He kuitenkin toivovat mahdollisuutta palkita sairaanhoidtajia useammin ja ketterämmin. Erityisesti toiveena on saada oma budjetti ja näin ollen mahdollisuus nopeaan palkittamiseen, jonka he kokevat antavat välittömän palautteen työntekijälle.

AVAINSANAT: Sairaanhoidtaja, erikoissairaanhoidto, keskijohto, motivaatio ja palkittaminen

Sisällys

1 Johdanto	6
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	10
1.2 Keskeiset käsitteet	10
1.2.1 Sairaanhoidtaja	10
1.2.2 Erikoissairaanhoito	11
1.2.3 Keskijohto	12
1.2.4 Motivaatio	15
1.2.5 Palkitseminen	15
1.3 Tutkimuksen rakenne	16
2 Teoreettinen viitekehys	17
2.1 Motivaatio	17
2.1.1 Motivaatioteoriat	18
2.1.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	20
2.2 Palkitseminen	22
2.2.1 Aineellinen ja aineeton palkitseminen	26
2.2.2 Työyhteisötaitojen palkitseminen	29
3 Tutkimuksen toteuttaminen	33
3.1 Tutkimusmenetelmät	34
3.2 Aineiston kerääminen	38
3.3 Aineiston analysointi	39
4 Tutkimustulokset	43
4.1 Palkittamisen vaikutukset	44
4.1.1 Palkittamisen haitat	46
4.1.2 Palkittamisen hyödyt	47
4.2 Palkittamisen perusteet	48
4.3 Käytettävissä olevat palkittamiskeinot	50
4.4 Toivotut palkittamiskeinot	52

5 Johtopäätökset ja pohdinta	55
5.1 Johtopäätökset	55
5.1.1 Palkitsemisen vaikutus	56
5.1.2 Palkitsemisen perusteet	58
5.1.3 Palkitsemiskeinojen samankaltaisuus	60
5.1.4 Palkitsemiskeinot	60
5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	61
5.3 Pohdinta	64
Lähteet	68
Liitteet	78
Liite 1. Tiedote tutkittaville	78
Liite 2. Tutkimuskysely	81

Kuvio

Kuvio 1. Motivaation synty ja sen vaikutukset.	18
Kuvio 2. Palkitsemisjärjestelmän rakenne ja prosessit.	23
Kuvio 3. Aineellinen ja aineeton palkitseminen.	28
Kuvio 4. Työyhteisötaidot.	31
Kuvio 5. Pro gradu- tutkielman eteneminen.	33
Kuvio 6. Tutkielman tieteenfilosofinen tausta.	35
Kuvio 7. Kyselyn kysymykset suhteessa tutkimuskysymyksiin.	37
Kuvio 8. Alkuperäiset ilmaisut.	41
Kuvio 9. Analyysin eteneminen.	42
Kuvio 10. Palkitsemisen vaikutus.	44
Kuvio 11. Ylihoitajien kuvaamat työyhteisötaidot.	50
Kuvio 12. Käytettävissä olevat palkitsemiskeinot.	52
Kuvio 13. Ylihoitajien toivomat palkitsemiskeinot.	53
Kuvio 14. Tutkielman johtopäätökset.	56

Taulukko

Taulukko 1. Vastausten jakautuminen yliopistosairaaloiden kesken.	43
--	----

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuolto on ollut viime vuosien aikana murrosvaiheessa Suomessa. Useamman hallituskauden aikana on suunniteltu sote-uudistusta, jonka tarkoituksena on uudistaa koko sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä. Nykyisen pääministeri Marinin hallituskaudella päätös muutoksesta on viimein tehty ja sen toteuttaminen pääsee alkamaan. Suunnitelmien mukaisesti uusien hyvinvointialueiden toiminta käynnistyy vuonna 2023 (Valtioneuvosto, 2022). Vaikka palvelujärjestelmän muutos pitää sisällään useita eri asioita, yhtenä keskeisenä tekijänä on otettava huomioon sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevät ammattilaiset. Tulevan muutoksen keskellä on syytä pohtia, onko heitä tarpeeksi tarjolla toteuttamaan suunnitelmien mukaista laadukasta ja hyvää hoitoa ympäri Suomea. Olennaista tässä pohdinnassa on myös miettiä, millaisilla johtamisen keinoilla ja näkökulmilla voidaan houkuttaa uusia työntekijöitä alalle ja miten heidät saadaan pysymään työssään.

Kesällä 2021 mediassa uutisoitiin paljon siitä, miten vaikeaa on saada töihin hoitajia. Esimerkiksi Yle Uutiset otsikoi heinä- ja elokuun 2021 aikana seuraavasti: *”Hoitajapula sulki yhden osaston Jyväskylän kaupunginsairaalaista väliaikaisesti”* (Kotilainen, 2021), *”Hoitajapula syvenee ja ammattilaisten pelätään kaikkoavan alalta”* (Paukkeri, 2021a), *”Uuden lastensairaalan teho-osastolta on siirretty potilaita muualle työntekijäpuolan vuoksi...”* (Paukkeri, 2021b) ja *”Hoitajapulan uusi seuraus: terveyskeskuksia suljettu Pohjois-Karjalassa viikoiksi...”* (Karvinen & Mäkyne, 2021). Uutisointi on jatkunut siitä asti vilkkaana ja erityisesti valokeilaan nousi keväällä 2022 hoitoalan ammattiliittojen Tehyn ja Superin työtaistelutoimenpiteet työehtosopimuksesta neuvoteltaessa. Tämän takia hoitoalan ammattilaiset olivat kevään aikana lakossa ja syksyllä 2022 oli uhkana mahdolliset joukkokiertisanoutumiset, joilta kuitenkin vältyttiin (Super, 2022; Tehy, 2022).

Kuten edellä on kuvattu, sosiaali- ja terveydenhuollossa haasteena on pula työntekijöistä. Ongelmana on sekä uusien sairaanhoitajien houkuttelevuus alalle että vanhojen pitäminen työssään eli alan pitovoima. Ammattiliitto Tehyn (2021) teettämän kyselyn mukaan lähes 90 % erikoissairaanhoidon hoitajista on harkinnut alanvaihtoa. Kyselyn

mukaan alan vaihtoon houkuttaa se, että monessa muussa työssä palkka on suurempi ja työn psyykinen kuormitus pienempi.

Myös julkisen alan eläkevakuuttaja Keva (2021) on selvittänyt, miten kuntien työvoimatarpeisiin kyetään vastaamaan nyt ja tulevaisuudessa. Selvityksen mukaan esimerkiksi sairaanhoitajia kaivataan kipeästi lisää koko maahan. Pelkästään Uudellamaalla on heidän mukaansa 3 500 sairaanhoitajan vaje ja koko maan tasolla kaivattaisiin heti yli 8 000 uutta sairaanhoitajaa. Uusien sairaanhoitajien saaminen alalle on kuitenkin haastavaa. Ennusteiden mukaan tilanteeseen ei ole tulossa helpotusta lähivuosina, vaan se tulee todennäköisesti pahenemaan eläköitymisen ja suunnitellun tutkintomäärän vähyden vuoksi (Keva, 2021). Tevameri (2021, s. 50) tuo esiin työ- ja elinkeinoministeriön raportissaan, että vuonna 2019 sosiaali- ja terveydenhuollossa oli avoinna lähes 31 000 työpaikkaa terveydenhuollon asiantuntijoille. Nämä olivat aina yhden päivän sijaisuuksista pidempiin työsuhteisiin. Raportin mukaan näistä paikoista vajaa 6000 täyttyi eli täyttämättä jäi yli 25 000 työpaikkaa.

Myös maailmanlaajuisesti on tunnistettu sama huolenaihe. Esimerkiksi Euroopan komissio (European Commission, 2021) on ottanut kantaa EU-tasolla ammattitaitoisen terveydenhuollon henkilöstön vähyteen ja samaa tuovat esiin muun muassa Hiltunen (2020, s. 41) sekä Wepner ja Giesecke (2018, s. 1). Myös YK:n kestävän kehityksen tavoitteet sekä WHO:n terveystyövoima 2030 - strategia ovat nostaneet esiin saman huolen (GBD 2019 Human Resources for Health Collaborators, 2022, s. 2129). Tästä syystä sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa tulee ottaa käyttöön kaikki mahdolliset keinot, joilla alaa saadaan houkuttelevammaksi.

Tevameren (2021, s. 73) mukaan Tehyn erikoissairaanhoitajien vetovoimatekijöitä kartoittavassa kyselyssä vuonna 2019 nousi esiin, että lähes kaikki vastanneet sairaanhoitajat pitivät työtään merkityksellisenä. Kuitenkin yli puolet vastaajista piti alan vetovoimaa vähäisenä. Kyselyyn vastanneiden mukaan alan vetovoimaa nostaisi *”parempi palkkaus, joka vastaisi työn vaativuutta, riittävät henkilöstöresurssit, työn ja perheen parempi*

yhteensovittaminen ja mahdollisuus kehittää ammattitaitoa”. Nämä seikat lisäävät työntekijöiden motivaatiota työhön, jolla on suuri merkitys henkilöstön sitoutumiseen ja pitovoimaan. Tähän liittyen Seitovirta ja muut (2016, s. 1043) nostavat esiin, että sairaanhoitajien tehokas palkitseminen ja siihen suunniteltu palkitsemisstrategia auttavat vastaamaan alan haasteeseen. Heidän mukaansa palkitsemisella työnantaja voi houkutella pätevää henkilöstöä töihin, motivoi heitä työssään ja vahvistaa työvoiman pysyvyyttä.

Samaa asiaa nostavat esiin myös monet muut tutkijat. Esimerkiksi Ritzin ja muiden (2020, s. 974) mukaan työntekijöiden motivointi on ollut pitkään yksi johtajien keskeisimmistä kiinnostuksen kohteista. Sepahvandin (2020, s. 596) mukaan motivoituminen omaan työhön lisää myös siihen sitoutumista ja vahva sitoutuminen vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, lisää pitovoimaa, parantaa tuottavuutta ja tyytyväisyyttä omaan työhön. Hänen mukaansa sitoutuminen nostaa myös hoidon laatua (ks. Göktepe ja muut, 2020, s. 515). Toisaalta taas huonosti motivoituneet työntekijät tekevät töitään huonommin, ovat enemmän poissa, heikentävät työilmapiiriä ja vaikuttavat myös negatiivisesti potilaiden kokemukseen hoidosta (Sepahvand, 2020, s. 596; ks. Sever & Malbašić, 2019, s. 56). Tästäkin näkökulmasta katsottuna on tärkeää, että hoitotyön johtajat ottavat huomioon sairaanhoitajien motivoimisen ja palkitsemisen.

Palkitsemisen taustalla voidaan tarkastella muun muassa erilaisia motivaatioteorioita (ks. Bonsdorff, 2011, s. 1263). Motivaatioteoriat auttavat ymmärtämään, mikä meitä motivoi ja mikä merkitys palkitsemisella on siihen (Mayor & Risku, 2015, s. 22). Vaikuttava palkitseminen pohjautuu selkeään palkitsemisjärjestelmään, jonka perusteella jokainen tietää palkitsemisen kriteerit. Joskus palkitsemisen aiheellisuus on helpompi osoittaa tietyn tavoitteen tai tuloksen saavuttamisen yhteydessä. Joskus se voi kuitenkin olla vaikeammin määriteltävissä esimerkiksi, jos halutaan palkita työntekijöitä työyhteisötaitojen perusteella. Työyhteisötaidot nostavat esiin työntekijän positiivisia taitoja, kuten tunnollisuutta, ahkeruutta ja joustavuutta (Laulainen, 2020).

Tutkimukset sairaanhoitajien palkitsemisesta Suomessa ovat jääneet vähäisiksi. Aiheesta löytyy yksittäisiä pro gradu -tutkielmia, artikkeleita ja yksi väitöskirja (ks. Seitovirta, 2018). Seitovirta (2018) tutki väitöskirjassaan muun muassa, miten sairaanhoitajat kokivat palkitsemisen vaikuttavan heidän työhönsä. Tutkimukseen osallistui reilut 400 sairaanhoitajaa. Tutkimus osoitti, että yli 80 % vastaajista koki palkitsemisella olevan merkitystä työmotivaatioon. Tutkimuksen mukaan vastaajat kokivat palkitsemisen vaikuttavan vahvasti työssä jaksamiseen, työssä viihtymiseen, työnantajaan sitoutumiseen sekä ammatissa pysymiseen (Seitovirta, 2018, s. 31).

Motivaatiota puolestaan on tutkittu paljon, vaikkakin tutkimuksia johtajien näkemyksistä työntekijöiden motivoimisesta on vähemmän (Derfler-Rozin & Pitesa, 2020, s. 1841). Mielenkiintoista onkin selvittää, millainen on hoitotyön johtajien suhtautuminen palkitsemiseen. Miten ylihoitajat näkevät sen vaikuttavan sairaanhoitajien työhön? Millaisin perustein ja keinoin he sairaanhoitajia palkitsevat? Siksi tässä tutkielmassa on tarkoituksena ottaa nimenomaan tämä näkökulma tarkasteltavaksi ja tuloksina osoittaa, miten ylihoitajat palkitsemisen kokevat. Parhaimmillaan tämän tutkielman tutkimuskysymykset herättävät ylihoitajat pohtimaan mahdollisuuksiaan palkita sairaanhoitajia ja toivottavasti myös aktivoivat heitä siinä. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset, jonka jälkeen käydään läpi tutkimuksen keskeiset käsitteet. Lopuksi luodaan vielä katsaus tutkielman rakenteeseen ennen teoreettisen osuuden alkamista.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää erikoissairaanhoidossa viiden yliopistosairaalan ylihoitajilta heidän kokemuksiaan sairaanhoitajien palkitsemisesta, palkitsemisen vaikutuksista ja perusteista sekä palkitsemiskeinoista.

Tässä tutkielmassa esitetään kolme tutkimuskysymystä:

1. Millaisia vaikutuksia ylihoitajat kokevat sairaanhoitajien palkitsemisellä olevan?
2. Millaisin perustein ylihoitajat voivat palkita sairaanhoitajia?
3. Millaiset sairaanhoitajien palkitsemiskeinot ylihoitajat kokevat hyvinä?

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkielman pääkäsitteitä ovat sairaanhoitaja, erikoissairaanhoido, keskijohto, motivaatio ja palkitseminen (Finto, 2021). Seuraavaksi avataan nämä käsitteet tarkemmin ja samalla kuvataan, miten ne nähdään juuri tämän tutkielman kontekstissa.

1.2.1 Sairaanhoitaja

Suomessa sairaanhoitajaksi opiskellaan ammattikorkeakoulussa ja opinnot kestävät 3,5 vuotta (210 opintopistettä) (Laurea, 2021). Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (1994/559, 2§, 5§) määrittelee sairaanhoitajan ammatin ja sairaanhoitajalla tarkoitetaan *”henkilöä, jolla tämän lain nojalla on oikeus käyttää valtioneuvoston asetuksella säädettyä terveydenhuollon ammattihenkilön ammattinimikettä”*. Valmistumisen jälkeen sairaanhoitajan on haettava sosiaali- ja terveystieteiden lupa- ja valvontavirastolta oikeus ammatinharjoittamiseen (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 2§, 5§). Tässä tutkimuksessa sairaanhoitajilla tarkoitetaan siis laillistettuja alan ammattilaisia. Ajoittain käytetään myös termiä hoitajat, joka pitää sisällään myös muita hoitotyön ammattilaisia, kuten lähihoitajat ja mielenterveyshoitajat.

Sairaanhoitajan työ on monipuolista ja vaatii vahvaa ammattitaitoa. Sairaanhoitajaliitto (2021) nostaa esiin, että sairaanhoitajat ovat suurin ammattiryhmä terveydenhuollossa. Sairaanhoitajan työkenttä on yhtä laaja kuin on terveydenhuoltojärjestelmäkin. Työtä voi tehdä esimerkiksi julkisella sektorilla perusterveydenhuollossa tai erikoissairaanhoidossa, yksityisellä sektorilla tai kolmannen sektorin yksiköissä. Työnkuvaan kuuluu niin sairaanhoito, potilaiden kokonaisvaltainen terveydenhoito, sairauksien ennaltaehkäisy kuin myös potilaiden ja heidän läheistensä ohjaaminen (Sairaanhoitajaliitto, 2021).

Pääasiassa sairaanhoitajat työskentelevät sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä. Tämän käsitteen määrittely jakautuu kahteen osaan, sosiaalihuoltoon ja terveydenhuoltoon. Lain mukaan sosiaalihuoltoon sisältyy *”sosiaalisen turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen sekä yleis- ja erityislainsäädännön mukaiset sosiaalihuollon tehtävät”* (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 2§). Vastaavasti lain mukaan terveydenhuoltoon sisältyvät *”terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, perusterveydenhuolto ja erikoissairaanhoido”* (Terveydenhuoltolaki 2010/1326, 1§). Sosiaali- ja terveydenhuolto pitää siis sisällään kaikki ne palvelut, joita Suomessa lakisääteisesti tarjotaan kansalaisille. Jatkossa tässä tutkielmassa näitä tullaan kutsumaan joko sosiaali- ja terveydenhuolloksi tai soteksi.

1.2.2 Erikoissairaanhoido

Suomessa kaikille kansalaisille tarjottavat julkisen terveydenhuollon palvelut on jaettu perusterveydenhuoltoon ja erikoissairaanhoidoon. Tässä tutkielmassa kohteena on erikoissairaanhoido. Erikoissairaanhoidon järjestämistä säätelevät useat lait ja asetukset, kuten erikoissairaanhoidolaki, kansanterveyslaki, terveydenhuoltolaki, sosiaalihuoltolaki, laki potilaan asemasta ja oikeuksista sekä kuntalaki. Kuntalain (2015/410, 8§) mukaan kunnilla on vastuu järjestää sille laissa säädetyt tehtävät joko tuottamalla ne itse tai siirtämällä järjestämisvastuun toiselle kunnalle tai kuntayhtymälle. Näihin tehtäviin kuuluvat myös sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestäminen. Riippumatta siis siitä kuka varsinaisen erikoissairaanhoidon palvelun tarjoaa, sen järjestämisvastuu on kunnalla.

Terveydenhuoltolaki (2010/1326, 3§) määrittelee erikoissairaanhoidon olevan *”lääketieteen ja hammaslääketieteen erikoisalojen mukaisia sairauksien ehkäisyyn, tutkimiseen, hoitoon, ensihoitoon, päivystykseen ja lääkinnälliseen kuntoutukseen kuuluvia terveydenhuollon palveluja”*. Erikoissairaanhoidon annetaan sairaaloissa ja sen suunnittelusta vastaa sosiaali- ja terveysministeriö (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022).

Erikoissairaanhoidon lain (1989/1062, 7§) mukaan erikoissairaanhoidon järjestämistä varten Suomi on jaettu 20 sairaanhoitopiiriin. Kunnat muodostavat yhteisen sairaanhoitopiirin kuntayhtymän, jonka asukkaille sairaanhoitopiiri on velvollinen järjestämään asianmukaisen erikoissairaanhoidon. Lisäksi niissä sairaanhoitopiireissä, joiden alueella toimii yliopisto, on oltava yliopistollinen sairaala (Erikoissairaanhoidon laki 24§). Näitä kaupunkeja ovat Helsinki, Turku, Tampere, Kuopio ja Oulu. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on lähettää tutkimuskysely näihin viiteen yliopistosairaalaan.

Yliopistosairaalat vastaavat erikoissairaanhoidon lisäksi myös vaativimmista hoidoista (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022). Valtioneuvoston (582/2017, 5§) asetus erikoissairaanhoidon työnjaosta nostaa esiin tarkemmin erikoissairaanhoidon tehtävät ja antaa myös yliopistosairaaloille omat tehtävänsä. Erityisesti asetus ohjaa yliopistosairaaloiden väliseen työnjakoon muun muassa harvinaisempien ja vaativien sairauksien hoidossa, jolloin erikoisosaaminen voidaan keskittää. Tämä vaatii työntekijöiltä erikoisosaamista ja erityistä asiantuntijuutta. Erikoissairaanhoidon lisäksi yliopistosairaaloiden toimenkuvaan kuuluu henkilöstön kouluttaminen yhteistyössä yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja ammattikoulujen kanssa sekä terveystieteellisten tutkimusten toteuttaminen (Nordic Healthcare Group, 2021, s. 9).

1.2.3 Keskijohto

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisjärjestelmä on käytännöllään kirjava, mutta johtaminen voidaan jakaa kolmeen portaaseen; lähijohtoon, keskijohtoon ja ylimpään johtoon (Virtanen, 2010, s. 35; Hujala ja muut, 2020, s. 133). Sairaanhoidajien esihenkilöinä

toimivat lähijohtajat, jotka ovat yleensä apulaisosastonhoitajia ja osastonhoitajia. Lähijohtajien tehtävänä on johtaa organisaation strategia ja tavoitteet käytännön työksi ja mahdollistaa omalla toiminnallaan arjen työn sujuvuus (Laaksonen & Ollilla, 2017, s. 10). Lähijohdosta seuraava porras on keskijohto, josta kerrotaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Kolmantena johtoportana on ylin johto, joka toimii keskijohdon esihenkilötona varmistaen omalta osaltaan organisaation kustannustehokkaan ja strategian mukaisen toiminnan (Virtanen, 2010, s. 35).

Keskijohdon tehtäväkenttä on laaja ja monimuotoinen (Laulainen, Zitting ja muut, 2020, s. 165). Yhtenä keskeisenä tehtävänä on tasapainoilla ylemmän ja alemman johdon välissä. Gjerde ja Alvesson (2020, s. 124) kuvaavat tätä roolia metaforalla Roomalaisesta Janus jumalasta, jolla on kahdet kasvot. Kuten Januksen, niin myös keskijohdon tulee katsoa kahteen suuntaan. Toisaalta keskijohto saa ylhäältäpäin ohjeita sekä muutos- ja kehittämisehdotuksia, joita jalkauttaa eteenpäin ja toisaalta se viestittää ylemmälle johdolle terveisiä käytännön työstä. Keskijohto toimii myös kilpenä muiden johtoportaiden välissä ja suojaa työntekijöitä tarpeettomalta tiedolta, jotta työntekijät voivat keskittyä rauhassa työhönsä (Gjerde & Alvesson, 2020, s. 124).

Useimmiten keskijohdon esihenkilöt ovat erikoissairaanhoidossa nimikkeellä ylihoitaja, mutta samassa roolissa työskentelevällä voi olla muitakin nimikkeitä. Tässä tutkielmassa puhutaan selvyuden vuoksi ylihoitajista ja se kuvaa keskijohdossa työskentelevää hoitotyön esihenkilöä riippumatta siitä mikä kohdeorganisaatiossa käytettävä nimike on. Yliopistosairaalan ylihoitajan tehtävänä on muun muassa *”johtaa oman toimialueen hoitotyötä ja hoitohenkilöstöä sekä vastata talousarvion valmistelusta ja noudattamisesta”* sekä vastata *”hoitotyön alaan kuuluvasta opetus- ja tutkimustoiminnasta sekä ylläpitää ja kehittää toimialueen laatujärjestelmää”* (Kuntarekry, 2022).

Ylihoitajan tehtäviin kuuluu myös toiminnan laaja-alainen tuntemus, palvelualan kokonaisuuksien hallinta sekä yhteistyö organisaation sisällä ja sen rajojen ulkopuolella (Laulainen ja muut, 2020, s. 165). Lisäksi hänellä on tärkeä rooli lähiesihenkilöiden johtajana

ja sitä kautta myös vaikutus sairaanhoitajien työhön. Ylihoitajien päätöksillä on todettu olevan vaikutusta muun muassa hoitotyön laatuun ja sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen (Bianchi ja muut, 2020, s. 1957).

Keskijohdosta puhuttaessa on otettava huomioon sen keskeinen johtamisrooli. Yleisesti ajatellen johtamisen määrittely lyhyesti tai yksiselitteisesti on haastavaa. Erilaisia johtamisteorioita ja johtamistapoja on olemassa paljon ja ilmiönä se on monimutkainen (Silva, 2016, s. 3). Johtaminen on kiinnostanut ihmisiä kautta aikojen ja systemaattisesti sitä on alettu tutkimaan 1800-luvun lopussa (Silva, 2016, s. 3; Viitala & Jylhä, 2019, kappale 1). Lyhyesti määriteltynä johtaja on henkilö, joka johtaa toisia ihmisiä toimimaan yksikön tavoitteiden mukaisesti. Johtaminen perustuu sen tunnistamiseen mitä pitää tehdä, miten se pitää tehdä, kuka sen tekee ja millä resursseilla. Siksi organisaation menestyminen perustuu hyvään johtamiseen (ks. Työturvallisuuskeskus, 2022).

Johtaja saa asioita tapahtumaan, antaa päämäärän ja ohjaa muut sitä kohti (Viitala & Jylhä, 2019, kappale 1). Johtajan tehtävänä on toisaalta huolehtia, että työ on miellyttävää, viihtyisää ja motivoivaa ja toisaalta taas tuottavaa, tehokasta ja laadukasta (Pietiläinen ja muut, 2016, s. 30). Johtaminen jaetaan usein asioiden ja ihmisten johtamiseen (ks. Maccoby, 2016, s. 58; Työturvallisuuskeskus, 2022). Asioiden johtaminen on organisaation toiminnan organisointia, suunnittelua, arviointi ja päätöksentekoa (Työturvallisuuskeskus, 2022). Käytännössä johtaja suunnittelee organisaation strategian ja huolehtii siihen tarvittavat resurssit (Maccoby, 2016, s. 58).

Ihmisten johtaminen ohjaa työntekijät toimimaan halutulla tavalla strategian mukaisesti (Työturvallisuuskeskus, 2022). Johtajat valjastavat resurssit käyttöönsä ja huolehtivat, että organisaation tavoitteet toteutetaan käytännössä (Maccoby, 2016, s. 58). Parhaimmillaan ihmisten johtaminen on vuorovaikutusta ja yhteistyötä työntekijöiden kanssa (Työturvallisuuskeskus, 2022; Viitala & Jylhä, 2019, kappale 1).

1.2.4 Motivaatio

Tämän tutkielman teoriaosuuden yksi keskeisistä käsitteistä on motivaatio. Motivaation historia johtaa juurensa vuosisatojen taakse ja se tunnetaan kaikissa maailman kulttuureissa (McInerney, 2019, s. 427). Erityisesti työhön keskittyvää motivaatiota on alettu tutkimaan laajasti viime vuosikymmenten aikana (Bonsdorff, 2011, s. 1263). Motivaation määritelmä on moninainen ja eri tutkijat kuvaavat sitä hieman eri tavalla. Esimerkiksi McInerneyn (2019, s. 427) mukaan motivaatio kuvaa mekanismia, jolla yksilöt ja ryhmät valitsevat tietyn käyttäytymisen ja pitävät sitä yllä. Göktepe ja muut (2020, s. 514) taas kuvaavat sen olevan energian lähde, joka innostaa työntekijöitä ja saa heidät työskentelemään tavoitteiden mukaisesti. Gilson (2012, s. 169) puolestaan esittää motivaation vastaavan siihen mitä ihminen voi tehdä ja ennen kaikkea mitä hän haluaa tehdä. Edellä kuvatut kiteyttää Viitala (2014, s. 16) toteamalla, että *”jos ihminen ei koe tekemistään mielekkääksi, ei hän myöskään motivoidu”*. Tarkemmin motivaatiota käsitellään luvussa 2.1.

1.2.5 Palkitseminen

Toinen tämän tutkielman teoriaosuuden keskeisistä käsitteistä on palkitseminen. Palkitsemisen voidaan ajatella olevan välttämättömyys, sillä kaikesta työstä pitää maksaa palkkaa (Nylander & Hakonen, 2015, s. 11). Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan lähdetä käsittelemään työstä maksettavaa peruspalkkaa, vaan sen lisäksi saatavaa palkitsemista, joka on harkinnanvaraista ja yksilöllistä.

Motivaatiolla ja palkitsemisella on aina ollut keskeinen osa tarkasteltaessa työntekijän suorituskykyä johtamisen näkökulmasta (Bonsdorff, 2011, s. 1263). Seitovirta ja muut (2013, s. 279) tuovat artikkelissaan esiin, että palkitsemisella *”tarkoitetaan käytäntöjä, joilla organisaatio pyrkii motivoimaan, ohjaamaan ja sitouttamaan henkilöstöään sekä houkuttelemaan työmarkkinoilta osaavaa henkilökuntaa”*. Siksi se nouseekin merkittävään asemaan johtamisessa, oli sitten kyse sairaanhoitajien motivoimisesta työyksikön

tavoitteisiin, heidän sitouttamisessaan työpaikkaan tai uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Tästä syystä onkin tärkeää pohtia sairaanhoitajien palkitsemista. Kuten johdannossa todettiin, on työvoimapula merkittävä hoitoalalla ja sen pelätään vielä kasvavan.

Parhaimmillaan palkitseminen voidaan nähdä työntekijän ja työnantajan välisenä prosessina, josta molemmat osapuolet hyötyvät (Hsu ja muut, 2015, s. 569; Nylander & Hakonen, 2015, s. 11). Siinä missä työntekijä vaihtaa oman työaikansa, ammattitaitonsa ja panoksensa niin työnantaja palkitsee hänet erilaisin menetelmin (Viitala, 2014, s. 138; ks. Nylander & Hakonen, 2015, s. 11). Palkitsemista käsitellään tarkemmin luvussa 2.2.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkielman teoriaosuus johdattaa tutustumaan tarkemmin erilaisiin motivaatio-teorioihin ja palkitsemiseen. Se tarkoituksena on herättää lukija pohtimaan muun muassa mistä motivaatio syntyy ja miten sitä voi vahvistaa, mitä palkitseminen tarkoittaa ja miksi sitä tarvitaan johtamisen välineenä. Palkitsemiseen tutustutaan muun muassa hallintotieteellisestä, psykologisesta ja taloustieteellisestä näkökulmasta. Teoriaosuudessa nostetaan esiin myös erilaisia palkitsemisen muotoja, kuten aineellinen ja aineeton palkitseminen.

Tutkimusmenetelmät osioissa käydään tarkemmin läpi tämän tutkielman tutkimusmenetelmät. Lyhyesti kuvattuna kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa lähetettiin Webropol-verkkokysely yliopistosairaaloiden ylihoitajille. Tutkijan näkökulmasta mielenkiintoisin osio tulee esiin tutkimuksen tuloksissa, jossa esitetään tutkimusaineistosta saadut tulokset ja niistä syntyneet johtopäätökset. Lopuksi pohditaan tutkimusprosessia, sen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä ylipäätään käsiteltyä aihetta. Lähdeluettelon jälkeen on vielä muutama keskeinen liite, joiden aiheet on avattu sisällysluettelossa.

2 Teorettinen viitekehys

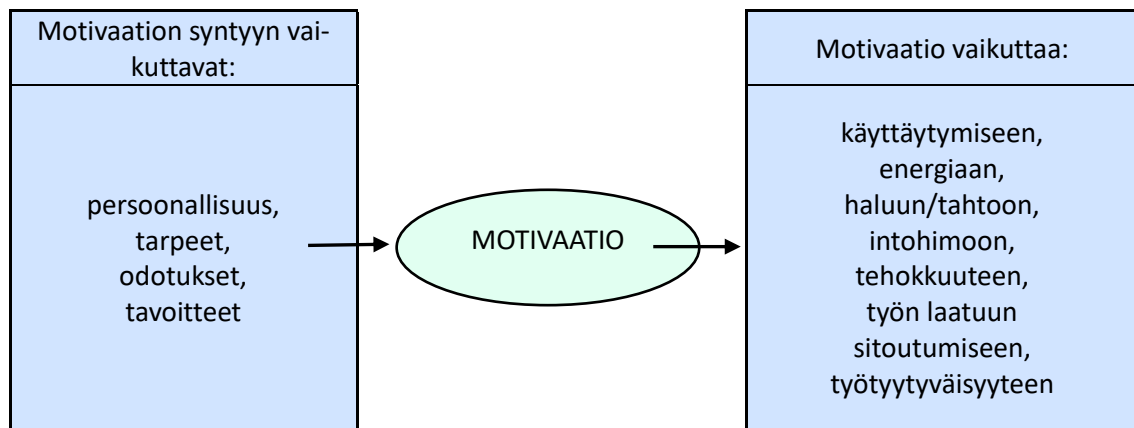
Tämän tutkielman teorettinen viitekehys nousee tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimuskysymyksistä. Teorettinen viitekehys on jaettu kahteen osaan. Ensimmäiseksi tarkastellaan motivaatiota, mitä se tarkoittaa, millaisista asioista se koostuu ja mihin se vaikuttaa. Toiseksi tarkastellaan palkitsemista, mitä palkitseminen tarkoittaa ja millaisia vaikutuksia sillä on työntekijöihin. Palkitsemisen osalta tutustutaan tarkemmin erilaisiin palkitsemisen muotoihin, kuten aineelliseen sekä aineettomaan palkitsemiseen ja myös työyhteisötaitojen palkitsemiseen.

2.1 Motivaatio

Ihmiset hakevat elämäänsä mielekkyyttä ja siksi hakeutuvat tarkoituksellisesti tilanteisiin ja tapahtumiin, jotka herättävät *”tunteita, tavoitteita, toiveita ja intohimoja”* (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 9). Nämä muodostavan pohjan motivaatiolle. Motivaation määritelmä on esitetty lyhyesti kappaleessa 1.2.4. Tarpeeksi motivoituneina ihmiset ovat innostuneita, luovia ja tehokkaita (Mayor & Risku, 2015, s. 37–38). Tällä tavalla motivoituneena työntekijät, kuten sairaanhoitajat, ovat parhaimmillaan. Johtamisen näkökulmasta tämä on ihanteellista, sillä hyvin motivoituneena sairaanhoitajat ovat tavoitteellisia ja tehokkaita. Silloin sairaanhoitajat uppoutuvat työhönsä, omistautuvat sille ja saavuttavat hyviä tuloksia (Mayor & Risku, 2015, s. 37–38).

Keskijohdon näkökulmasta olisikin tärkeää mahdollistaa sairaanhoitajien yksilöllinen motivoiminen. Se tukee tavoitteellista johtamista ja antaa mahdollisuuden huomioida työntekijät yksilöinä (Mayor & Risku, 2015, s. 24–25). On kuitenkin muistettava, että ihmisiä motivoivat eri asiat ja toisaalta yhdellä ihmisellä voi olla samaan aikaan monta eri motivaatiota (Mayor & Risku, 2015, s. 25). Tämän vuoksi ei ole olemassa yksiselitteistä ratkaisua siihen, mikä sairaanhoitajia motivoi. Ja toisaalta se mikä motivoi jotakuta, ei välttämättä vaikuta juuri lainkaan toiseen ihmiseen (Sever & Malbašić, 2019, s. 56). Motivaation syntyyn vaikuttavat työntekijän persoonallisuus, työkokemus sekä työntekijän

tarpeet (Göktepe ja muut, 2020, s. 515). Siksi onkin tarpeellista tutustua työntekijöihin ja oppia ymmärtämään, mikä on juuri tälle sairaanhoitajalle, juuri nyt, paras motivaation lähde. Seuraavassa kuviossa 1 esitetään koottuna motivaation syntyyn vaikuttavia seikkoja ja nostetaan esiin mihin asioihin motivaatiolla voidaan vaikuttaa. Näitä on avattu enemmän seuraavassa luvussa 2.1.1.



Kuvio 1. Motivaation synty ja sen vaikutukset (mukaillen Bonsdorff, 2011, s. 1263; Göktepe ja muut, 2020, s. 514; McInerney, 2019, s. 427; Robbins & Judge, 2022, s. 146; Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 9).

2.1.1 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioita on kehitetty jo 1940–50-luvuilla, jolloin ne keskittyivät työntekijöiden tarpeisiin sekä tarpeiden tyydyttämisen seurauksiin. Nykyaikaisemmat teoriat keskittyvät enemmän esimerkiksi sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, tavoitteiden asettamiseen, työntekijän odotuksiin ja tehokkuuteen (Robbins & Judge, 2022, s. 146). Erilaisia teorioita voidaan jakaa sen mukaan, mistä näkökulmasta ne motivaatiota lähestyvät. Esimerkiksi Göktepe ja muut (2020, s. 515) jakavat niitä odotus- ja tavoiteteorioihin. He nostavat esiin, että odotusteorioiden mukaan työntekijää motivoi odotus siitä, että hän saavuttaa toiminnallaan jotain haluamaansa. Heidän mukaansa nämä teoriat liittyvät työntekijän omiin tarpeisiin ja niitä ovat muun muassa Maslow'n tarvehierarkia, McGregorin X- ja Y-teoriat, Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClellandin tarveteoria ja Alderferin ERG-teoria (ks. Viitala, 2014, luku palkitseminen).

Robbins ja Judge (2022, s. 134–135) sekä Göktepe ja muut (2020, s. 515) tuovat esiin, että tavoiteteoriat taas esittävät, että työntekijää motivoi tietyn tavoitteen saavuttaminen. Nämä teoriat yrittävät tunnistaa, millaisilla tavoitteilla työntekijä voidaan motivoida ja kuinka heidät saadaan toistamaan haluttua käyttäytymistä. Näitä teorioita ovat muun muassa Vroomin odotusarvoteoria (ks. Robbins & Judge, 2022, s. 139–140) ja Porter-Lawlerin motivaatiomalli (Göktepe ja muut, 2020, s. 515).

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Maslowin tarvehierarkia 1940-luvulta (Maslow, 1943). Maslowin (1943, 04:55–30:10) mukaan ihmisillä on olemassa tietyt perustarpeet, jotka jokainen haluaa saada täytetyksi. Tämän teorian mukaan ihmisen motivaatio syntyy siitä, että hän haluaa saada nämä tarpeet tyydytetyksi tärkeysjärjestyksessä. Näitä tarpeita ovat fysiologiset tarpeet (kuten happi, ruoka, vesi, seksi, uni), turvallisuus (oma, perheen, omaisuuden, terveyden), yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet (ystävät, perhe), arvostus (itsetunto, luottamus, saavutukset, kunnioitus) sekä itsensä toteuttamisen tarpeet (moraali, luovuus, spontaanisuus, ennakkoluulottomuus, ongelmanratkaisukyky). Teorian ydin on, että jos ensimmäiset tarpeet eivät tule tyydytetyksi, ei henkilö pysty nauttimaan seuraavista.

Maslowin tarvehierarkian pohjalta voidaan siis ajatella, että sairaanhoitajien motivoinnissa on syytä ottaa huomioon yksilön tarpeet ja hänen elämäntilanteensa. Esimerkiksi jos sairaanhoitaja on useamman lapsen yksinhuoltaja ja palkka ei tahdo riittää ruokaan puhumattakaan taloudellisesta turvallisuudesta niin on oletettavaa, että hän motivoituu ensisijaisesti rahallisesta palkitsemisesta. Kun taas vastaavasti hyvässä taloudellisessa asemassa oleva sairaanhoitaja, jonka fysiologiset sekä turvallisuuden tarpeensa on tyydytetty, saattaa motivoitua mielenkiintoisesta projektista, jossa hän pääsee käyttämään osaamistaan ja luovuuttaan.

Eri tutkijat ovat nostaneet esiin myös teorian julkisten palveluiden motivaatiosta (Public service motivation) (ks. Breugh ja muut, 2018, s. 1423; Corduneanu ja muut, 2020, s. 1071; Kealesitse ja muut, 2013, s. 38; Ritz ja muut, 2020, s. 976). Sen on kuvattu olevan

sisäinen motivaatio julkisen sektorin työntekijöille (Corduneanu ja muut, 2020, s. 1072). Se nostaa esiin julkisen alan työntekijöiden velvollisuudentunteen työtä kohtaan sekä halun korkeatasoisen ja laadukkaan palvelun tarjoamiseen (Breugh ja muut, 2018, s. 1423; ks. Corduneanu ja muut, 2020, s. 1071; Kealesitse ja muut, 2013, s. 38). Se nähdään työntekijän pyyteettömänä haluna auttaa ja palvella muita ihmisiä ja siihen yhdistyvät työntekijän empaattisuus, avuliaisuus ja halu huolehtia toisista (Ritz ja muut, 2020, s. 976).

2.1.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Useimmiten motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (ks. Breugh ja muut, 2018, s. 425; Galletta, 2019, s. 1150; Mayor & Risku, 2015, s. 28; Sobral ja muut, 2019, s. 360–361; Yaoran ja muut, 2015, s. 89). Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan toimintaa, jota harjoitetaan sen tuottaman mielihyvän vuoksi (esim. haastavan tehtävän suorittaminen) (Galletta, 2019, s. 1150; ks. Mayor & Risku, 2015, s. 35; Yaoran ja muut, 2015, s. 89). Jotta sisäinen motivaatio pääsee syntymään, on ihmisen pidettävä tekemistään kiinnostavana ja sen on oltava hänen arvojensa mukaista toimintaa (Vasalampi, 2017, s. 55).

Ulkoinen motivaatio taas käsittää joukon asioita, jotka nousevat esiin työntekijän ulkopuolelta (kuten palkan ansaitseminen, rangaistuksen välttäminen tai ryhmäpaine) (Galletta, 2019, s. 1150; ks. Mayor & Risku, 2015, s. 35; Yaoran ja muut, 2015, s. 89). Mitä houkuttelevampi palkkio työntekijän mielestä on, sitä enemmän hän on valmis tekemään saavuttaakseen sen (Viitala, 2014, s. 17). Erilaiset palkinnot houkuttelevat kuitenkin yksilöllisesti työntekijöitä ja jokainen sairaanhoitaja on tässäkin asiassa persoonallinen. Sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäksi on nostettu esiin myös käsite amotivaatio, joka tarkoittaa totaalista välinpitämättömyyttä (Breugh ja muut, 2018, s. 1425; Sobral ja muut, 2019, s. 361).

Sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde ei kuitenkaan aina ole yksiselitteinen. Muun muassa Mayor ja Risku (2015, s. 35) ovat nostaneet esiin kysymyksen, onko tällainen

kahtiajako lähtökohteisesti väärä. He tuovat esiin, että ulkoinen motivaatio vaikuttaa aina sisäiseen motivaatioon, joka olisi näin ollen ainut motivaation lähde ihmisillä. Heidän mukaansa esimerkiksi saatu palkkio vaikuttaa sisäiseen motivaatioon ja nostaa työntekijän omanarvon tuntoa, statusta ja asemaa. Toisaalta voidaan miettiä, onko oleellista tietää, milloin on kyse sisäisestä tai ulkoisesta motivaatiosta. Tärkeintä on löytää juuri se oikea motivaation lähde, joka saa sairaanhoitajan tekemään parhaansa ja takaa laadukkaan sekä tehokkaan hoitotyön.

Jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on saanut osakseen myös muita epäilyjä. Esimerkiksi Mayor ja Risku (2015, s. 35) sekä Yaoran ja muut (2015, s. 89) ovat nostaneet esiin ulkoisen motivaation voivan vaikuttavaa negatiivisesti ihmisiin. Tämän ajatuksen taustalla on, että joskus ulkoiset motiivit häiritsevät työntekijän sisäistä autonomian tunnetta ja siksi vähentävät sisäistä motivaatiota (Mayor & Risku, 2015, s. 35). Edellä mainittu nousee esimerkiksi esiin sairaanhoitajien aidosta halusta auttaa ja heidän velvollisuudentunteestaan työtä kohtaan. Jos sairaanhoitaja siis huomaa toimintansa johtuvan ulkoisista palkkioista, hän saattaa tuntea jonkun muun kontrolloivan ja hallitsevan hänen tekemistään ja siten motivaatio heikkenee (Yaoran ja muut, 2015, s. 89).

Voidaan myös ajatella, että sairaanhoitajat nauttivat enemmän työstään, kun heillä on aito halu ja kiinnostus omaan työhönsä eikä työtä motivoi pelkästään ulkoiset palkkiot (Yaoran ja muut, 2015, s. 89). On kuitenkin muistettava, että vaikka ulkoiset palkkiot voivat tukahduttaa motivaation, niin toisaalta ne osoittavat myös, että työntekijää arvostetaan (Gilson ja muut, 2012, s. 172). Näin ollen palkitsemisen vaikutusta työntekijän motivaation lisäämisessä ei kannata väheksyä.

Palkitsemista on syytä tarkastella myös esihenkilötyön näkökulmasta ja pohtia, miten johtajat näkevät erilaiset motivaatioteoriat käytännössä. On olemassa vaara, että johtajat kokevat sisäisen motivaation tärkeämpänä ja siitä syystä suhtautuvat negatiivisemmin esimerkiksi työntekijöihin, jotka toivovat korkeampaa palkkaa tai palkkioita (Derfler-Rozin & Pitesa, 2020, s. 1840). Tämä herättää laajemman kysymyksen siitä, miten yleisesti

yhteiskunnassa suhtaudutaan sairaanhoitajien palkka- ja palkkiovaatimuksiin. Vaikka tutkimusten mukaan rahapalkkiot merkitsevät enemmän kuin yleisesti halutaan ajatella, niin usein niistä ääneen puhuva työntekijä mielletään ahneeksi ja koetaan, ettei tällainen työntekijät ole aidosti kiinnostuneet työstään (Ylikorkala ja muut, 2018, s. 53). Niinpä oletus on enemmän sairaanhoitajan pyyteettömästä auttamisen ja palvelemisen halusta (kuten julkisten palveluiden motivaatiossa) kuin palkkavaatimuksista, työsuhde-eduista tai työajasta neuvottelemisesta.

2.2 Palkitseminen

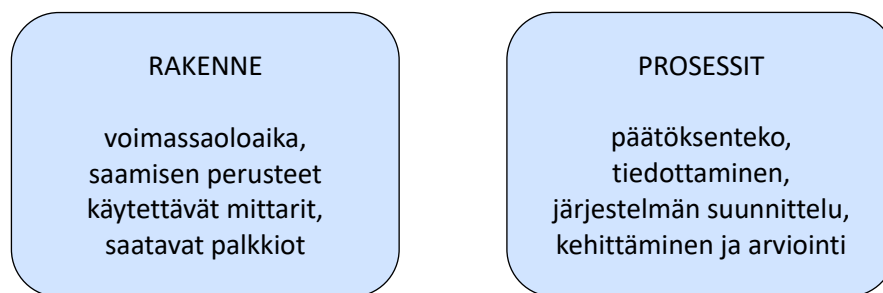
Palkitsemista voidaan tarkastella eri näkökulmista käsin ja sen vaikutukset työntekijöiden työntekoon ovat moninaiset. Erilaisia näkökulmia ovat muun muassa hallintotieteellinen, psykologinen ja taloustieteellinen näkökulma. Palkitsemisen käsite on määritelty lyhyesti kappaleessa 1.2.5. Hallintotieteellisestä näkökulmasta palkitseminen liittyy vahvasti yleisesti johtamiseen, strategiseen johtamiseen, päätöksentekoon ja organisaatioiden toimintamalleihin. Palkitseminen on johtamisen väline, jonka avulla voidaan osoittaa sairaanhoitajille, mitä heiltä halutaan. Sen avulla voidaan tukea työntekijöitä silloin, kun he saavuttavat asetettuja tavoitteita (Nylander & Hakonen, 2015, s. 11).

Seitovirran (2018, s. 1) mukaan palkitsemisella voidaan vaikuttaa sairaanhoitajien ammatilliseen sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Palkitsemisen avulla halutaan myös houkutella uusia työntekijöitä ja pyritään pitämään kiinni nykyisistä (Nylander & Hakonen, 2015, s. 11). Palkitsemisesta käytetään usein myös termiä strateginen palkitseminen, jolla tarkoitetaan palkitsemisen näkemistä keinona vaikuttaa organisaation menestymiseen ja kilpailukykyyn (Ikävalko, 2015, s. 106). Parhaimmillaan strateginen palkitseminen on osa organisaation henkilöstöstrategiaa ja sen hyödyllisyys tunnustetaan myös johtamisessa (Viitala, 2014, s. 140).

Palkitsemisjärjestelmää tarkasteltaessa on otettava huomioon sen rakenne ja siihen liittyvät prosessit, jotka on avattu tarkemmin kuviossa 2 (Viitala, 2014, s. 143). Viitalan

(2014, s. 140–143) mukaan palkitsemisjärjestelmän rakenne määrittelee, kuinka pitkään suunnitelma on voimassa, millaisin perustein työntekijä palkitaan, miten perusteita arvioidaan/mitataan ja millaiset ovat siitä saatavat palkkiot (ks. Ikävalko, 2015, s. 107). Prosessitasolla kuvataan, miten päätökset tehdään, miten niistä tiedotetaan sekä kuinka palkitsemisjärjestelmää suunnitellaan, kehitetään ja arvioidaan (Viitala, 2014, s. 140–143).

Palkitsemisjärjestelmä kannustaa työntekijöitä toimimaan organisaation kokonaisstrategian mukaisesti (Viitala, 2014, s. 140; ks. Ikävalko, 2015, s. 106). On kuitenkin muistettava, että yksittäinen organisaatio tai esihenkilö ei voi päättää palkitsemisjärjestelmästä yksin. Siihen vaikuttavat muun muassa erilaiset lait, työehtosopimukset, johtamismallit ja organisaation historia (Nylander & Hakonen, 2015, s. 19).



Kuvio 2. Palkitsemisjärjestelmän rakenne ja prosessit (mukaillen Viitala, 2014, s. 140–143).

Hallintotieteellisen näkökulman lisäksi palkitsemista voidaan tarkastella myös psykologisesta ja taloustieteellisestä näkökulmasta. Psykologinen näkökulma keskittyy enemmän palkitsemisen vaikutuksiin yksilötasolla, kuten sen tuomaan motivaatioon ja sitoutumiseen ja sen taustalla on usein erilaisia teorioita, kuten motivaatioteorioita (Nylander & Hakonen, 2015, s. 12). Taloustieteellinen näkökulma taas on kiinnostunut siitä, millaisia palkitsemisjärjestelmiä erilaisissa organisaatioissa on (Nylander & Hakonen, 2015, s. 13).

Palkitsemisjärjestelmän rakenne ja prosessit eroavat eri organisaatioissa, samoin kuin se, millainen yhteys sillä on organisaation tuottoon (Nylander & Hakonen, 2015, s. 13; Viitala, 2014, s. 143). Taloustieteellisestä näkökulmasta palkitsemista voidaan tarkastella myös

erilaisten teorioiden kautta. Yksi tällaisista on agenttiteoria, jonka lähtökohtana on oletus siitä, että kaikki ihmiset tavoittelevat omaa etuaan ja palkitsemisen avulla työntekijöiden tavoitteet saadaan halutun suuntaiseksi (Nylander & Hakonen, 2015, s. 13).

Palkitsemisen nähdään siis lisäävän työntekijän motivaatiota riippumatta siitä, kohdistuuko se sisäiseen vai ulkoiseen motivaatioon (Bonsdorff, 2011, s. 1263). Siksi se on oivallinen välinen johtamisessa, jos johtajalla on siihen tarvittavia resursseja. Palkitseminen tavoitteena on yleensä työntekijöiden kannustaminen, jolla heitä pyritään motivoimaan tehokkaampaan ja laadukkaampaan työhön (Nylander & Hakonen, 2015, s. 11). On kuitenkin muistettava, että se mikä motivoi ja sitouttaa toista ei välttämättä toimi toiselle. Motivaatioon liittyen ihmiset ovat yksilöllisiä ja jokaisella on omat lähtökohtansa sille mikä motivoi.

Motivaatioteorioita tarkastelemalla saa hyvin viitteitä siitä, millaisia eroja ihmisten motivaatiossa on. Tärkeää on myös muistaa, että työntekijöillä on tarve tulla huomioiduksi ja kohdatuksi yksilöinä, vaikka ovatkin osa työryhmää (Mayor & Risku, 2015, s. 24–25). Siksi olisikin hyvä olla erilaisia palkitsemistapoja, jolloin olisi mahdollista palkita työntekijöitä erilaisin keinoin. Hoitotyön johtajien olisikin syytä ottaa työntekijöiden persoonallisuus huomioon ja samalla huomioida myös eri työntekijä sukupolvet (ks. Bonsdorff, 2011, s. 1262; Mayor & Risku, 2015, s. 24–25).

Eri ikäisillä sairaanhoitajilla on erilaisia toiveita ja tarpeita palkitsemiseen liittyen ja tämän huomioiminen auttaa johtajia kehittämään sopivampia palkitsemisjärjestelmiä terveydenhuoltoon (Bonsdorff, 2011, s. 1262; Chen ja muut, 2019, s. 41). Esimerkiksi työntekijän elämäntilanteen mukaan toiselle vaikuttavaa palkitsemista voi olla tiettyyn koulutukseen pääseminen, kun taas toiselle se voi olla rahallisen palkkion saaminen tai vaikka pääsy mielenkiintoiseen projektiin. Toisaalta on myös hyvä muistaa, että hyvin suunniteltuna työ voi olla luontaisesti palkitsevaa. Kun työntekijä on kiinnostunut työstään sekä pystyy käyttämään siinä taitojaan ja kykyjään sopivassa suhteessa työn vaativuuteen nähden, niin silloin palkinto voi tulla jo itse työstä (Krahan ja muut, 2021, s. 185).

Tehokkaan ja organisaatioon sopivan palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ja johtaminen on olennainen henkilöstöjohtamisen toiminto. Organisaation näkökulmasta palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on houkutella sairaanhoitajia töihin, motivoida heitä työssään ja myös pitää heidät työssään (Bonsdorff, 2011, s. 1264; ks. Seitovirta ja muut, 2016, s. 1044). Corduneanu ja muut (2020, s. 1070) tuovat esiin hyvin toimivan palkitsemisjärjestelmän myös parantavan työntekijöiden suorituskykyä.

Palkitsemisjärjestelmät ovat erilaisia ja tästä syystä onkin otettava huomioon, millainen palkitsemisjärjestelmä sopii mihinkin organisaatioon. Muun muassa Corduneanu ja muut (2020, s. 1070) sekä Kealesitse ja muut (2013, s. 37) ovat nostaneet esiin suoriutumiseen ja tulokseen pohjautuvia palkitsemisjärjestelmiä. Näihin liittyen Kealesitse ja muut (2013, s. 37) nostavat esiin, että suoritusperusteisten palkitsemisjärjestelmien käyttö on haasteellista julkisella sektorilla. Heidän mukaansa se johtuu siitä, että tällainen palkitseminen on yleensä tehokkainta ympäristöissä, joissa työntekijöillä on suuri autonomia. Näin ei kuitenkaan aina ole sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Kuten edellä mainittiin, niin myös työn luontainen palkitsevuus on tärkeää ja niinpä työpaikoissa, joissa työntekijät osallistuvat päätöksentekoon ja saavat suunnitellusti kehittää taitojaan, ollaan keskimäärin tyytyväisempiä työhön (Chen ja muut, 2019, s. 32). Johtamista koskevat tutkimukset osoittavat, että sairaaloissa, joissa sairaanhoitajan työmotivaatio on korkea, tehdään vähemmän hoitovirheitä, tarjotaan laadukkaampaa hoitoa ja työntekijät ovat tuottavampia ja ahkerampia (Hsu ja muut, 2015, s. 567–568).

Palkitseminen on yksi tärkeä johtamisen keino, jolla pyritään sitouttamaan ammattilaisia myös sosiaali- ja terveydenhuollossa (Seitovirta, 2018, s. 1). Sillä on todettu olevan vaikutusta henkilökunnan pitovoimaan, eivätkä sairaanhoitajat lähde toiseen organisaatioon paremman palkitsemisjärjestelmän vuoksi (Chen ja muut, 2019, s. 32; Hsu ja muut, 2015, s. 567). Kilpailu sairaanhoitajista kovenee sitä enemmän, mitä vähemmän heitä on saatavilla. Puhutaan työntekijän markkinoista, mikä tarkoittaa sitä, että työpaikkoja on

enemmän kuin tekijöitä ja siksi sairaanhoitajilla on paremmat mahdollisuudet valita missä ja millä ehdoilla työskennellä.

Työpaikkaa hakiessa sairaanhoitaja voi valita halutessaan sen organisaation, jossa on paras palkka ja parhaimmat palkkiot (Hsu ja muut, 2015, s. 569). Rahallinen palkitseminen on usein esillä ensimmäisenä, kun haetaan työpaikkaa (Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 35). Rekrytointi-ilmoituksissa kannattaakin panostaa palkan lisäksi myös muihin palkitsemisen muotoihin, sillä ne voivat houkutellessa sairaanhoitajan hakemaan juuri kyseistä työpaikkaa. Monissa organisaatioissa on käytössä erilaisia etuja esimerkiksi liittyen työmatkoihin, lounaisiin tai liikuntaan.

Palkitseminen voi aiheuttaa myös kielteisiä seurauksia. On hyvä muistaa, että sillä on jokaiselle ihmiselle subjektiivinen ja tunteita herättävä merkitys (Bonsdorff, 2011, s. 1264). Niinpä palkitseminen voi aiheuttaa esimerkiksi kateutta, stressiä ja epäoikeudenmukaisuuden kokemista (Seitovirta, 2018, s. 22; Ylikorkala ja muut, 2018, s. 13). Myös olematon palkitseminen saatetaan kokea loukkaavana, jolloin palkitsemisen tavoite ja tarkoitus menevät hukkaan. Tästä syystä palkitsemisjärjestelmän tulee olla mahdollisimman avoin ja esihenkilöiden on osattava perustella tarkasti, mihin kriteereihin palkitseminen perustuu. Esimerkiksi Seitovirran (2018, s. 22) väitöskirjassa sairaanhoitajat nostivat esiin, että yksi selkeä epäkohta palkitsemisessä oli epäselvä palkitsemisjärjestelmä.

2.2.1 Aineellinen ja aineeton palkitseminen

Työntekijöiden palkitsemisen voidaan ajatella lähtevän työstä saatavasta peruspalkasta. Palkka määräytyy monien tekijöiden summasta, mutta lähtökohtana on, että samasta työstä maksetaan sama palkka. Palkan suuruuteen vaikuttavat yleisesti työn vaativuus, työkokemus, henkilökohtainen suoriutuminen sekä organisaation menestyminen ja työvoiman saatavuus (Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 23). Koska sosiaali- ja terveydenhuollossa on koko ajan paheneva henkilöstöpula, on selvää, että sekä palkkakehitykseen että palkitsemiseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomioita.

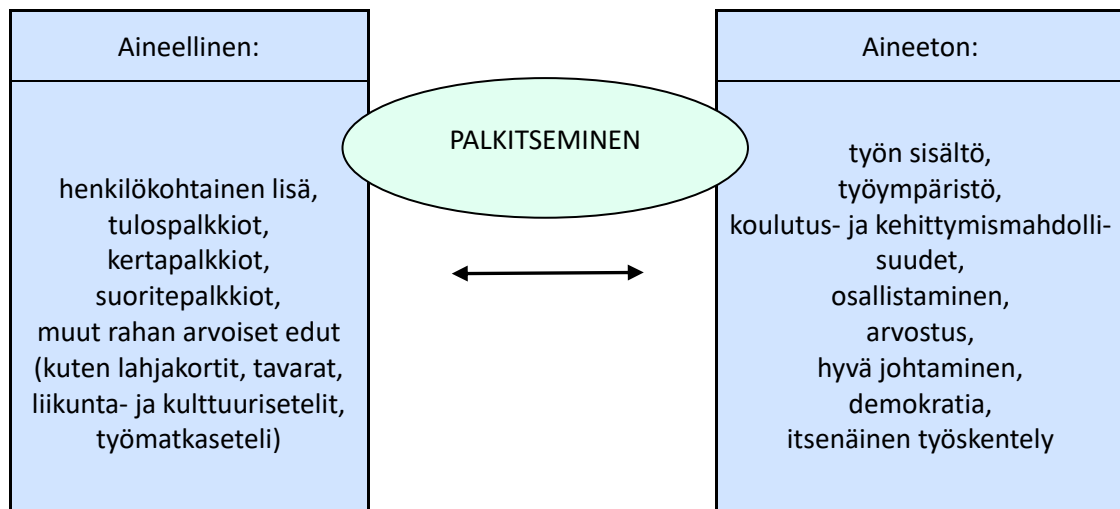
On hyvä muistaa, että palkitsemisen vaikutus sairaanhoitajien työhön on kokonaisvaltainen ja esimerkiksi oikeudenmukaisella palkitsemisella on todettu olevan vaikutusta myös sairaanhoitajien ammatilliseen itsetuntoon (De Cremer ja muut, 2005, s. 3). Tämä on ymmärrettävää, kun ottaa huomioon, että palkkaa täydentävien palkitsemisjärjestelmien tavoitteena on palkita työntekijöitä hyvästä tuloksesta ja erinomaisesta työsuorituksesta (Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 24; ks. Corduneanu ja muut, 2020, s. 1070). Työntekijä saa siis palkitsemisella välittömän tiedon siitä, että on tehnyt työnsä hienosti ja voi olla ylpeä saavutuksestaan.

Palkitseminen voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen (Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 21). Nämä on esitetty seuraavalla sivulla kuviossa 3. Aineellisia palkitsemistapoja on erilaisia, kuten erilaiset tulospalkkiot, henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvat palkkiot tai kertaluontoiset palkkiot (Bonsdorff, 2011, s. 1264; Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 24). Aineettomia palkitsemistapoja ovat muun muassa työympäristö, työn sisältö, mahdollisuus kehittyä, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa sekä arvostus ja palaute (Bonsdorff, 2011, s. 1264; Sever & Malbašić, 2019, s. 55; Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 36).

Työympäristössä vaikuttaa sen viihtyisyys, työergonomia, työrauha, toimivat työvälineet ja sijainti (Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 36; ks. Sever & Malbašić, 2019, s. 55). Työn sisällöllä on huomattava merkitys työntekijän sisäiseen motivaatioon ja mielekäs työ itsessään palkitsee työntekijän (Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 38). Työntekijät kannattaa ottaa mukaan työn sisällön kehittämiseen, sillä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuden ovat kannattavia molemmille osapuolille. Työhön sitoutuminen lisääntyy, kun vaikutusmahdollisuuden kasvavat ja toisaalta työnantaja voi saada paljon hyviä kehittämisideoita työntekijöiltä. Nämä ideat voivat sujuvoittaa työn prosesseja ja näin olleen myös lisätä tehokkuutta ja tuloksellisuutta.

Ylikorkalan ja Sweinsin (2015, s. 38) mukaan mahdollisuus edetä uralla on myös yksi palkitsemisen tapa. He nostavat esiin, että on kuitenkin muistettava, ettei tätä

mahdollisuutta ole kaikilla työnantajilla, ainakaan kaikille työntekijöille. Heidän mukaansa työnantajan kannattaa kuitenkin suhtautua myönteisesti työntekijöiden etene- mis- ja kehittymistoiveisiin, ettei työ muodostu liian yksinkertaiseksi tai tylsäksi. He lisää- vät vielä, että myös koulutusmahdollisuudet motivoivat työntekijöitä ja sitouttavat työ- hön. Muita tärkeitä asioita ovat esimerkiksi työnantajan ja työntekijän välinen vuorovai- kutus, keskinäinen arvostus ja palautteen saaminen (Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 35).



Kuvio 3. Aineellinen ja aineeton palkitseminen (mukaillen Bonsdorff, 2011, s. 1264; Corduneanu ja muut, 2020, s. 1070; Kealesitse ja muut, 2013, s. 37; Sever & Malbašić, 2019, s. 55; Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 24, 35–38).

Göktepe ja muut (2020, s. 515) nostavat esiin, että palkitsemista voidaan tarkastella kol- mesta näkökulmasta, jotka ovat taloudellinen, psykososiaalinen ja organisatorinen näkö- kulma. Heidän mukaansa taloudellisia tekijöitä ovat palkat, erilaiset palkkiot, tulospalk- kioiden jakaminen ja muut rahan arvoiset edut. Psykososiaalisia tekijöitä ovat muun mu- assa työntekijän arvostaminen ja kunnioittaminen, itsenäisen työskentelyn mahdollista- minen, työntekijän ammatillisen kehittymisen tukeminen ja houkuttelevan työympäris- tön tarjoaminen. Organisaatiotekijöihin kuuluvat muun muassa organisaatorakenne, johtaminen, demokraattisuus, valta ja vastuu, hyvä viestintä sekä mahdollisuus osallistua päätöksiin ja kehittämiseen.

Palkitsemisen oikeudenmukaisuus on tärkeää ottaa huomioon. Sillä, että työntekijä kokee palkitsemisjärjestelmän olevan oikeudenmukainen ja reilu, on merkitystä työtyytyväisyyteen (Sepahvand, 2020, s. 596; ks. Maaniemi, 2015, s. 124). Vaikka samaa työtä tekevillä työntekijöillä tulee olla sama palkka, on muistettava, että jos työntekijä tekee työnsä tehokkaammin, paremmin ja saa enemmän aikaan kuin muut, on hänet palkittava siitä paremmin (tästä lisää kappaleessa 3.4) (Maaniemi, 2015, s. 125).

Kuitenkin usein työntekijän oma kokemus työpanoksestaan on subjektiivinen ja hän saattaa kokea olevansa ahkera ja tekevänsä paljon töitä, vaikka se ei välttämättä ole työnantajan näkökulmasta totta (Maaniemi, 2015, s. 126). Silloin käy helposti niin, että työntekijä kokee palkitsemisen epäoikeudenmukaiseksi, sillä kokemus oikeudenmukaisuudesta syntyy usein vertailemalla omaa työtään muiden työhön (Maaniemi, 2015, s. 126; ks. Seitovirta ja muut, 2016, s. 1044). Tämä saattaa johtaa Maaniemen (2015, s. 126) mukaan siihen, että työntekijä tekee entistä vähemmän töitä, koska hänen kokemuksensa mukaan häntä ei palkittu hyvästä työstä, vaikka toinen työntekijä palkittiin.

Siksi palkitsemisjärjestelmän tulee olla hyvin tarkkaan suunniteltu ja palkitsemisen on oltava niin läpinäkyvää, että jokainen ymmärtää, millä kriteereillä se saavutetaan. Silti on hyvä miettiä, mitkä palkitsemiset ovat työyhteisössä julkisia ja onko sen lisäksi hyvä olla myös yksityisen palkitsemisen muotoja, jotka ovat vain esihenkilön ja työntekijän välisessä tiedossa. Maaniemi (2015, s. 127) nostaakin esiin, että organisaatiossa tulisi miettiä millaista tietoa yksilöllisestä palkitsemisesta työyhteisössä annetaan. Toisaalta hänen mukaansa liian vähäinen tieto saattaa johtaa vääriin oletuksiin ja huhupuheisiin.

2.2.2 Työyhteisötaitojen palkitseminen

Nykyaikaisille ja menestyneille organisaatioille tärkeintä on heidän henkinen pääomansa eli työntekijät (Sever & Malbašić, 2019, s. 55). Ilman työntekijöitä organisaatio ei ole toimintakykyinen eikä tuota tulosta. Siksi kiinnostus on siirtynyt vuosien saatossa enemmän organisaation rakenteista siellä työskenteleviin ihmisiin. Jotkut työntekijät ovat

ahkerampia ja sitoutuneempia työhönsä kuin toiset. He ovat tunnollisia, tuottavia ja luottettavia. Onkin syytä pohtia, miten juuri tällaisia työntekijöitä voitaisiin paremmin tunnustaa ja palkita hyvästä työstä sillä palkitseminen on tehokkaampaa, kun se kohdennetaan oikein. Tästä syystä pyritäänkin yhä enemmän tutkimaan ja ymmärtämään syitä työntekijöiden käyttäytymiseen, jotta heitä osattaisiin tukea ja kannustaa oikein (Sever & Malbašić, 2019, s. 56).

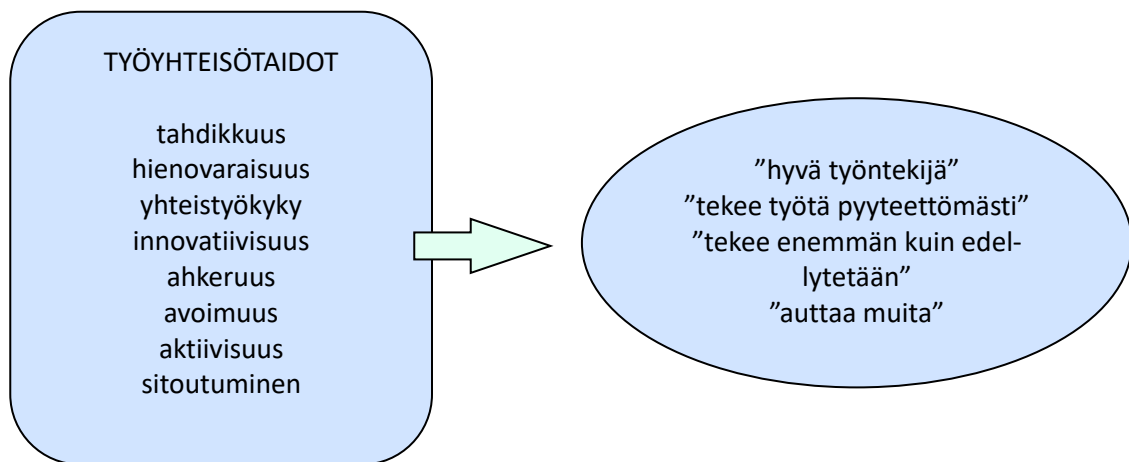
Voidakseen työskennellä mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti sairaanhoitaja tarvitsee ammattitaidon lisäksi myös muita taitoja. Puhutaan muun muassa vuorovaikutustaidoista, tunnetaidoista ja työyhteisötaidoista. Tässä keskitytään nimenomaan viimeksi mainittuihin taitoihin. Työyhteisötaitojen käsitteen määrittely on varsin laaja. Ensinnäkin sille ei ole vain yhtä suomenkielistä sanaa. Työyhteisötaidot on käännetty sanoista *organizational citizenship behavior* (Keskinen, 2005, s. 19).

Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019, s. 188) tuovat esiin, että samasta asiasta käytetään Suomessa myös sanaa alaistaidot. Heidän mukaansa alaistaitoja on alettu tutkia runsaammin Suomessa vasta 2000-luvulla. Kuitenkin jo 1980-luvulla tutkijat osoittivat, että organisaation toiminta ja tehokkuus kasvavat, kun työntekijät ”*ylittävät velvollisuutensa auttaa työtovereitaan*” (Keskinen, 2005, s. 19). Tällaisesta työntekijöiden sitoutumisesta tutkijat käyttivät käsitettä organisaatiokansalaisuus (Keskinen, 2005, s. 18–19). Näin ollen voidaan siis ajatella, että työyhteisötaidot, alaistaidot ja organisaatiokansalaisuus tarkoittavat samaa asiaa. Jatkossa näitä kaikkia kolmea kuvataan käyttämällä sanaa työyhteisötaidot.

Suomalaisista tutkijoista työyhteisötaitoja ovat määritelleet muun muassa Keskinen (2005), Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019) ja Laulainen (2020). Nämä on esitetty seuraavan sivun kuviossa 4. Keskinen (2005, s. 22) kuvaa työyhteisötaitojen olevan tahdikkuutta ja hienovaraisuutta, joka edistää organisaation toimivuutta. Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019, s. 118) puolestaan määrittelivät tutkimuksessaan työyhteisötaitojen

olevan ”vuorovaikutuksessa näkyväksi tulevaan toimintaan, joka kertoo organisaation jäsenten välisten suhteiden toteutumisesta, heidän työkäyttäytymisestään sekä yhteistyökyvystään”.

Laulaisen (2020) mukaan työyhteisötaidot kuvaavat hyvän työntekijän ominaisuuksia sekä hyvää työyhteisön ja organisaation jäsenyyttä. Hänen mukaansa se kuvaa työntekijän tapaa tehdä töitä innovatiivisesti, avoimesti ja aktiivisesti. Laulainen (2020) toteaa, että hyvät työsuhteet omaava työntekijä tekee enemmän kuin perustyössä oletetaan, tehden sen vapaaehtoisesti ja ilman sovittua erillistä korvausta.



Kuvio 4. Työyhteisötaidot (mukaihen Keskinen, 2005, s. 22; Laulainen, 2020; Puusa ja Ala-Kortesmaa, 2019, s. 118).

Kun työntekijä on sitoutunut työhönsä, jaksaa tehdä työnsä hyvin ja käyttää työyhteisötaitojaan, on työnantajan tultava puolittiehen vastaan. Viitala (2014, s. 15–16) tuo esiin, että sitoutunut työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä, kokee itsensä tärkeäksi osaksi työryhmää ja antaa panoksensa osana organisaation menestystarinaa. Hän nostaa esiin, että silloin myös työnantajan on osoitettava sitoutumistaan työntekijää kohtaan. Tämä toteutuu esimerkiksi siinä, että työntekijään luotetaan, hänen ammattitaitoaan kunnioitetaan ja hän saa käyttää omaa osaamistaan sekä myös kehittyä työssään (Viitala, 2014, luku 1.).

Työyhteisötaitojen käsitettä on pyritty muovaamaan ja nykyaikaistamaan, sillä 2020- luvulla ei työntekijään enää päde alkuperäinen mielikuva kiltistä ja kaikkeen suostuvasta työntekijästä (Laulainen, 2010, s. 48). Työyhteisötaitoihin on pitkään liitetty ajatus siitä, että työntekijä tekee enemmän kuin virallinen työnkuva määrittelee. Laulainen (2010, s. 48) tuo esiin, että on kovin vaikeaa määritellä, mikä on hyväksyttävää ja sallittua työnkuvan ylittämistä. Hän esittää kysymyksen siitä, missä kohtaa työntekijä astuu jonkun muun varpalle tai hoitaa sellaisia asioita, joihin hänellä ei ole tarvittavaa osaamista ja asiantuntijuutta.

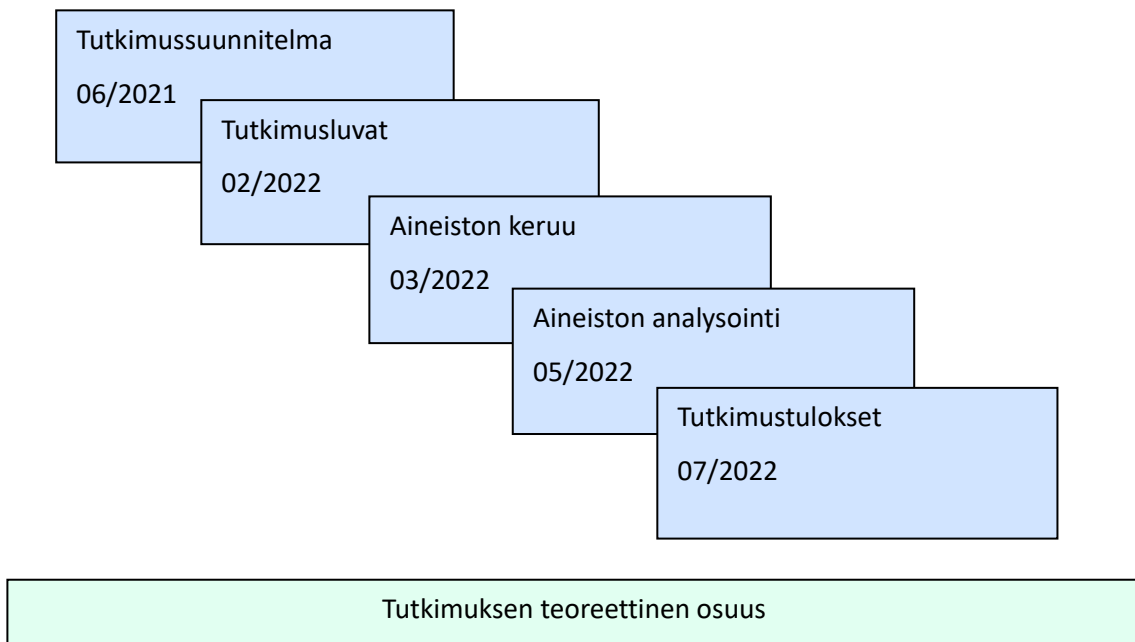
Toisaalta voidaan pohtia, onko oikein odottaa työntekijöiden tekevän enemmän töitä kuin työnkuva edellyttää. Tämä oletus saattaa myös lisätä turhia paineita työntekijälle. Vaarana on, että työntekijä ei keskity varsinaiseen työhönsä, vaan tekee vain ylimääräistä osuutta (Laulainen, 2010, s. 48). Jos työntekijä tekee työnsä paremmin ja ahkerammin kuin muut, voidaan olettaa hänen ansaitsevan siitä myös palkkion. Palkitsemisen puuttuminen saattaa päättää työntekijöiden pyyteettömän työn, josta kuitenkin voisi olla organisaatiolle paljon hyötyä (Laulainen, 2010, s. 48). Hyvä esihenkilö osaa tunnistaa työyhteisötaitoiltaan monipuoliset työntekijät ja käyttää palkitsemista johtamisen välineenä (Keskinen, 2005, s. 24.).

Hyvät työyhteisötaidot omaavan työntekijän kanssa työskentely on mutkatonta ja hän on luotettava sekä ahkera työntekijä. Hän ymmärtää oman vastuunsa ja velvollisuutensa eikä hänen työntekoaan tarvitse tarkistaa tai perään katsoa. Usein työntekijä tietää itsekin olevansa hyvä ja sitoutunut työntekijä ja myös olettaa saavansa tekemistään ekstra-tehtävistä ansaitsemansa palkkion (Keskinen, 2005, s. 24).

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Seuraavaksi kuvataan tarkemmin tutkimuksen kulkua, käytettyjä tutkimusmetodeja, aineiston keräämistä ja sen analysointia sekä ennen kaikkea perustellaan tehtyjä metodologisia valintoja. Yleisesti voidaan mainita, että tässä tutkielmassa on pyritty ylläpitämään hyvää tutkimuskäytäntöä ja tekijän valintoja on arvioitu eri kohdissa tutkielman tekemistä (ks. Aaltio & Puusa, 2020, s. 177). Tutkija on tietoisesti pyrkinyt olemaan mahdollisimman huolellinen koko tutkimusprosessin ajan (ks. Ospina ja muut, 2018, s. 596).

Tämän tutkielman toteuttaminen alkoi aluksi laajalla pohdinnalla tutkielman aiheesta kesän 2021 aikana. Lopulta juuri tähän aiheeseen päädyttiin kahdesta syystä. Ensinnäkin aihe tuntui todella ajankohtaiselta siinä kohtaa sote-uudistusta ja yhä kasvavaa hoitajapulaa. Toiseksi aihetta on tutkittu Suomessa hyvin vähän ja siksi olikin kiinnostavaa lähteä tutkimaan asiaa tarkemmin. Tämän tutkielman kulku ja aikataulu on kuvattu tarkemmin kuviossa 5.



Kuvio 5. Pro gradu- tutkielman eteneminen.

Aiheen valinnan jälkeen alkoi huolellinen perehtyminen siihen liittyvään teoriaan ja tutkimukseen (ks. Aaltio & Puusa, 2020, s. 182). Tämän jälkeen oli vuorossa tutkimussuunnitelman laatiminen, joka aloitettiin kesäkuussa 2021 edelleen teoriaa kartoittaen. Samalla tutustuttiin eri yliopistosairaaloitten tutkimuslupaprosesseihin ja valmisteltiin niihin liittyviä lomakkeita. Tutkimuslupien anominen aloitettiin helmikuussa 2022 ja tutkimuskyselyjä lähetettiin sitä mukaan, kun lupia myönnettiin.

Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin pikkuhiljaa aineiston kertyessä ja tutkimustuloksia alettiin kirjaamaan auki heinäkuussa 2022. Vaikka eri tutkimusvaiheet aloitettiin tietynä ajankohtana, niin ne kulkivat prosessin ajan osittain myös päällekkäin. Esimerkiksi tutkielman teoriaosuus oli pääpiirteissään tehty jo tutkimussuunnitelmavaiheessa ja silti sitä muovattiin ja rakennettiin rinnakkain myös tutkimusosuuden kanssa.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkielman tekoa ohjaavat erilaiset metodologiset valinnat. Muun muassa Ospina ja muut (2018) sekä Puusa ja Juuti (2020) nostavat esiin, millaisia asioita tutkijan olisi syytä miettiä tehdessään metodologisia valintoja. Ensimmäiseksi on syytä pohtia tutkimuksen ontologiaa, jolla vastataan kysymykseen siitä, millainen on maailman ja ihmisen luonne (Ospina ja muut, 2018, s. 594). Puusa ja Juuti (2020, s. 27) pelkistävät kysymyksen olevan ”*mikä jokin on?*”. Niinpä ontologiset ratkaisut rajaavat tutkimuksen toteuttamista ja myös sen avulla saatavia tuloksia (Puusa & Juuti, 2020, s. 28).

Toiseksi on pohdittava tutkimuksen tieto-opillisia eli epistemologisia seikkoja. Ne vastaavat kysymyksiin, kuinka tiedämme, mitä tiedämme ja miten kehitämme tietoa (Ospina ja muut, 2018, s. 594). Epistemologialla viitataan siihen, millainen suhde tutkijalla on tutkittaviin ja mitä yleensä ottaen on mahdollista tietää tutkittavasta aiheesta (Puusa & Juuti, 2020, s. 34). Kolmanneksi on pohdittava tieteellisen tutkimuksen menetelmiä eli metodologisia kysymyksiä (Ospina ja muut, 2018, 594). Puusa ja Juuti (2020, s. 37) tuovat esiin, että menetelmävalinnat ohjaavat käytännön tutkimustyötä. Heidän mukaansa

tutkijan tekemät metodologiset valinnat kiinnittyvät *”ontologisiin sitoumuksiin ja epistemologisiin valintoihin”* ja näin luovat hyvän tutkimuskokonaisuuden. Tämän tutkielman menetelmiä ovat laadullisuus, fenomenologia, induktiivisuus, survey-tutkimuskysely ja sisällönanalyysi (tästä lisää kappaleessa 3.3.). Seuraavassa kuviossa 6 on esitetty tämän tutkielman tieteenfilosofista taustaa.

Ontologia	Epistemologia	Metodologia
<i>”miten jokin on”</i> - Yhteinen viitekehys tutkijan ja tutkittavien välillä - Tutkittavan oma kokemus, joka pohjautuu hänen kokemusmaailmaansa (Fenomenologia)	<i>”tiedon luonne”</i> - Pehmeä tieto, kokemuksellista ja subjektiivista - Ihminen tiedon hankinnan keskiössä - Todellisuutta ymmärretään ja tulkitaan tutkittavien näkökulmasta käsin	<i>”menetelmävalinnat”</i> - Kvalitatiivinen - Induktiivinen - Strukturoitu tutkimuskysely avoimin kysymyksin - Sisällönanalyysi
Teoreettinen viitekehys		
Käsitteen määrittely Motivaatio Palkitseminen		

Kuvio 6. Tutkielman tieteenfilosofinen tausta (mukaillen Ospina ja muut, 2018, s. 594; Puusa ja Juuti, 2020, s. 27, 34, 37).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tarkastella ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä asioista (Puusa & Juuti, 2020, s. 59). Kuten useimmat laadulliset tutkimukset, tämäkin tutkielma nojaa fenomenologiaan (Puusa & Juuti, 2020, s. 10). Fenomenologia tarkastelee ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia. Tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohteena oleva asia niin, miten se tutkittavien elämässä ilmenee (Huhtinen & Tuominen, 2020, s. 286; Laine, 2018, kappale kokemusmaailma ja ymmärtäminen).

Fenomenologia on siis kiinnostunut ihmisten kokemuksista ja siitä, mitä eri asiat heille merkitsevät (Puusa & Juuti, 2020, s. 71). Fenomenologia ilmenee tässä tutkielmassa siinä, että tarkoituksena on selvittää tutkittavien kokemuksia sekä toiveita ja pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen aihetta tutkittavien näkökulmasta. Näin ollen voidaan todeta tämän

tutkielman lähestymiskulman olevan sosiaalinen konstruktionismi, sillä se nousee esiin fenomenologiasta (Puusa & Juuti, 2020, kappale 1.).

Tässä tutkielmassa on pohdittu tarkasti valittujen tutkimusmetodien soveltuvuutta suhteessa tutkimuksen tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin (ks. Aaltio & Puusa, 2020, s. 182). Tutkimuksen aikajanaksi valikoitui tutkittavien ajankohtainen kokemus kysytyihin kysymyksiin. Aineisto päädyttiin keräämään itse Webropol-verkkokyselyllä, jolloin kyseessä on survey-tutkimus. Se tarkoittaa, että kaikilta vastaajilta kysytään strukturoidusti samat kysymykset samalla tavalla (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 188, 130).

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti tämän tutkielman taustalla on induktiivinen päättely, joka on aineistolähtöinen tutkimustapa (Puusa & Juuti, 2020, s. 11; ks. Hirsjärvi ja muut, 2008, 156–162). Induktiivisessa päättelyssä pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus aineistosta käsin niin, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen päätettyjä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108). Aineistolähtöisessä tutkimustavassa on tärkeää perehtyä tarkasti saatuun aineistoon, jolloin sen pohjalta voi pyrkiä ymmärtämään ja selittämään tutkittavaa asiaa (Aira, 2005, s. 1075). Toisaalta on esitettävä kysymys, toteutuuko induktiivinen päättely yhdessä strukturoitujen kysymysten kanssa. Tätä on pohdittu tarkemmin luvussa 5.2.

Aineiston keräämiseen kyselyn avulla päädyttiin sen tehokkuuden vuoksi. Tutkimukseen vastaaminen kesti noin 30 minuuttia. Tutkittavat pystyivät vastamaan kyselyyn silloin, kun heillä oli aikaa ja kyselyn saattoi välillä tallentaa. Myös kyselyn palauttaminen oli helppoa, jolloin lähtökohtana oli, että vastausaktiivisuus olisi suurempi. Tämän tutkielman tekijä pyrki tarkkaan suunnittelemaan kyselyn laatimisen. Ensinnäkin kysymykset tehtiin mahdollisimman avoimiksi niin, että ne eivät johdattele liikaa vastaajaa.

Toiseksi kysymykset tehtiin mahdollisimman selkeiksi, jotta väärintulkittamisen mahdollisuus pieneni. Ontologisen ajattelun mukaisesti tutkija luotti siihen, että hänellä ja tutkittavilla on yhteinen viitekehys ja tutkittavat ymmärtävät kysymykset. Tämä tarkoittaa

sitä, että kysyttäessä esimerkiksi kokemuksia palkitsemisesta luotettiin siihen, että ylihoitajat tietävät mitä palkitsemisella tarkoitetaan. Yhteyshenkilöille oli myös toimitettu tutkimussuunnitelma, jossa tutkielman pääkäsitteet määriteltiin. Kolmanneksi kysymykset nostettiin suoraan tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimuskysymyksistä ja näin ollen varmistettiin, että ne ovat tutkielman kannalta osuvia. Samalla pyrittiin varmistamaan induktiivisuuden eli aineistolähtöisyyden toteutuminen.

Toisaalta verkkokyselyn etuna nähtiin myös se, että tutkija ei vaikuttanut mitenkään saatuihin vastauksiin. Riskinä oli kuitenkin, että kyselyyn on helpompi jättää vastaamatta kuin sovittuun haastatteluun. Haastattelussa puolestaan olisi ollut mahdollista tehdä tarkentavia kysymyksiä, joita ei voinut tehdä valmiissa kyselyssä. Kyselyssä kysyttiin aluksi muutamia taustatietoja kuten vastaajan ikä, koulutus, työkokemus ja työpaikka. Tämän jälkeen esitettiin avoimia kysymyksiä, jotka nousivat esiin tutkimuksen tavoitteesta ja tutkimuskysymyksistä. Kyselyn kysymykset seitsemän, kahdeksan ja yhdeksän vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Kysymys 10 vastaa toiseen tutkimuskysymykseen ja loput kysymykset vastaavat kolmanteen tutkimuskysymykseen kuten kuviossa 7 on esitetty.

TUTKIMUSKYSYMYS	KYSELYN KYSYMYKSET
1. Millaisia vaikutuksia ylihoitajat kokevat sairaanhoitajien palkitsemisella olevan?	Miten mielestänne palkitsemista voi käyttää johtamisen välineenä? Millaista haittaa ja hyötyä siitä voi mielestänne olla? Millaisia vaikutuksia mielestänne palkitsemisellä on motivaatioon?
2. Millaisin perustein ylihoitajat voivat palkita sairaanhoitajia?	Millaisin perustein voitte palkita sairaanhoitajia?
3. Millaiset sairaanhoitajien palkitsemiskeinot ylihoitajat kokevat hyvinä?	Millaisin keinoin voitte palkita sairaanhoitajia? Millaisia realistisia palkitsemiskeinoja toivoisitte lisää? Jos saisitte päättää ilman rajoitteita, millaisia palkitsemiskeinoja toivoisitte lisää?

Kuvio 7. Kyselyn kysymykset suhteessa tutkimuskysymyksiin.

3.2 Aineiston kerääminen

Tässä tutkielmassa aineisto oli tarkoituksena kerätä viidestä yliopistosairaalaista, jotka olivat Helsingissä (HUS), Turussa (TYKS), Tampereella (TAYS), Kuopiossa (KYS) ja Oulussa (OYS). Ensin jokaiseen yliopistosairaalaan otettiin yhteyttä heidän internetsivujensa mukaiseen tutkimusyksikköön ja pyydettiin sitä kautta yhteyshenkilö, joka toimi tutkimuksen tekijän ja yliopistosairaalaan välisenä yhteyshenkilönä. Jokaisesta yliopistosairaalaista haettiin erikseen tutkimuslupa, osasta se haettiin sähköisen alustan kautta, osaan lähetettiin hakemus liitteineen suoraan yhteyshenkilölle.

Tutkimuslupahakemuksiin liitettiin tutkimussuunnitelma, yhden sivun mittainen tutkimussuunnitelman tiivistelmä, rekisteriseloste ja vaikutuksenarviointilomake, salassapitosopimus, tietoturvariskien arviointi ja tiedote tutkittavalle. Maaliskuussa 2022 tutkimusluvan myönsivät TYKS, TAYS, KYS ja OYS. HUS ei ollut myöntänyt tutkimuslupaa vielä toukokuun puoliväliin mennessä, joten lopulta se päädyttiin jättämään pois aineiston keruusta. Syynä pois jättämiseen oli se, että tutkimuslupahakemuksissa oli tuotu esiin, että kerätty aineisto hävitetään viimeistään elokuussa 2022. Tästä syystä aineiston analysoiminen oli aloitettava tietyn aikataulun mukaisesti.

Tutkittavia tiedotettiin tutkimukseen liittyen muun muassa henkilötietojen käsittelyn ja hävittämisen osalta, tutkimuksen kustannuksista ja ennen kaikkea tutkimuksen vapaaehtoisuudesta. Vastaamalla Webropol-kyselyyn tutkittavat antoivat samalla luvan käyttää vastauksiaan tutkimuksen aineistona, eikä erillistä suostumuslomaketta tarvittu. Tutkimusaineistoa alettiin kerätä sitä mukaan, kun tutkimuslupia myönnettiin. Jokaiseen yliopistosairaalaan lähetettiin viisi kyselyä (N=20), jotka yliopistojen nimeämät yhteyshenkilöt ohjasivat vastaajille sähköpostina. Sähköpostissa oli tiedote tutkimuksesta (Liite 1) ja linkki Webropol-kyselyyn. Kysytyt kysymykset on esitetty liitteessä 2. Ohjeena yhteyshenkilölle oli, että mikäli useampi jättäisi vastaamatta niin tutkijalla oli oikeus pyytää yhteyshenkilöä lähettämään muistutus tutkimuksesta tai lähettämään se useammalle ylihoitajalle.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoituksena oli, että yhteyshenkilö valitsee eri erikoisaloilta ylihoitajat sattumanvaraisesti. Kuitenkin kahdelta yliopistosairaualta tuli toive tarkemmista ohjeista. Heille ohjeistettiin, että yhteyshenkilö ohjaa kyselyt niin, että vastaajat ovat mahdollisimman eri erikoisaloilta. Mikäli erikoisaloja on enemmän kuin viisi ja samoin ylihoitajia, voi yhteyshenkilö valita aakkosjärjestyksessä viisi ensimmäistä erikoisalaa ja sieltä ylihoitajan aakkosjärjestyksessä sukunimen mukaan. Mikäli taas erikoisaloja on vähemmän kuin viisi, niin yhteyshenkilö toimii ensisijaisesti eri erikoisalojen periaatteella ja sen jälkeen aakkosjärjestyksessä ylihoitajan sukunimen mukaan.

Tutkimuskyselyt lähetettiin maaliskuussa 2022 ja huhtikuun puoleen väliin mennessä vastauksia kyselyyn oli tullut kuusi kappaletta. Siinä vaiheessa kysely oli lähetetty 20 ylihoitajalle. Tässä kohtaa kysely uusittiin ja kaikkien tutkimusluvan myöntäneiden yliopistosairaaloitten yhteyshenkilöille lähetettiin sähköpostiviesti. Viestissä heitä pyydettiin lähettämään kysely uudelleen niille ylihoitajille, joille he sen alun perin lähettivät. Lisäksi heitä pyydettiin lähettämään se vielä lisäksi kolmelle muulle ylihoitajalle (8 ylihoitajaa/yliopistosairaala). Yhdessä yliopistosairaalassa oli vain viisi ylihoitajaa sillä toimialueella, johon tutkimuslupa oli anottu. Muut kolme yliopistosairaalaa lähettivät tutkimuskyselyn myös lisähenkilöille, jolloin tutkimuskyselyn vastaanotti kaiken kaikkiaan 29 ylihoitajaa. Vastauksia kyselyyn saatiin 17.

3.3 Aineiston analysointi

Saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, joka on yksi yleisimmin käytetyistä analyysimenetelmistä laadullisissa tutkimuksissa (Puusa, 2020, s. 143). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston käsittely ja analysointi on työläs, aikaa vievä (Aira, 2005, s. 1075) ja myös vaikeaksi kuvattu prosessi (ks. Puusa, 2020, s. 142). Usein se alkaa samaan aikaan kun aineistoa kerätään (ks. Aira, 2005, s. 1075; Metsämuuronen, 2008, s. 48) ja aineistoa alettiinkin silmäilemään alustavasti jo keräämisvaiheessa. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 104) mukaan aineiston analyysi keskittyy tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin niin, että aineistosta nostetaan esiin vain niihin liittyen keskeiset asiat. He

nostavat esiin, että nämä asiat analysoidaan ja luokitellaan, jonka jälkeen ne kirjoitetaan auki tutkimuksen tuloksina (ks. Puusa & Juuti, 2020, kappale IV).

Toisaalta Puusa (2020, kappale 9) nostaa esiin, että aineiston analysointiin vaikuttaa koko tutkimuksen asettelu ja miten tarkasti se on etukäteen suunniteltu. Siksi tässä tutkielmassa on jo tutkimuskysymysten asettelussa ja aineiston keruun suunnittelussa kiinnitetty huomiota siihen, millainen aineiston analyysitapa sopii juuri tähän tutkielmaan. Kuitenkin lopulta analyysimenetelmään vaikuttaa se, millaiseksi kerätty tutkimusaineisto muodostuu (Puusa, 2020, kappale 9).

Aineisto analysoitaessa tutkijan on avattava analyysiprosessi auki niin, että lukija voi seurata sitä (Aaltio & Puusa, 2020, s. 184). Siksi tämän tutkielman analyysiprosessia on pyritty avaamaan esitettyjen kuvioiden muodossa. Aaltio ja Puusa (2020, s. 184) neuvovat kirjaamaan auki, miten aineisto on pelkistetty ja miten on päädytty eri luokitteluihin. Niinpä kerätyn aineiston pelkistäminen on esitetty sivulla 41 kuviossa 8 ja aineiston luokittelu eri kategorioihin on sivulla 42 kuviossa 9.

Puusa ja Juuti (2020, kappale IV) kuvaavat analyysin olevan myös salapoliisityötä. Tässä tutkielmassa tekijä on lähtenyt analysoimaan tuloksia kiinnostuneena ja avoimen uteliaana pyrkien mahdollisimman objektiiviseen tulosten analysointiin. Analyysissä on pyritty pääsemään vuoropuheluun aineiston kanssa ja kuulemaan sieltä se, mitä vastaajat ovat halunneet kertoa. Koska lähetetty Webropol-kysely oli suunniteltu tutkimuskysymysten pohjalta, niin myös aineistoa lähdettiin tarkastelemaan suhteessa näihin kysymyksiin.

Analyysivaiheessa yhdistyivät analyysin ja synteessin tekeminen, jolloin aineisto ensin pilkottiin, siitä rakennettiin synteesejä ja sen jälkeen aineisto koottiin uudelleen (Puusa, 2020, kappale 9). Aluksi kerättyä aineistoa luettiin läpi lukuisia kertoja, jotta siitä saatiin kokonaiskuvan. Tämän jälkeen kirjattiin ylös vastauksissa esiintyvät alkuperäisilmaisut kokonaisina lauseina.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys
Jos palkitseminen ei ole läpinäkyvää ja perusteltua, voi se aiheuttaa työyhteisössä kateutta ja pahansuopaisuutta.	Kateus, pahansuopuus
Jos palkitsemiskäytännöt ovat epäselviä, palkitseminen voi aiheuttaa eripuraa ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia.	Eripura, epäoikeudenmukaisuus
Osa työntekijöistä voi kokea palkitsemisen epätasa-arvoisena.	Epätasa-arvoisuus
Nopean palkitsemisen mallissa osa työntekijöistä ei ole halunnut asiaa julkiseksi, koska pelkää, että se aiheuttaa kateutta.	Kateus
Materiaalinen palkitseminen ilman läpinäkyvyyttä voi aiheuttaa eriarvoisuuden tunnetta ja kateutta.	Eriarvoisuus, kateus
Synnyttää herkästi kateutta ja vertailua.	Kateus, vertailu
Hyötynä on varmaankin, että se motivoi henkilöstöä kouluttautumaan, suorittamaan työnsä hyvin ja myös erilaisia kehittämishankkeita olisi helpompi viedä eteenpäin.	Motivaatio koulutukseen, hyvään työsuoritukseen ja kehittämiseen
Hyötyinä motivaatio lisääntyy, työntekijät tuntevat, että heitä arvostetaan ja huomioidaan	Motivaatio, arvostus, huomio
Hyöty: kannustaa hyviin/parempiin työsuorituksiin, lisää yksilön ja työyhteisön työhyvinvointia, ammattitilpeys kasvaa, lisää työhön sitoutumista/pitovoimaa, positiivinen vaikutus potilashoidon laatuun	Kannustus hyvään työsuoritukseen, työhyvinvointi, ammattitilpeys, sitoutuminen ja pitovoima, hoidon laatu
Hyötynä luonnollisesti, että toimii sekä kannustimena että kiitoksena. Voi motivoida toimintaan. Osoittaa työnantajan huomioivan tehdyt ponnistelut, ei pidetä itsestään selvyytenä.	Kannustus, kiitos, motivaatio, huomio
Palkitseminen motivoi hyviin suorituksiin ja nostaa ammattitilpeyttä ja kasvattaa ammatillisuutta.	Motivaatio, ammattitilpeys, ammatillisuus

Kuvio 8. Alkuperäiset ilmaisut.

Alkuperäisilmaisujen keräämisen jälkeen niitä tarkasteltiin ja lähdettiin luomaan niistä omia kategorioita. Käytännössä siis ilmaisuille etsittiin niitä yhdistävä teema ja näin saatiin rakennettua ensin alakategorioita, jotka yhdistettiin yläkategorioiksi ja lopuksi vielä yhdistäviksi kategorioiksi, jotka esitellään tutkimuksen tuloksina suhteessa tutkimuskysymyksiin (Puusa, 2022, kappale 9; ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018, kappale 4.3 ja kappale 4.4.3). Edellä kuvattu analyysin polku on esitetty kuviossa 9. Tutkimuksen analysoinnin jälkeen tutkimustuloksia lähdettiin tulkitsemaan ja avaamaan.

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
Arvostus Kateus Pahansuopuus Motivaatio Tunne huomiosta Ammattilypeys Sitoutuminen	Työntekijän tunne Kollegan tunne	Tunne	Yksilön ja työyhteisön tunteet ja niiden synnyttämä käyttäytyminen
Huomio Työn suorittaminen Vertailu Kiitos Kehittäminen Eripura	Työntekijän toiminta Kollegan toiminta	Keskinäinen toiminta	
Epäoikeudenmukaisuus Epätasa-arvoisuus Eriarvoisuus	Yksilön, työryhmän ja esihenkilön arvot	Arvot	Palkitsemisen arvoperusta

Kuvio 9. Analyysin eteneminen.

Aineiston analysoinnin jälkeen saatiin esiin tämän tutkielman tulokset. Seuraavaksi ne on jäsennelty ja esitetty tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensimmäiseksi kuvataan vastaajien taustatietoja, jonka jälkeen vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli millaisia vaikutuksia ylihoitajat kokevat sairaanhoitajien palkitsemisella olevan. Samalla nostetaan esiin ylihoitajien kokemukset palkitsemisen haitoista ja hyödyistä. Tämän jälkeen vastataan toiseen tutkimuskysymykseen, eli millaisin perustein ylihoitajat voivat palkita sairaanhoitajia. Lopuksi vastataan kolmanteen tutkimuskysymykseen, eli millaiset sairaanhoitajien palkitsemiskeinot ylihoitajat kokevat hyvinä.

4 Tutkimustulokset

Seuraavaksi esitellään tässä tutkielmassa esiin nousseet tutkimustulokset. Lähetettyihin Webropol-kyselyihin vastasi yhteensä 17 ylihoitajaa. Vastaajat olivat jakautuneet niin, että Kuopion yliopistollisesta sairaalasta vastasi viisi henkilöä ja muista yliopistosairaaloista (TAYS, TYKS ja OYS) neljä (taulukko 1). Vastusprosentti jakautui näin ollen tasaisesti yliopistosairaaloiden kesken.

Taulukko 1. Vastausten jakautuminen yliopistosairaaloiden kesken.

4	4	4	5
TAYS	TYKS	OYS	KYS

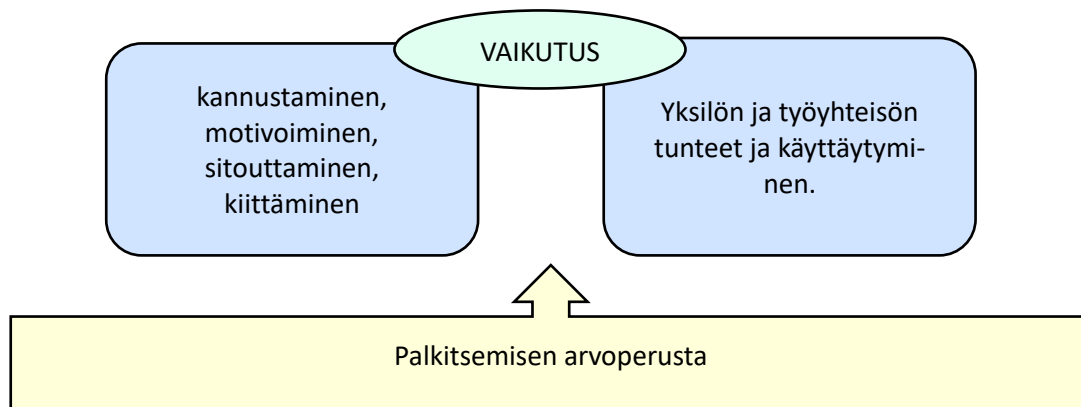
Taustatietoina kysyttiin ylihoitajan ikää, työkokemusta, koulutusta ja erikoisalaa. Näitä tietoja ei voida nostaa esiin kovin yksityiskohtaisesti vastaajien anonymiteetin suojan vuoksi. Taustatietojen keräämisen tavoitteena oli tarkastella ja analysoida niistä mahdollisesti esiin nousevia taustamuuttujia. Esimerkiksi osoittaisivatko tulokset eroja vastaajan työkokemuksen, koulutuksen tai erikoisalan vaikutuksista ylihoitajan kokemukseen palkitsemisesta? Kuitenkin taustatietojen osalta näin pienessä otoksessa tällaisia eroja ei tullut näkyviin ja ylihoitajat olivat yllättävän yksimielisiä vastauksissaan.

Lyhyesti taustatiedoista mainittakoon, että ylihoitajat työskentelivät hyvin monipuolisesti eri erikoisaloilla ja monilla oli useita erikoisaloja hallinnoitavana. Näitä olivat esimerkiksi erilaiset sisätautien yksiköt, kirurgian yksiköt, silmätaudit, urologia, kardiologia sekä syöpätaudit ja näiden lisäksi oli mainittuna lukuisia muitakin erikoisaloja. Työkokemusta kaikilla ylihoitajilla oli vähintään 10 vuotta ja yli 60 % vastaajista oli työskennellyt

alalla yli 30 vuotta. Koulutukset jakautuivat kahteen osaan, osalla oli ammattikorkeakoulututkinto ja suurimmalla osalla yliopistotutkinto. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimustuloksia tutkimuskysymysten mukaisesti.

4.1 Palkitsemisen vaikutukset

Vastauksissaan ylihoitajat nostivat esiin palkitsemisen vaikutuksen. Palkitsemisen vaikutus näkyy työntekijöiden kannustamisessa, motivoimisessa, sitouttamisessa sekä kiittämässä. Se vaikuttaa myös yksilön (työntekijän) ja työyhteisön tunteisiin sekä niiden ohjaamaan käyttäytymiseen. Lisäksi taustalla vaikuttaa vahvasti palkitsemisen arvoperusta, joka usein nousee esihenkilön ja organisaatiokulttuurin arvoperustasta. Arvoperustassa vaikuttaa palkitsemisen läpinäkyvyys, tasa-arvoisuus, johdonmukaisuus ja perusteltavuus. Palkitsemisen merkitys ja vaikutus on kuvattu alla olevassa kuviossa 10.



Kuvio 10. Palkitsemisen vaikutus.

“Oikea aikaisella ja perustellulla palkitsemisella voi kannustaa ja motivoida työntekijää.”

“Palkitseminen on kiitoksen konkretisoimista.”

“Palkitsemista voi käyttää henkilökunnan motivointiin.”

Ylihoitajien vastausten perustella palkitseminen jaetaan yksittäisen tai useamman henkilön palkitsemiseen. Useamman henkilön palkitseminen voi koskea koko työryhmää tai pienempää porukkaa työyhteisössä. Erilaisissa kehittämistyöryhmissä palkitseminen voi myös ulottua yksiköiden rajojen yli, sillä samassa kehittämissryhmässä voi työskennellä työntekijöitä eri yksiköistä.

Palkitsemisella pystytään huomioimaan työntekijöitä hyvästä työsuorituksesta, pitämään yllä työmotivaatiota ja kannustamaan heitä jatkamaan samaan malliin. Työsuorituksen palkitseminen voidaan tehdä yksittäisestä, ansiokkaasta työsuorituksesta tilannekohtaisesti tai pidempiaikaisesta ja tavoitteellisesta työskentelystä. Aineistosta nousi esiin myös tarve palkita työntekijä esimerkiksi joustavuudesta ja hyvästä asenteesta. Toisin sanoen palkitsemisen avulla halutaan tukea työntekijän hyvää ja organisaation kannalta haluttua työntekotapaa.

Palkitsemisen avulla voidaan sitouttaa henkilökuntaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseen, jolloin jo etukäteen on tiedossa tavoite ja sen saavuttamisesta saatava palkkio. Ylihoitajat haluavat palkita erilaisten vastuualueiden hoitamisesta sekä kehittämistyöstä ja näin motivoida työntekijöitä toimimaan jatkossakin samalla tavalla. Myös työntekijän erikoisosaamisen ja lisäkoulutautumisen nähtiin olevan sellaisia, joista työntekijöitä halutaan palkita. Lisäksi työntekijän sitoutumista samalle työnantajalle haluttiin palkita kiitoksena palveluvuosista.

“Henkilökohtaiset palkitsemisen tavat esimerkiksi henkilökohtaisten lisien tai kertakorvausten muodossa, kun työntekijä toimii vertaisistaan erottuvalla toiminnalla.”

“Palveluvuosista palkitsemisella kiitetään työntekijää sitoutumisesta työnantajaa.”

Palkitsemisen vaikutus näyttäytyy ylihoitajien mukaan erityisesti kahdella tavalla. Toisaalta sen nähtiin vaikuttavan myönteisesti työntekijän työntekoon. Toisaalta taas palkitsemisen nähtiin voivan vähentää työntekijän motivaatiota ja lisäävän ulkopuolisuuden

tunnetta työyhteisössä, sillä yhden työntekijän palkitseminen saattaa aiheuttaa muissa työntekijöissä ikäviä tunteita, ajatuksia ja käyttäytymistä. Seuraavissa kappaleissa on tuotu tarkemmin esiin ylihoitajien kuvaamia hyötyjä ja haittoja palkitsemiseen liittyen.

4.1.1 Palkitsemisen haitat

Keskeisimpänä hättana vastaajat kokivat olevan epäselvän palkitsemisjärjestelmän, joka vaikuttaa heikentävästi työilmapiiriin ja työmotivaatioon. Kun työntekijät eivät tiedä palkitsemisen perusteita, se aiheuttaa työyhteisössä helposti ikäviä tunteita kuten kateutta ja kokemuksen epärealistisuutta palkitsemisesta.

”Jos palkitseminen ei ole läpinäkyvää ja perusteltua voi se aiheuttaa työyhteisössä kateutta ja pahansuopaisuutta.”

Palkitsemisen kuvattiin herättävän muissa työntekijöissä myös kilpailuhenkisyttä ja vähättelyä. Tämä vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja tuo kitkaa työntekijöiden välille. Lisäksi palkitsemisen herättämät tunteet vaikuttavat myös ei palkittujen käyttäytymiseen ja ylihoitajat kuvasivat muun muassa palkitun ”dissaamista” ja asiasta kirjoittelua sosiaalisen mediassa. Tästä syystä osa palkituista työntekijöistä ei halua, että muut saavat tietää heidän palkkiostaan. Sen lisäksi, että palkitseminen saatetaan kokea epärealistiseksi työryhmän sisällä, niin palkitsemisen mahdollisuudet vaihtelevat eri yksiköiden välillä. Siksi se synnyttää epätasa-arvoa myös tässä suhteessa.

”Jos palkitsemiskäytännöt ovat epäselviä palkitseminen voi aiheuttaa eripuraa ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia.”

”Materiaalinen palkitseminen ilman läpinäkyvyyttä voi aiheuttaa eriarvoisuuden tunnetta ja kateutta.”

Osa vastaajista koki, että palkitseminen unohtuu nopeasti ja palkitsemista voidaan alkaa pitää myös itsestäänselvyytenä. Silloin työntekijät odottavat automaattisesti tulevansa palkituksi tietystä työstä ja pahoittavat mielensä, jos niin ei käy. Tämä vaikuttaa

työmotivaatiota heikentävästi. Lisäksi vastaajat toivat esiin, että palkkiot saattavat olla kovin mitättömiä ja rahallisessa palkitsemisessa budjetti kovin pieni. Niinpä esimerkiksi ruokalipukkeen saaminen erinomaisesta työsuorituksesta voi herättää ikäviä tunteita sen sijaan, että se koettaisiin aidosti kiitoksena hyvästä työstä. Huonosti toteutettuna palkitsemisesta saattaa siis olla enemmän haittaa kuin hyötyä.

”Palkinnot ovat kovin pieniä, jotain ruokalipukkeita tms.”

Palkitsemisen taustalla nähtiin vaikuttavan vahvasti myös arvoperustan. Jos arvoperusta ei toteudu kunnolla, niin palkitseminen ei ole tasapuolista, jolloin myös sen hyöty jää vähäiseksi. Ylihoitajat kokivat, että palkitsemisen tulee olla tarpeeksi läpinäkyvää, jotta kaikki tietävät mistä työntekijä palkitaan. Myös palkitsemisen tasa-arvoisuus, johdonmukaisuus ja perusteltavuus nousivat vastauksissa esiin merkityksellisinä asioina palkitsemisen taustalla.

4.1.2 Palkitsemisen hyödyt

Palkitsemisen hyötynä vastaajat kokivat olevan sen vaikutuksen työmotivaatioon niin, että se parantaa, kasvattaa, vahvistaa ja ylläpitää motivaatiota. Hyvä ja johdonmukainen palkitseminen sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Se motivoi henkilökuntaa suorittamaan työnsä hyvin. Ylihoitajat kuvasivat palkitsemisen lisäävän työntekijän tuottavuutta, innostuneisuutta ja ahkeruutta. Työntekijöiden nähtiin myös panostavan enemmän työhönsä ja pyrkivän parempiin työsuorituksiin.

”Positiivinen [sic] vaikutus potilashoidon laatuun.”

”Parhaimmillaan palkitseminen tuo iloa ja kannustaa yrittämään yhteisen tavoitteen suuntaan.”

”Kyllä onnistunut palkitseminen on saanut aikaan positiivisia kokemuksia ja kasvattanut ja ylläpitänyt motivaatiota [sic] palkitsemisen kohteena olevilla henkilöillä”.

Palkitsemisen nähtiin vaikuttavan yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointiin, työntöön ja työiloon. Se toimii kannustimena vahvistaen hyvin tehtyä työtä ja toimii alkusysäyksenä ja ohjauksena haluttuun suuntaan. Ylihoitajat kokivat palkitsemisen vaikuttavan myös esihenkilön ja työntekijän väliseen suhteeseen ja tiivistävän hyvää yhteistyötä. He kokivat palkitsemisen rohkaisevan työntekijää ja lisäävän ammattitilpeyttä. Jos yksikössä on mahdollista palkita koko työyhteisö, niin sen nähtiin parantavan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Palkitsemisen koettiin vaikuttavan työntekijän omaan kokemukseen hänen työpanoksensa arvostuksesta. Palkitseminen toimii myös ilmaisuna siitä, että työntekijän työpanos on tullut huomioduksi ja sillä on merkitystä esihenkilön ja organisaation silmissä. Toisaalta palkitseminen muistuttaa työnantajalle, että poikkeuksellisen hyvin tehdystä työstä tuleekin palkita.

”Vanhanaikaista ajattelua on, että hoitotyöhön liittyvät osa-alueet pitäisi hoitaa vapaa-ajalla ja ilman lisäkorvausta.”

”Positiivisia - antaa tunteen, että huomoidaan [sic] ja arvostetaan.”

”Onnistuessaan se ruokkii innostusta ja halua ylittää itsensä.”

4.2 Palkitsemisen perusteet

Ylihoitajat nostivat esiin myös erilaisia palkitsemisen perusteita, joista esiin nousivat suorituksiin ja tuloksiin, työyhteisötaitoihin sekä muihin perusteisiin pohjautuva palkitseminen. Suorituksiin ja tuloksiin perustuvan palkitsemisen perusteita ovat esimerkiksi erityisen hyvin hoidettu työsuoritus tai vaikka hyvin hoidettu poikkeuksellisen haasteellinen tilanne. Lisäksi kaikki ylimääräisenä tehty työ, kuten erilaiset projektit, raportit, tietyn vastualueen hoitaminen tai muut lisätehtävät, ovat palkitsemisen perusteita. Ylihoitajat nostivat esiin palkitsevansa työntekijöitä myös, jos he kouluttavat muita työntekijöitä, edistävät toiminnallaan yksikön toimintaa tai saavuttavat asetettuja tavoitteita. Palkitsemiseen vaikuttaa myös muilta työntekijöiltä tai potilailta saatu positiivinen palaute. Lisäksi esiin nousi työntekijän työkokemuksesta sekä mahdollisista tehtävänsiirroista palkitseminen.

”Hyvin tehdystä työstä tai ylimääräisen projektiluontoisen tehtävän tekemisestä, hyvän työilmapiirin ylläpitämisestä ja esim. kirjallisesta työstä (tutkimukset, raportit).”

”Kertapalkkio voi olla yksittäisestä hyvin hoidetusta vaikeasta tilanteesta...”

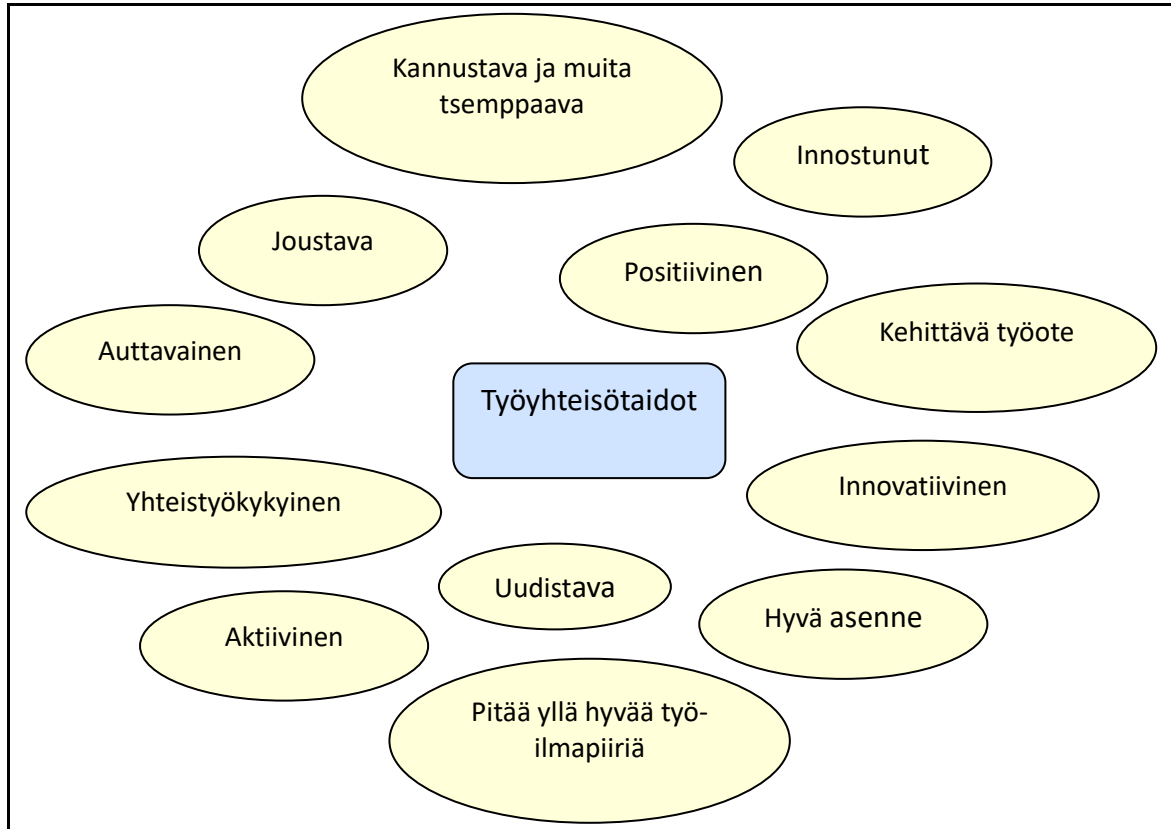
”Erityistehtävien perusteella, joita virallinen työtehtävä ei palkkauksineen edellytä”.

Työyhteisötaitoihin perustuva palkitseminen lähtee työntekijän piirteistä tehdä työnsä taitavasti ja ahkerasti. Ylihoitajat kuvasivat tällaisen työntekijän olevan aktiivinen, innostunut, joustava ja sitoutunut omaan työhönsä. Lisäksi työntekijän asenne työtä ja työyhteisöä kohtaan on hyvä ja työntekijän toiminta on kannustava, toisia auttava ja positiivista työilmapiiriä ylläpitävä. Yhteistyökyky, toisten tsemppaaminen ja positiivisuuden viljely olivat myös tärkeitä seikkoja. Työntekijää haluttiin palkita myös innovatiivisuudesta sekä kehittävästä ja uudistavasta toimintatavasta. Ylihoitajien kuvaamia palkitsemisperusteita on avattu seuraavalla sivulla kuviossa 11.

”Hyvästä tai onnistuneesta työsuorituksesta, myönteisestä toiminnasta ja asenteesta, oman alan kehittämistyöstä.”

”Tärkeänä itse pidän, että hyvän ilmapiirin luomisesta ja positiivisuuden [sic] viljelystä yksikössä jotenkin palkittaisiin.”

”...osaaja, taitava hoitaja saisi enemmän palkkaa kuin muut yksikön hoitajat”.



Kuvio 11. Ylihoitajien kuvaamat työyhteisötaidot.

Muita palkitsemisen perusteita ovat esimerkiksi merkkipäivät, eläkkeelle jääminen ja palvelusvuosista palkitseminen. Näiden lisäksi ylihoitajat toivat esiin lukuisia muita perusteita palkitsemiseen, kuten naistenpäivän ruusu, vappumunkit, itsenäisyyspäivän kunniamerkki tai vaikka vuoden opiskelijanohjaaja.

4.3 Käytettävissä olevat palkitsemiskeinot

Ylihoitajat toivat esiin useita palkitsemiskeinoja, jotka jakautuivat pieniin palkkioihin ja huomionosoituksiin, rahallisiin palkkioihin ja työhön liittyviin palkkioihin. Pienet palkkiot ovat erilaisia maksuseteleitä (kuten liikunta, kulttuuri, hieronta) ja ruokalipukkeita, joilla voidaan tarjota työntekijälle lounas tai vaikka pullakahvit sairaalan kanttiinissa. Lisäksi erilaiset yksikössä järjestettävät tarjoilut, kuten kakkukahvit, pizza ja sämpylät, ovat palkitsemiskeinoja. Ylihoitajat nostivat esiin myös lahjojen antamisen, kuten kukkakimpun,

suklaan, korun tai vaikka kangaskassin. Lisäksi huomionosoituksina ovat suullinen kiitos ja palautteen antaminen, erilaiset kunniakirjat ja kiitoskortti.

”Välillä voin ostaa, vaikka kukat kiitokseksi.”

”Antamalla suullista kiittävää palautetta.”

Rahalliset palkkiot ovat suoraan palkkaan liittyviä lisiä. Yksi palkitsemisen muoto on ker-
tapalkitseminen tai pikapalkitseminen, joka voidaan antaa työntekijälle yksittäisestä, hy-
vin perustellusta syystä. Muut palkan lisät ovat pidempiaikaisia kuten henkilökohtainen
palkanlisä, vastuulisä, tehtäväkohtainen lisä ja palkkatason korotus työn vaativuuteen
liittyen. Edellä kuvatut palkitsemiskeinot on koottu seuraavan sivun kuviossa 12.

*”Käytössämme on nopean palkitsemien malli, jolla voidaan palkita yksittäisestä
[sic] työsuorituksesta.”*

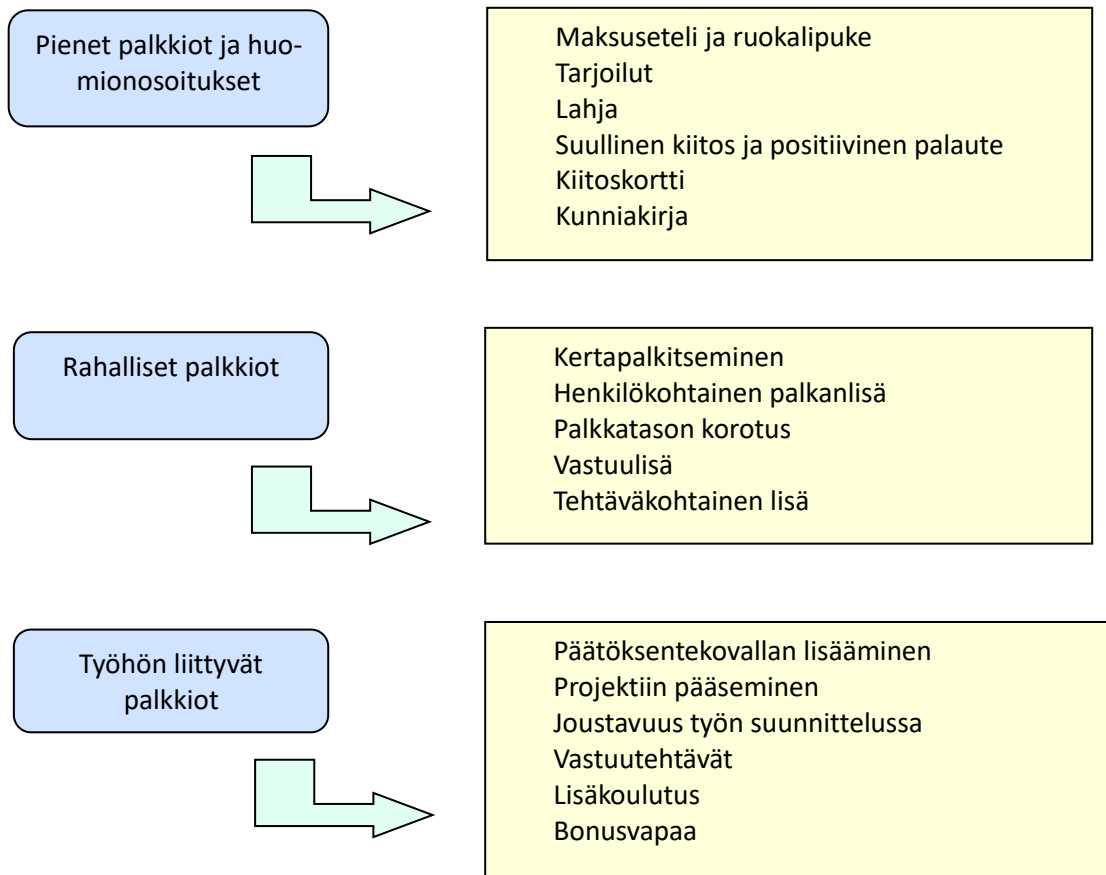
*”Kehityspalkkio ryhmille tavoitteellisen toiminnan saavuttamisesta. Vastuulisä eri-
tyisosaamisesta. Henkilökohtainen lisä hyvin tehdystä työstä.”*

Ylihoitajat nostivat vastauksissaan esiin myös työhön liittyvää palkitsemista. Tällainen
palkitseminen on esimerkiksi, kun työntekijä pääsee mukaan haluamaansa projektiin.
Muita työhön liittyviä palkitsemisen muotoja ovat erilaiset koulutukset, joustavuus työn
suunnittelussa, työvuoroissa, lomissa ja osa-aikaisuuksissa. Myös vastuutehtävien saa-
minen, päätöksentekovoiman jakaminen ja ylimääräisten palkallisten vapaapäivien anta-
minen ovat työntekijän palkitsemismuotoja.

”Joskus myös koulutukseen pääseminen koetaan palkitsevana.”

Ylihoitajat toivat kuitenkin esiin, että usein palkitsemiseen käytettävä budjetti on pieni
ja sen vuoksi varsinkin rahallisen palkitsemisen mahdollisuudet rajalliset. Toisena epä-
kohtana esiin tuli, että palkitsemiseen käytetyt rahat otetaan pois jostain muualta, kuten
esimerkiksi työhyvinvointiin tarkoitetuista rahoista. Myös palkitsemisen hierarkkisuu-
den koettiin olevan haasteena sairaanhoitajien palkitsemisessa.

”Keinoja on todella vähän ja niiden euromääräinen vaikutus pieni, moni palkitseminen enemmän symbolista luonteeltaan.”



Kuvio 12. Käytettävissä olevat palkitsemiskeinot.

4.4 Toivotut palkitsemiskeinot

Ylihoitajilta kysyttiin, millaisia palkitsemisen keinoja he toivoisivat lisää. Heidän oli mahdollista pohtia sekä realistisia että epärealistisia palkitsemiskeinoja. Epärealististen palkitsemiskeinojen tavoitteena oli kuulla ylihoitajien kokemuksia siitä, millaisia keinoja he haluaisivat saada käyttöönsä, jos mikään ei olisi rajoittamassa palkitsemisen muotoa (kuten budjetti). Vastaukset jakautuivat pieniin palkkioihin ja huomionosoituksiin, rahallisiin palkkioihin ja työhön liittyviin palkkioihin. Nämä on esitelty tarkemmin kuviossa 13.

Vastauksista nousi esiin hyvin samankaltaisia palkitsemisen muotoja, joita ylihoitajilla on jo käytössään. Ylihoitajat toivoivat kuitenkin parempia mahdollisuuksia itse vaikuttaa palkitsemiseen ja myös omaa budjettia, jolla sitä toteuttaa. Palkitsemisprosessin halutaan olevan mahdollisimman joustava ja ketterä ilman monimutkaista hierarkiaa. Pienet palkkiot ja huomionosoitukset pitivät sisällään erilaisia etuja, ilmaislippuja, maksusetelitä, lahjakortteja ja tavarapalkintoja. Rahalliset palkkiot puolestaan olivat erilaisia kertakorvauksia, peruspalkan nostamista tai henkilökohtaisia lisiä. Työhön liittyvät palkkiot pitivät sisällään muun muassa erilaisia koulutuksia, ylimääräisiä (palkallisia) vapaapäiviä ja erilaisia työhyvinvointiin liittyviä rahallisia panostuksia.



Kuvio 13. Ylihoitajien toivomat palkitsemiskeinot.

”Esim. lahjakortteja, elokuvalippuja - lähinnä pieniä palkitsemiskeinoja, joita pystyisi käyttämään nopealla aikataululla - välitön positiivinen palaute.”

”Pienimuotoista aineellista palkitsemista kuten esim. kukkakimppu, suklaarasia, liikuntakortti tai ranneke, erilaiset lahjakortit (hyvinvointiin, urheiluun, kulttuuriin), elokuvaliput, teatteriliput, kahvi + leivoslipuke sairaalan kanttiiniin, lounaslipuke sairaalan ruokalaan, pieni joululahja kaikille.”

”Palkitsemiseen budjetoitaisiin riittävä rahasumma ja puitteet, jonka jälkeen jakamisesta ja kriteereistä voitaisiin esim. vastuualueetasolla sopia.”

Ylihoitajat nostivat esiin palkitsemiseen liittyvän kulttuurin muuttumisen. Tämä tarkoittaa, että työyhteisössä tulisi pystyä suhtautumaan myönteisemmin palkitsemiseen ja kiittämiseen. Silloin näihin liittyvä kateus myös vähenisi. Ylihoitajat toivoivat, että työryhmässä osattaisiin iloita toisten onnistumisesta ja ilmapiiri olisi sille avoin. Lisäksi toiveeksi nousi mahdollisuus kiitoksen ja palkitsemisen antamiseen työntekijältä toiselle. Silloin palkitsemisen ei aina tarvitsisi olla esihenkilöstä lähtöisin.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää erikoissairaanhoidossa viiden yliopistosairaalan ylihoitajilta heidän kokemuksiaan sairaanhoitajien palkitsemisesta, palkitsemisen vaikutuksista ja perusteista sekä palkitsemiskeinoista. Tarkoituksen pohjalta esitettiin kolme tutkimuskysymystä: millaisia vaikutuksia ylihoitajat kokevat sairaanhoitajien palkitsemisella olevan, millaisin perustein ylihoitajat voivat palkita sairaanhoitajia ja millaiset sairaanhoitajien palkitsemiskeinot ylihoitajat kokevat hyvinä.

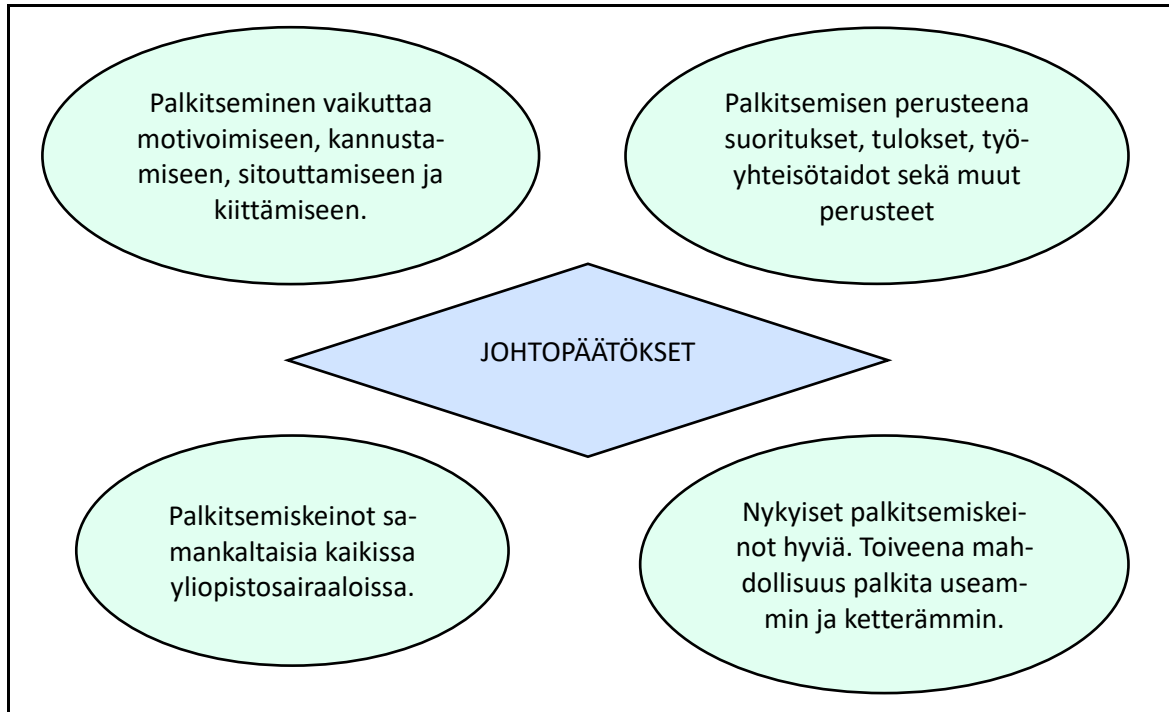
Seuraavaksi esitellään tämän tutkielman aineiston analyysistä nousseet johtopäätökset, joita nousi esiin yhteensä neljä. Samalla verrataan näitä keskeisiä johtopäätöksiä aikaisempiin tutkimuksiin. Johtopäätösten jälkeen tarkastellaan tutkielman luotettavuutta ja eettisyyttä, jonka jälkeen on vielä yleinen pohdinta aiheeseen liittyen.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimusaineistosta nousi esiin neljä keskeistä johtopäätöstä, jotka on esitetty seuraavalla sivulla kuviossa 14. Ensinnäkin palkitseminen vaikuttaa sairaanhoitajien motivoimiseen, kannustamiseen, sitouttamiseen ja kiittämiseen. Palkitsemisesta nähtiin olevan hyötyä, mutta myös haittaa riippuen sen vaikutuksesta yksilön ja työyhteisön tunteisiin ja käyttäytymiseen. Lisäksi tähän vaikuttavat palkitsemisen taustalla olevat arvoperusteet, joita ovat palkitsemisen läpinäkyvyys, tasa-arvoisuus, johdonmukaisuus ja perusteltavuus. Toiseksi esiin nousevat palkitsemisen perusteet, joita ovat suorituksiin ja tuloksiin, työyhteisötaitoihin sekä muihin perusteisiin pohjautuva palkitseminen.

Kolmanneksi palkitsemiskeinot ovat hyvin samankaltaisia kaikissa yliopistosairaaloissa. Neljänneksi ylihoitajat kokevat jo olemassa olevat palkitsemiskeinot hyvinä. Näitä ovat pienet palkkiot ja huomionosoitukset, rahalliset palkkiot ja työhön liittyvät palkkiot. He kuitenkin toivovat mahdollisuutta palkita sairaanhoitajia useammin ja ketterämmin.

Eryityisesti toiveena on saada oma budjetti ja näin ollen mahdollisuus nopeaan palkitsemiseen, jonka he kokevat antavat välittömän palautteen työntekijälle.



Kuvio 14. Tutkielman johtopäätökset.

5.1.1 Palkitsemisen vaikutus

Ensimmäinen tutkimusaineistosta noussut johtopäätös on, että palkitseminen vaikuttaa sairaanhoitajien motivoimiseen, kannustamiseen, sitouttamiseen ja kiittämiseen. Palkitseminen vaikuttaa myös työntekijän tuottavuuteen, lisää innostusta työtä kohtaan ja saa työntekijät olemaan ahkerampia. Tätä samaa tukee tutkielman teoriaosuus ja useissa tutkimuksissa on todettu oikealla tavalla toteutetun palkitsemisen vaikuttavan juuri näihin ylihoitajien nostamiin seikkoihin (ks. Bonsdorff, 2011; Chen ja muut, 2019; Hsu ja muut, 2015; Seitovirta, 2018).

Palkitsemisestä nähtiin olevan hyötyä, mutta myös haittaa riippuen sen vaikutuksesta yksilön ja työyhteisön tunteisiin ja käyttäytymiseen. Lisäksi tähän vaikuttavat

palkitsemisen taustalla olevat arvoperusteet, joita ovat palkitsemisen läpinäkyvyys, tasa-arvoisuus, johdonmukaisuus ja perusteltavuus. Palkitsemisen vaikutuksesta yksilön ja työyhteisön tunteisiin ja käyttäytymiseen nousi aineistosta useita esimerkkejä. Ylihoitajat kuvasivat palkitsemisen aiheuttavan usein palkitussa työntekijässä positiivisia tunteita, mutta muissa työntekijöissä negatiivisia. Sen kuvattiin lisäävän kateutta, vähättelyä ja tuovan kitkaa työntekijöiden välille. Tästä syystä palkitut työntekijät eivät aina halunneet muiden tietävän heidän palkitsemisestaan. Näin ollen voidaan tulkita palkitsemisen lopulta aiheuttavan saajassaan ristiriitaisia tunteita, toisaalta hyvää mieltä palkitsemisesta ja toisaalta häpeää siitä, miten muuta asiaan suhtautuvat.

Monet tutkijat tuovat esiin palkitsemisen hyötyjä ja haittoja. Muun muassa Ikävalko (2015, s. 106) toteaa palkitsemisen vaikuttavan organisaation menestymiseen ja kilpailukykyyn. Nylander ja Hakonen (2015, s. 11) toteavat sen vaikuttavan työntekijöiden saavuuteen, pitovoimaan sekä kannustamiseen. He tuovat esiin myös palkitsemisen vaikutuksen motivaatioon, samoin kuin Bonsdorff (2011, s. 1263). Sairaanhoidajien palkitsemista tutkinut Seitovirta (2018, s. 1) nostaa puolestaan esiin palkitsemisen vaikutuksen ammatilliseen sitoutumiseen. Sitoutuminen nousee esiin myös Hsun ja muiden (2015, s. 567), Chenin ja muiden (2019, s. 32) sekä Nylanderin ja Hakosen (2015, s. 11) kirjoituksissa. Työntekijöiden kiittäminen nousee esiin aikaisemmista tutkimuksista ja muun muassa Mayor ja Risku (2015, s. 24–25) tuovat esiin, että työntekijöillä on tarve tulla huomioduksi ja kohdatuksi yksilöinä.

Toisaalta taas palkitsemisen negatiivisesta vaikutuksesta kirjoittavat muun muassa Derfler-Rozin ja Pitesa (2020), Mayor ja Risku (2015), Seitovirta (2018), Ylikorkala ja muut (2018) sekä Yaoran ja muut (2015). Yksi negatiivinen vaikutus syntyy siitä, millaisia tunteita se herättää ihmisissä. Palkitseminen voi aiheuttaa esimerkiksi kateutta, stressiä ja epäoikeudenmukaisuuden kokemista (Seitovirta, 2018, s. 22; Ylikorkala ja muut, 2018, s. 13). Toisaalta Mayor ja Risku (2015, s. 35) sekä Yaoran ja muut (2015, s. 89) nostavat esiin, että palkitseminen voi vaikuttaa heikentävästi työntekijän kokemukseen omasta vapaasta tahdostaan. Derfler-Rozin ja Pitesa (2020, s. 1840) sekä Ylikorkala ja muut (2018,

s. 53) nostavat esiin myös esihenkilöiden negatiivisen suhtautumisen palkitsemiseen ja siihen, miten he haluavat työntekijöiden tekevän työtään omasta motivaatiosta lähtöisin, eikä palkkioiden toivossa.

Edellä kuvattu haastaa esihenkilöt ja työyhteisöt yhdessä pohtimaan, millaisia muutoksia tulisi tehdä, että jokainen voisi reilusti iloita saamastaan palkkiosta. On hyvä pohtia, onko työyhteisön ilmapiiriä ja kulttuuria mahdollista muuttaa niin, että työkaverit voisivat iloita tilanteesta ilman kateutta tai vähättelyä. Usein ihmisillä on tapana vertailla itseään toisiin ja siksi olisikin tärkeää ymmärtää, että toisen saama palkkio ei tee muista huonompia. Tämä sama ilmiö on tunnistettu myös muualla kuin vain tämän tutkimuksen kohteena olleissa paikoissa ja niinpä tätä johtopäätöstä tukevat useat muut tutkimukset.

5.1.2 Palkitsemisen perusteet

Toisena johtopäätöksenä esiin nousivat suorituksiin ja tuloksiin, työyhteisötaitoihin sekä muihin perusteisiin pohjautuva palkitseminen. Suorituksiin ja tuloksiin perustuva palkitseminen on tyypillinen tapa palkita henkilökuntaa. Toisaalta se on myös helppo tapa, sillä se voidaan määritellä jo etukäteen ja tuloksin osoittaa, onko työntekijä ylittänyt vaadittuun tasoon. Työyhteisötaitoja voi olla vaikeampi määritellä, sillä jokaisen oma kokemus niistä on subjektiivinen ja siksi niitä voidaan tulkita kovin eri tavoin.

Kuitenkin työyhteisötaitoilla voidaan saada aikaan paljon hyvää, oli sitten kyse työpaikan positiivisen ilmapiirin luomisesta, toisten tsemppaamisesta tai tunnollisuudesta. Vastauksissa esiin nousseet muut palkitsemisen perusteet olivat enimmäkseen tyypillisiä palkitsemisia, kuten merkkipäivät tai palvelusvuodet sekä erilaisia muita palkitsemisia (kuten vappumunkit, naistenpäivän ruusut), joiden merkitys on enemmän työntekijöiden huomioimisessa kuin varsinaisessa palkitsemisessa.

Palkitsemisen perusteista ovat kirjoittaneet useat tutkijat kuten Breugh ja muut (2018), Chen ja muut (2019), Corduneanu ja muut (2020), Göktepe ja muut (2020), Hsu ja muut

(2015), Ikävalko (2015), Mayor ja Risku (2015), Nylander ja Hakonen (2015), Ritz ja muut (2020), Robbins ja Judge (2022) sekä Seitovirta (2018). Suurimmaksi osaksi edellä mainitut tutkijat ovat kirjoittaneet siitä näkökulmasta, mihin palkitsemisella pyritään vaikuttamaan, jolloin sen pohjalta voidaan määritellä myös peruste palkitsemiselle. Heidän teksteistään nousee esiin samoja palkitsemisen perusteita kuin tämän tutkielman aineistosta, jolloin voidaan todeta tämän johtopäätöksen saavan tukea aikaisemmista tutkimustuloksista.

Keskinen (2005), Laulainen (2020) sekä Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019) ovat tutkineet työyhteisötaitoja ja ne nousivat yhdeksi palkitsemisen perusteeksi. Mayor ja Risku (2015, s. 37–38) nostavat esiin palkitsemisen työn tuloksellisuuteen pohjautuen, kun taas Göktepe ja muut (2020, s. 515) ja Robbins ja Judge (2022, s. 134–135) tuovat esiin palkitsemisen perustuvan siihen, miten työntekijä on saavuttanut asetetut tavoitteet. Työn laadun mukaan palkitsemisesta kirjoittavat puolestaan Breugh ja muut (2018, s. 1423), Corduneanu ja muut (2020, s. 1071) sekä Kealesitse ja muut (2013, s. 38). Ritz ja muut (2020, s. 976) taas nostavat esiin palkitsemisen perusteeksi työntekijän palvelemis- ja auttamishalun.

Aineistossa yllätti se, etteivät ylihoitajat tuoneet vahvemmin esiin vastauksissaan strategisen palkitsemisen merkitystä, jolloin palkitsemiselle olisi asetettu selkeät tavoitteet. Suorituksiin ja tuloksiin perustuva palkitseminen nousi esiin palkitsemisen perusteissa, mutta olisi voinut olettaa sen nousevan esiin palkitsemisen merkityksessä, sillä se on tyypillinen syy palkita työntekijöitä. Tätä ovat nostaneet esiin muun muassa Ikävalko (2015, s. 106), Viitala (2014, s. 140) sekä Nylander ja Hakonen (2015, s. 11). Ikävalko (2015, s. 106) tuo esiin, että strategisessa palkitsemisessä palkitseminen nähdään keinoon vaikuttaa organisaation menestymiseen ja kilpailukykyyn. Tutkimustulos osoittaa, että ylihoitajat arjen toimijoina ja esihenkilöinä, kokivat palkitsemisella olevan positiivista merkitystä ja se toivottavasti kannustaa heitä sen käyttämiseen.

5.1.3 Palkitsemiskeinojen samankaltaisuus

Kolmas johtopäätös on, että palkitsemiskeinot ja niiden perusteet olivat hyvin samankaltaisia kaikissa yliopistosairaaloissa. Tämä on toisaalta ymmärrettävää, sillä sosiaali- ja terveydenhuollossa palkitsemisen mahdollisuudet ovat rajalliset ja toisaalta on tasapuolista, että ne ovat suhteellisen yhtenäiset riippumatta missä yliopistosairaalassa työntekijä työskentelee. Ainoastaan käytetyt nimet saattoivat vaihdella, mutta palkitsemiskeino oli kuitenkin samanlainen. Esimerkiksi ”pikapalkitseminen”, ”nopsa” tai ”säpäkkä” ovat kaikki tarkoitettu nopeaan palkitsemiseen, vaikka niitä kutsutaankin eri nimellä. Aikaisempaa tutkimusta yliopistosairaaloiden palkitsemiskeinoista ei löytynyt tätä tutkielmaa tehdessä, joten tätä ei voi verrata aikaisempaan tutkimustietoon.

5.1.4 Palkitsemiskeinot

Neljäntenä johtopäätöksenä on, että ylihoitajat kokevat jo olemassa olevat palkitsemiskeinot hyvinä. He kuvasivat käytössä olevia palkitsemiskeinoja sekä keinoja, joita he toivovat saavansa käyttöön ilman mitään rajoitteita. Tässä kohtaa ei siis tarvinnut miettiä mahdollisia budjetteja tai henkilöstöpulaa vaan kuvata sellaisia palkitsemiskeinoja, joita ylihoitajat toivovat heillä olevan. Ylihoitajien toivomat palkitsemiskeinot ovat hyvin samankaltaisia, kun heillä jo käytössä olevat. Tästä voidaan siis päätellä, että nykyiset keinot ovat jo lähtökohtaisesti hyviä.

Ylihoitajat toivovat kuitenkin mahdollisuutta palkita sairaanhoitajia useammin ja ketterämmin. Erityisesti toiveena on saada oma budjetti ja näin ollen mahdollisuus nopeaan palkitsemiseen, jonka he kokevat antavat välittömän palautteen työntekijälle. Oman budjetin suhteen olisi tarpeellista, että se on tarpeeksi kattava. Liian pienellä budjetilla palkitseminen ei ole mahdollista kuin muutamalle työntekijälle, jolloin kriteerit palkitsemiseen kasvavat. Ylihoitajilla voisi olla valmiiksi heidän toivomiaan palkitsemiskeinoja, kuten erilaisia ilmaislippuja, tavarapalkintoja, etu- ja maksuseteleitä ja lahjakortteja, joita he voisivat antaa joustavasti työntekijöille.

Ylihoitajat toivat esiin, että käytettyjä ja heidän toivomiaan palkitsemiskeinoja olivat pienet palkkiot ja huomionosoitukset, rahalliset palkkiot ja työhön liittyvät palkkiot. Tutkielman teoriaosuudessa nousi esiin samanlaisia palkitsemisen keinoja kuin ylihoitajien vastauksissa. Aikaisemmat tutkimukset ovat kuitenkin usein jakaneet palkitsemisen pääasiassa aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen (ks. Bonsdorff, 2011; Corduneanu ja muut, 2020; Kealesitse ja muut, 2013; Sever & Malbašić, 2019; Ylikorkala & Sweins, 2015). Tämän tutkielman aineiston analyysissä palkitsemiskeinot kuitenkin erottuivat eritavalla.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuden osoittaminen on tärkeä osa tutkimuksen tekemistä. Luotettavuus näyttäytyy erilaisena tutkimuksen eri vaiheissa ja sitä on tarkasteltu koko tutkimusprosessin ajan (ks. Aaltio ja Puusa, 2020, s. 181). Tutkielman tekemisessä on pyritty noudattamaan hyviä tutkimustapoja, joita ovat Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, s. 6) mukaan muun muassa rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Tutkielman validius eli pätevyys (ks. Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 226) on otettu tarkasti huomioon pohdittaessa tutkimusaineiston keräämistä suhteessa tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin. Tässä tutkielmassa voidaan todeta, että aineistosta saatiin vastauksia siihen, mihin niitä toivottiinkin.

Tutkimusmetodien valinnassa epävarmuutta herätti se, toteutuuko fenomenologinen lähestymistapa suhteessa strukturoituun kyselyyn. Fenomenologisen tutkimuksen ”*perustason muodostaa tutkittavan koettu elämä sellaisenaan, kun hän sen tutkijalle ilmaisee*” (Laine, 2018, kappale hermeneuttinen ulottuvuus). Tästä syystä ristiriitaa aiheutti voiko strukturoiduilla kysymyksillä saada esiin aidosti kokemukseen perustuvia vastauksia vai rajaavatko kysymykset niiden esiin tuomista. Voiko olla riskinä, että jokin kokemus jää kertomatta, koska sitä ei kysytty? Suurin osa strukturoiduista kysymyksistä oli kuitenkin avoimia kysymyksiä, jotka keräsivät tutkittavien kokemuksia asioista. Näin ollen tässä

tutkielmassa strukturoitu kysely ei näyttänyt vaikuttavana heikentävästi tutkimusaineiston keräämiseen.

Tavoitteen mukaisesti aineisto oli tarkoitus kerätä viidestä Suomen yliopistosairaalaista, mutta tutkimusluvan hyväksymisessä olevan viiveen vuoksi HUS:sta ei lopulta kerätty aineistoa. Ensimmäinen kysely lähetettiin maaliskuussa 2022 ja vastausaika oli huhtikuulle. Kahteenkymmeneen lähetettyyn kyselyyn vastasi ensimmäisen kuukauden aikana kuusi ylihoitajaa. Yhtenä syynä pieneen vastausprosenttiin oli samaan aikaan alkanut hoitoalan liittojen lakko, joka kuormitti keskijohtoa. Lakon vaikutukseen liittyen yhdeltä yhteyshenkilöltä tuli viesti, jossa tuotiin esiin, etteivät ylihoitajat todennäköisesti ehdi vastata kyselyyn ennen lakon loppumista, sillä kaikki aika menee *”lakon ja potilaiden hoitamiseen”*.

Tutkimuskysely uusittiin ja vastauksia saatiin lopulta 59 %. Kerättävän aineiston määrä osoittautui olevan sopiva, mitä tukee aineiston kylläntyminen, eli tutkimusaineisto alkoi toistamaan itseään, eikä viimeisissä vastauksissa tullut enää uusi asioita esiin (ks. Holopainen ja muut, 2020, s. 245). Näin ollen voidaan todeta, että otanta oli riittävä. Niinpä aineiston perusteella pystyttiin tekemään johtopäätöksiä toivotulla tavalla. Tulosten yleistettävyyttä lisää se, että yhteyshenkilöt valitsivat tutkimukseen vastaajat mahdollisimman laajasti eri erikoisaloilta ja tutkimuskysely lähetettiin useaan yliopistosairaalaan.

Tämän tutkielman luotettavuutta on pyritty lisäämään sillä, että tutkija on esitellyt ja avannut tutkimusprosessin mahdollisimman tarkasti. Useissa tutkimuksissa on ollut ongelmana se, että niissä ei ole avattu tarpeeksi tutkimuksen yksityiskohtia, kuten miten tutkimusaineisto on kerätty ja miten se on tulkittu (Ospina ja muut, 2018, s. 602). Koska tutkija on kuitenkin osa prosessia ja sen kulku on vahvasti tutkijan mielessä, niin voi olla, että joitain kohtia ei ole huomattu avata. Tätä varten tutkija on saanut tukea tutkielman opponijilta ja ohjaavalta tutkijatohtorilta, jotka ovat omalta osaltaan auttaneet siinä, että tutkimusprosessi on avattu niin, että tutkimuksen kulkua pystyy seuraamaan.

Tutkimuksen totuudenmukaisuus on otettu huomioon niin, että tutkielman tekijä on halunnut kuvata tutkittavien kokemukset aidosti ja mahdollisimman objektiivisesti. Aaltion ja Puusan (2020, s. 178–179) mukaan onkin tärkeää pyrkiä tunnistamaan omaa subjektiivisuuttaan ja muita asioita, joilla saattaa olla merkitystä tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin. Tutkija analysoi tuloksia ja käyttää siinä omaa tulkintaansa (Puusa & Juuti, 2020, s. 61).

On mainittava, että tämän tutkielman tekijä on työskennellyt aikaisemmin lähes 20 vuotta eri rooleissa erikoissairaanhoidossa. Niinpä tutkielman tekijä on pyrkinyt ottamaan huomioon, että omat kokemukset, ajatukset ja mielipiteet vaikuttaisivat mahdollisimman vähän tutkimustulosten analysointiin tai tutkimusasetelman laatimiseen (ks. Puusa & Juuti, 2020, s. 61). Positiivista on se, että tekijä tunnistaa oman subjektiivisuutensa ja on pyrkinyt huomioimaan sen tutkielman eri vaiheissa. Vaikka tutkija ei ole koskaan täysin objektiivinen, niin esimerkiksi aineiston analyysivaiheessa on kiinnitetty erityistä huomiota, että se tapahtuu mahdollisimman asiapitoisesti.

Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi tutkimustuloksissa on esitetty myös lainauksia tutkimusaineistosta. Lainauksissa on nostettu esiin eri vastaajien kokemuksia ja näin on pyritty välttämään yksipuolista, vain yhden vastaajan mielipiteiden esittämistä (ks. Aira, 2005, s. 1076). Aineiston analyysiä on pyritty avaamaan kappaleessa 3.3. ja sen kulun havainnoimiseksi on esitetty kuvioita aineiston pelkistämisestä ja eri kategorioiden rakentumisesta.

Tutkielman teossa on pyritty ottamaan huomioon myös sen tekoon liittyviä eettisiä kysymyksiä. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (Kohonen ja muut, 2019, s. 14) tuo ohjeesaan esiin, että *”tutkijalla on aina vastuu tutkimuksensa eettisyydestä”*. Aluksi on tärkeää nostaa esiin, ettei tutkijalla ole ajankohtaisia sidonnaisuuksia suhteessa tutkittaviin yksiköihin, eikä hän aineiston keruuvaiheessa työskennellyt erikoissairaanhoidossa. Tutkimukseen osallistumisesta ei maksettu tutkittaville palkkiota eikä tutkimuksen tekijä

saanut tutkielman tekemiseen ulkopuolista rahoitusta. Näin ollen tutkielman tekemiseen ei liittynyt tämänkaltaisia esteellisyyksiä (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, s. 6).

Tutkielman teoriaosuudessa otettiin huomioon hyvät tutkimuskäytänteet muun muassa tarkoilla lähdeviitteillä (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, s. 6). Tutkimusluvut anottiin kaikista yksiköistä ohjeistuksen mukaisesti. Kaikissa viidessä yliopistosairaalassa tutkimuslupahakemuksen käsittely oli hieman erilainen. Siksi tärkeään osaan nousi jokin sairaalan yhteyshenkilö, joka auttoi tarvittaessa lupaprosessissa eteenpäin. Tutkimuskyselyt lähetettiin vasta luvan saamisen jälkeen.

Kyselyiden ohessa tiedotettiin tutkittavia myös tutkimuksen eettisistä puolista (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, s. 6). Tutkimukseen vastaaminen oli vapaaehtoista ja se kerrottiin tutkittaville tutkimustiedotteessa. Samalla tuotiin esiin, että vastaamatta jättämisestä ei koidu minkäänlaisia seurauksia eikä sitä tarvitse perustella. Tutkittavia tiedotettiin myös aineiston säilyttämisestä ja sen hävittämisestä. Koko tutkimusprosessin ajan ainoastaan tutkielman tekijällä oli pääsy tutkimusaineistoon ja hänellä oli vaihtolovelvollisuus siihen liittyen. Tutkimustulokset esitettiin niin, ettei sieltä pysty erottamaan yksittäistä vastaajaa. Myös tutkimuksen tulosten analysoinnissa tutkija pyrki noudattamaan vaadittavaa huolellisuutta ja tarkkuutta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, s. 6).

5.3 Pohdinta

Yksi tunnetuista motivaatioteoreetikoista Frederick Herzberg (1987, s. 6) kertoo artikkelissaan motivaatiosta kuvaamalla tilannetta koiransa kanssa. Koira makasi hänen edessään ja hän halusi koiran siirtyvän. Hän kirjoittaa tilanteesta näin: *“I hold up a dog biscuit when I want the Schnauzer to move. In this instance, who is motivated - I or the dog? The dog wants the biscuit, but it is I who want it to move. Again, I am the one who is motivated, and the dog is the one who moves”*.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa voi pysähtyä pohtimaan samaa kysymystä. Jos työnantaja haluaa työntekijän tähtäävän yksikön tavoitteisiin, olevan kustannustehokas ja työyhteisötaitoinen, niin onko silloin kyseessä työnantajan vai työntekijän motivaatio? Jos oletetaan, että kyse on työnantajan motivaatiosta, miten hän saa myös työntekijät motivoitumaan? Herzberg (1987, s. 6) jatkaa vielä artikkelissaan seuraavasti: *“If industry wishes to use (positive motivation), it has available an incredible number and variety of dog biscuits to wave in front of the employees to get them to jump”*.

Olennaista onkin löytää motivaatiokeinoja myös sote-alalle ja kerätä *“purkillinen keksejä”*. Tämä tuo hoitotyön johtajille mahdollisuuden sairaanhoitajien nopeaan ja ketterään palkitsemiseen, jolloin hoidon laatu ja kustannustehokkuus lisääntyvät. Samalla saadaan lisättyä alan houkuttelevuutta ja pitovoimaan. Näin sekä työnantaja että työntekijä hyötävät ja vaikutus on suoraan yhdistettävissä myös potilastyöhön, jolloin potilaatkin hyötävät. Motivaation lisäämisessä on kuitenkin muistettava, että työn tavoitteet eivät saa olla liian suuret suhteessa työntekijän osaamiseen tai yksikön resurssimäärään ja myös palkitsemisen tulee olla kohdallaan.

Riippumatta siitä, mistä näkökulmasta palkitsemista tarkastellaan, on hyvä myös pohtia, miten se sopii sosiaali- ja terveydenhuoltoon, varsinkin julkiselle sektorille. Sairaanhoitajaliiton (2021) mukaan sairaanhoitajat ovat suurin ammattiryhmä sote-alalla. Siksi pohdittavaksi nousee, onko kunnilla ja kuntayhtymillä varaa palkita sairaanhoitajia. Tahotilaa siihen ainakin on ja tämän tutkielman tulokset osoittavat, että ylihoitajat ovat huomanneet palkitsemisen arvon ja toivovat mahdollisuutta palkita työntekijöitään enemmän. Työnantajan on hyvä muistaa, ettei työntekijä ponnistele kohti parempaa tulosta, jos se ei tuota työntekijälle mitään lisäarvoa. Toisaalta työntekijän motivaatio syntyy paljon muustakin kuin vain ulkoisesta palkitsemisesta ja joskus työ itsessään riittää nostamaan työntekijän motivaation tarpeeksi korkealle.

Keskustelu hoitajapulasta ja palkitsemisesta on jatkunut mediassa kesän 2022 aikana. Hoitajapulan vuoksi kesällä jouduttiin supistamaan useiden sote-alan yksiköiden

toimintaa ja jopa sulkemaan niitä. Tästä syystä monet julkisen sektorin yksiköt ottivat käyttöönsä erilaisia palkitsemisen muotoja saadakseen lisää henkilökuntaa. Muun muassa Yle Uutiset otsikoi hoitajien etsinnästä bonuspalkkion avulla (Salokangas, 2022), 500 euron vihjepalkkiosta (Mansikka, 2022) ja 1 000 euron sitoutumispalkkiosta (Manninen & Collin, 2022). Palkkiot ovat yksi oleellinen kilpailuvaltti tilanteessa, jossa sairaanhoitajille on tarjolla runsaasti vapaita työpaikkoja, mutta se johtaa hoitajapulan jakautumiseen. Tällöin ne organisaatiot, joilla on paremmat taloudelliset resurssit saavat työntekijöitä, kun taas muut jäävät ilman.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tässä tutkielmassa esitettiin kolme tutkimuskysymystä, joihin kerätystä aineistosta ja johtopäätöksistä saatiin vastaukset. Ensimmäinen johtopäätös (palkitseminen vaikuttaa sairaanhoitajien motivoimiseen, kannustamiseen, sitouttamiseen ja kiittämiseen) vastasi ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Toinen johtopäätös (palkitseminen pohjautuu suorituksiin ja tuloksiin, työyhteisötaitoihin sekä muihin perusteisiin) vastaa toiseen tutkimuskysymykseen. Kolmas ja neljäs johtopäätös (palkitsemiskeinot ovat hyvin samankaltaisia kaikissa yliopistosairaaloissa, käytetyt palkitsemiskeinot ovat hyviä ja toiveena mahdollisuus palkita sairaanhoitajia useammin ja ketterämmin) vastasi kolmanteen tutkimuskysymykseen.

Tämän tutkielman ensimmäinen johtopäätös tukee vahvasti aikaisempia tutkimuksia, joita on esitetty teoriaosuudessa. Sieltä nousi esiin hyvin samankaltaiset kuvaukset palkitsemisen vaikutuksista työntekijöihin. Toisessa johtopäätöksessä esiin nousseet palkitsemisen perusteet tulivat esiin myös aikaisemmissa tutkimuksissa, joita teoriaosuudessa käsitellään. Kolmas johtopäätös taas toi uutta tietoa, sillä tätä tutkielmaa tehdessä ei löytynyt vastaavaa tutkimusta suomalaisten yliopistosairaaloiden palkitsemiskeinoista. Neljäs johtopäätös tuotti toisaalta samankaltaisia asioita kuin aikaisemmissa tutkimuksissa on esitetty, mutta tässä tutkielmassa ne jäsentyivät eri tavalla. Siinä missä aikaisemmat tutkimukset nostavat palkitsemisen aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen niin tässä tutkielmassa palkitsemiskeinot jaettiin pieniin palkkioihin ja huomionosoitukseen, rahallisiin palkkioihin ja työhön liittyviin palkkioihin.

Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että ylihoitajat kannattavat palkitsemista ja toivovat muutosta palkitsemisjärjestelmään. Toiveena on, että palkitseminen olisi helpompaa ja tähän auttaisi muun muassa oma budjetti, joka mahdollistaisi nopean palkitsemisen. Tärkeää on myös, että budjetti on tarpeeksi kattava. Siksi sairaanhoitopiireissä kannattaakin ottaa henkilökunnan palkitseminen yhdeksi tarkastelun ja muutoksen kohteeksi. Se vaatii sekä ylihoitajien että ylemmän johdon yhteisiä päätöksiä palkitsemisen tehostamisesta.

Tätä tutkielmaa tehdessä heräsi esiin useita jatkotutkimusaiheita. Yhtenä aiheena esiin nousi sosiaali- ja terveydenhuollon palkitsemisjärjestelmät. Olisi mielenkiintoista tietää, millaisia järjestelmiä on käytössä, poikkeavatko ne jotenkin toisistaan sekä millaisia kokemuksia niiden käytöstä on esihenkilöillä ja työntekijöillä. Erityisesti kiinnostavaa olisi selvittää, onko palkitsemisjärjestelmissä eroa julkisen ja yksityisen sektorin työnantajilla. Toisaalta jatkotutkimusaiheena voisi tarkastella, miten sosiaali- ja terveydenhuollon vetovoimaisuutta voisi lisätä. Näkökulmana voisi olla esimerkiksi alalta poislähteneiden työntekijöiden kokemukset siitä, mitkä tekijät vaikuttivat alanvaihtoon.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (toim.). (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 177–188). Printon Trükikoda, Tallinna.
- Aira, M. (2005). Laadullisen tutkimuksen arviointi. *Duodecimlehti* 121(10), 1073-1077. Noudettu 10.4.2022 osoitteesta <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo94977.pdf>
- Bianchi, M., Prandi, C. & Bonetti, L. (2020). Experience of middle management nurses during the COVID-19 pandemic in Switzerland: A qualitative study. *Journal of nursing management*, 29(7), 1956-1964. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/jonm.13339>
- Bonsdorff, M. (2011). Age-related differences in reward preferences. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1262–1276. DOI: 10.1080/09585192.2011.559098
- Breaugh, J., Ritz A. & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20(10), 1423-1443. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580>
- Chen, J., Krahn, H., Galambos, N. & Johnson, M. (2019). Wanting To Be Remembered: Intrinsically Rewarding Work and Generativity in Early Midlife. *Canadian Review of Sociology*, 56(1), 30-48. DOI: 10.1111/cars.12228
- Corduneanu, R., Dudau, A. & Kominis, G. (2020). Crowding-in or crowding-out: the contribution of self-determination theory to public service motivation. *Public Management Review*, 22(7), 1070-1089. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740303>
- De Cremer, D., van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., Mullenders, D. & Stinglhamber, F. (2005). Rewarding Leadership and Fair Procedures as Determinants of Self-Esteem. *Journal of applied psychology* 2005-01, Vol.90 (1), 3-12. DOI: 10.1037/0021-9010.90.1.3
- Derfler-Rozin, R. & Pitesa, M. (2020). Motivation Purity Bias: Expression of Extrinsic Motivation Undermines Perceived Intrinsic Motivation and Engenders Bias in

- Selection Decisions. *Academy of Management Journal*, 63(6), 1840-1864.
<https://doi.org/10.5465/amj.2017.0617>
- Erikoissairaanhoitolaki 1.12.1989/1062*. Finlex. Noudettu 3.9.2021 osoitteesta
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19891062>
- European Commission. (2021). *Shifting health challenges. Megatrend*. Noudettu
 12.12.2021 osoitteesta https://knowledge4policy.ec.europa.eu/shifting-health-challenges_en#megatrend
- Finto. (2021). *Sanasto*. Noudettu 1.11.2021 osoitteesta <https://finto.fi/fi/>
- Galletta, M., Vandenberghe, C., Portoghese, I., Allegrini, E., Saiani, L. & Battistelli, A. (2019). A cross-lagged analysis of the relationships among workgroup commitment, motivation and proactive work behaviour in nurses. *Journal of nursing management*, 27(6), 1148-1158. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/jonm.12786>
- GBD 2019 Human Resources for Health Collaborators. (2022). Measuring the availability of human resources for health and its relationship to universal health coverage for 204 countries and territories from 1990 to 2019: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. *Lancet* 399, 2129-2154. DOI:[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(22\)00532-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(22)00532-3)
- Gilson, L., Lim, H.-S., D'Innosenzo, L. & Moye, N. (2012). One Size Does Not Fit All: Managing Radical and Incremental Creativity. *The Journal of creative behavior*, 46(3), 168-191. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/jocb.12>
- Gjerde, S. & Alvesson M. (2020). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human Relations*, 73(1), 124-151. <https://doi.org/10.1177/0018726718823243>
- Göktepe, N., Yalçın, B., Türkmen E., Dirican, Ü. & Aydın, M. (2020). The relationship between nurses' work-related variables, colleague solidarity and job motivation. *Journal of nursing management*, 28(3), 514-521. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/jonm.12949>
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. September-October 1987. 1-16. Noudettu 1.7.2022 osoitteesta

<http://mcrhrdi.gov.in/91fc/coursematerial/management/14%20One%20More%20Time%20How%20do%20you%20Motivate%20Employees.pdf>

Hiltunen, E. (2020). Elämä koronan jälkeen. Teoksessa *Eduskunnan turvallisuusvaliokunta. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä* (s. 31–42). Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020.

Noudettu 12.12.2021 osoitteesta

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita* (13.–14. uudistettu painos). Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Holopainen, A., Puusa, A & Juuti, P. (2020). Grounded theory. Aineistolähtöinen toimintapa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 239-255). Gaudeamus Oy.

Hsu, C.-P., Chiang, C.-Y., Chang, C.-W., Huang, H.-C. & Chen C.-C. (2015). Enhancing the commitment of nurses to the organisation by means of trust and monetary reward. *Journal of Nursing Management*, 23, 567–576. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/jonm.12180>

Huhtinen, A-M. & Tuominen, J. (2020). Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 286-298). Gaudeamus Oy.

Hujala, A., Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J., Laulainen, S. & Taskinen, H. (2020). Integroiva johtaminen. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.). (2020) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (s. 131-150). Tampere University Press, Tampere.

Ikävalko, H. (2015). Yhteensopivuus yrityksen strategian ja palkitsemisratkaisujen välillä – kontingenssiteoreettinen lähestymistapa. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.). (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* (s. 105-122). Bookwell Oy, Juva.

Karvinen, P. & Mäkynen, A. (2021, 20. heinäkuuta). *Hoitajapulan uusi seuraus: terveyskeskuksia suljettu Pohjois-Karjalassa viikoiksi – "Vaje on merkittävästi*

- pahentunut*". Yle. Noudettu 27.8.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12027046>
- Kealesitse, B., O'Mahony, B., Lloyd-Walker, B. & Polonsky, M. (2013). Developing customer-focused public sector reward schemes. Evidence from the Botswana government's performance-based reward system (PBRs). *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 33-55. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/09513551311293426>
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaidot. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Vammalan kirjapaino Oy, Vammala.
- Keva. (2021). *Kuntien työvoimaennuste 2030: Hoitajissa, sosiaalityöntekijöissä, ja lastentarhanopettajissa suurin osaajapula nyt ja tulevaisuudessa*. Noudettu 18.10.2021 osoitteesta <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-2030-hoitajissa-sosiaalityontekijoissa-ja-lastentarhanopettajissa-suurin-osaajapula-nyt-ja-tulevaisuudessa/>
- Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. & Spoof, A.-K. (toim.). (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvio Suomessa* (2. uudistettu painos). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, Helsinki.
- Kotilainen, V. (2021, 19. elokuuta). *Hoitajapula sulki yhden osaston Jyväskylän kaupunginsairaalaista väliaikaisesti*. Yle. Noudettu 27.8.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12064678>
- Kuntalaki 10.4.2015/410*. Finlex. Noudettu 20.9.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>
- Kuntarekry. (2022). *Ylihoitaja, Medisiininen toimialue*. Noudettu 25.11.2022 osoitteesta <https://www.kuntarekry.fi/fi/tyopaikat/ylihoitaja-medisiininen-toimialue-vsshp-01-862-22/>
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (2017). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa* (3. uudistettu painos). Edita Publishing Oy.
- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. (toim.). (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia*

- aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 25-42). PS-kustannus, Jyväskylä.
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559. Finlex. Noudettu 2.9.2021 soitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>
- Laulainen, S. (2010). *"Jos mittää et anna niin mittää et saa"*. Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto.
- Laulainen, S. (2020). (A)vaintyöntekijöistä työyhteisön ja johtamisen voimavaraksi videoluento [Sosiaali- ja terveyshallintotieteen lähtökohdat –opintojakso]. Itä-Suomen yliopisto.
- Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. (2020). Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.). (2020). *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (151-178). Tampere University Press, Tampere.
- Laurea. (2021). *Sairaanhoitajakoulutus*. Noudettu 21.8.2021 osoitteesta <https://www.laurea.fi/koulutus/sosiaali--ja-terveysala/sairaanhoitaja-amk/>
- Maaniemi, J. (2015). Oikeudenmukaisuus palkisemisessa - mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.). (2015). *Palkiseminen ihmisten johtamisessa* (s. 123-134). Bookwell Oy, Juva.
- Maccoby, M. (2016). Understanding the Difference Between Management and Leadership. *Research-Technology Management*, 43(1), 57-59. <https://doi.org/10.1080/08956308.2000.11671333>
- Manninen, C. & Collin, P. (2022, 1. kesäkuuta). *Sote-työntekijöille maksetaan jopa 1 000 euron sitoutumispalkkioita, koska ala ei houkuta – asiantuntija: se voi estää joukkoirtisanoutumiset*. Yle. Noudettu 19.7.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12468904>.
- Mansikka, H. (2022, 22. kesäkuuta). *Pirkanmaan sairaanhoitopiiri otti käyttöön vihjepalkkiot löytääkseen uusia työntekijöitä – kertapalkkio 500 euroa*. Yle. Noudettu 19.7.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12507227>
- Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*. Author's Republic, äänikirjapalvelu Bookbeat, julkaistu 2019. Kuunneltu 23.1.- 25.1.2022.

- Mayor, P. & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- McInerney, D. (2019). Motivation. *Educational Psychology*, 39(4), 427-429, DOI: 10.1080/01443410.2019.1600774
- Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet* (3. uudistettu painos). Metodologia-sarja 4. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Nordic healthcare group. (2021). *Yliopistosairaala soteuudistuksessa. Määritelmä, tehtävät ja ohjausmallit*. Loppuraportti 15.12.2021. Noudettu 29.5.2022 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/documents/16650278/0/yliopistosairaaloiden+asemasta+sote-uudistuksessa+loppuraportti.pdf/70ebcae1-cf2c-88aa-be0a-9bb107f7005f/yliopistosairaaloiden+asemasta+sote-uudistuksessa+loppuraportti.pdf?t=1640174675370>
- Nylander, M. & Hakonen, A. (2015). Palkitseminen eetokset ja malli toimivuudesta. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.). (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* (s. 11-20). Bookwell Oy, Juva.
- Ospina, S., Esteve, M. & Lee, S. (2018). Assessing Qualitative Studies in Public Administration Research. Research article. *Public Administration Review*, 78(4), 593-605. Noudettu 15.11.2021 osoitteesta <https://web-s-ebsohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=cecb3c38-d61d-43b5-b75d-3b4ef73ea9c6%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=130362237>
- Paukkeri, M. (2021a, 22. elokuuta). *Hoitajapula syvenee, ja ammattilaisten pelätään kaikkoavan alalta – alanvaihtaja Terhi Vallineva kertoo, miksi hän päätyi päinvastaiseen ratkaisuun*. Yle. Noudettu 27.8.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12045622>
- Paukkeri, M. (2021b, 8. elokuuta). *Uuden lastensairaalan teho-osastolta on siirretty potilaita muualle työntekijäpulan vuoksi – linjajohtaja: "Tilanne on tiukka"*. Yle. Noudettu 27.8.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12051330>
- Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. & Salmi, I. (2016). Muuttuvien vuorovaikutustilanteiden haaste – Integroiva näkökulma diskursiiviseen johtamiseen. Teoksessa Syväjärvi,

- A. & Pietiläinen, V. (toim.). (2016). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 29-62). Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print, Tampere.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 141-152). Printon Trükikoda, Tallinna.
- Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 17 (3) – 2019, 187-201. Noudettu 2.4.2022 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Printon Trükikoda, Tallinna.
- Ritz, A., Schott, C., Nitzl, C. & Alfes, K. (2020). Public service motivation and prosocial motivation: two sides of the same coin? *Public Management Review*, 22(7) , 974-998. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740305>
- Robbins, S. & Judge, T. (2022). *Essentials of Organizational Behavior* (Fifteenth Edition). eBook, United Kingdom.
- Sairaanhoidajaliitto. (2021). *Ammatti ja osaaminen*. Noudettu 20.8.2021 osoitteesta <https://sairaanhoidajat.fi/ammatti-ja-osaaminen/>
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (toim.). (2017). *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet* (3. uudistettu painos). Bookwell Digital, Juva.
- Salokangas, K. (2022, 29. kesäkuuta). *Varkauden kaupunki aikoo kannustaa henkilöstöä hoitajien etsintään bonuspalkkion avulla*. Yle. Noudettu 19.7.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12514795>
- Seitovirta, J. (2018). *Sairaanhoidajien palkitseminen erikoissairanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa*. Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto, terveystieteiden tiedekunta. Grano Oy, Jyväskylä.
- Seitovirta, J., Kvist, T. & Partanen, P. (2013). Sairaanhoidajien palkitseminen – haastattelututkimus. *Hoitotiede*, 25(4), 279-290. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1614402>

- Seitovirta, J., Vehviläinen-Julkunen, K., Mitronen, L., De Gieter, S. & Kvist, T. (2016). Attention to nurses' rewarding – an interview study of registered nurses working in primary and private healthcare in Finland. *Journal of Clinical Nursing*, 26, 1042–1052. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/jocn.13459>
- Sepahvand, F., Mohammadipour, F., Parvizy, S., Zagheri Tafreshi, M., Skerrett, V. & Atashzadeh-Shoorideh, F. (2020). Improving nurses' organizational commitment by participating in their performance appraisal process. *Journal of nursing management*, 28(3), 595-605. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/jonm.12961>
- Sever, S & Malbašić, I. (2019). Managing employee motivation with the job characteristics model. *DIEM (Dubrovnik International Economic Meeting)*, 4(1), 55-63. Noudettu 16.1.2022 osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/2406321646?parentSessionId=DxOXsJo34zk%2BJ0ztiitxQ%2FE3SQT8ha6dGCd%2BzrZhxUQ%3D&pq-origsite=primo&accountid=14797>
- Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1-5. Noudettu 23.1.2022 osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/1831706711?accountid=14797>
- Sobral, F., Chambel, M. J. & Castanheira F. (2019). Managing motivation in the contact center: The employment relationship of outsourcing and temporary agency workers. *Economic and industrial democracy*, 40(2), 357-381. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0143831X16648386>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022). *Sairaalat ja erikoissairaanhoito*. Noudettu 29.5.2022 osoitteesta <https://stm.fi/sairaalat-erikoissairaanhoito>
- Sosiaalihuoltolaki 1301/2014*. Finlex. Noudettu 20.9.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301>
- Super. (2022). *Joukkoirtisanoutuminen*. Noudettu 27.5.2022 osoitteesta <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/neuvottelukierros/joukkoirtisanoutuminen/>

- Tehy. (2021). *Tehyn tuore kysely: Lähes kaikki nuoret hoitajat harkinneet alan vaihtoa*. Noudettu 10.9.2021 osoitteesta <https://www.tehy.fi/fi/mediatiedote/tehy-tuore-kysely-lahes-kaikki-nuoret-hoitajat-harkinneet-alan-vaihtoa>
- Tehy. (2022). *Neuvottelukierros*. Noudettu 19.4.2022 osoitteesta <https://www.tehy.fi/fi/neuvottelukierros/kuntasektori>
- Terveystieteiden tutkimuskeskus*. (2010). *Terveystieteiden tutkimuskeskus -raportti 2010/1326*. Finlex. Noudettu 10.9.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>
- Tevameri, T. (2021). *Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua*. TEM toimialaraportit 2021:2. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki. Noudettu 10.10.2021 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Noudettu 10.4.2022 osoitteesta https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työturvallisuuskeskus. (2022). *Johtaminen ja esimiestyö*. Noudettu 23.1.2022 osoitteesta https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#8a51d080
- Valtioneuvosto. (2017). *Valtioneuvoston asetus erikoissairaanhoidon työnjaosta ja eräiden tehtävien keskittämisestä 582/2017*. Noudettu 29.5.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170582>
- Valtioneuvosto. (2022). *Sote uudistus*. Noudettu 29.3.2022 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->
- Vasalampi, K. (2017). Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (toim.). (2017). *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet 3*. uudistettu painos (s. 54-65). Bookwell Digital, Juva.

- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita, Helsinki.
- Virtanen, J. (2010). *Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohdon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta*. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Uniprint, Turku.
- Wepner, B. & Giesecke, S. (2018). Drivers, trends and scenarios for the future of health in Europe: impressions from the FRESHER project. *European Journal of Futures Research*, 6(2), 1-10. Noudettu 12.12.2021 osoitteesta <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs40309-017-0118-4>
- Yaoran, L., Kennon, S. & Rude, L. (2015). Dialectical thinking moderates the effect of extrinsic motivation on intrinsic motivation. *Learning and Individual Differences*, 39, 89–95. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2015.03.019>
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. (2018). *Kokonaispalkitsemisen johtaminen - ohjaa tai ajaudu*. Alma Talent Oy, Helsinki.
- Ylikorkala, A. & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen A. & Nylander M. (toim.). (2015). *Palkiseminen ihmisten johtamisessa* (s. 21-40). Bookwell Oy, Juva.

Liitteet

Liite 1. Tiedote tutkittaville

TIEDOTE PRO GRADU - TUTKIMUKSESTA

28.2.2022

Hyvä vastaanottaja!

Pyydän teitä osallistumaan 11.4.2022 mennessä tähän tutkimukseen koska toimitte ylihoitajana tai vastaavassa roolissa yliopistosairaalassa ja osallistutte omalta osaltanne hoitotyön johtamiseen. Tutkimus on nimeltään ”Työ tekijänsä palkitsee. Vai palkitseeko? Sairaanhoidajien palkitseminen keskijohdon näkökulmasta erikoissairaanhoidossa”. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän mahdollista osuuttanne siinä. Perehdyttyänne rauhassa tähän tiedotteeseen voitte halutessanne esittää kysymyksiä tutkimuksesta. Linkki tutkimuskyselyyn on tässä:

[Palkitseminen johtamisen välineenä: Webropolilla luotu kysely \(webropolsurveys.com\)](https://www.webropol.fi/luotu/kysely/webropolsurveys.com)

Tutkimukselle on myönnetty tutkimuslupa.

Tutkimuksen tavoite ja siihen liittyvät hyödyt

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää teidän kokemuksianne sairaanhoidajien palkitsemisesta, palkittamisen vaikutuksista ja perusteista sekä palkittamiskeinoista.

Aihe on ajankohtainen, sillä henkilöstön rekrytoiminen ja pitovoiman ovat nousseet haasteeksi kansallisesti ja myös kansainvälisesti. Sen vuoksi on syytä pyrkiä kartoittamaan kaikkia niitä keinoja, joilla tähän haasteeseen voitaisiin vastata. Niinpä tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä miten yliopistosairaaloiden ylihoitajat kokevat palkittamisen vaikutukset johtamisen välineenä.

Tutkimuksen toteuttaja

Tämän tutkimuksen toteuttaa hallintotieteenmaisteriopiskelija Jenni Enckell Vaasan yliopistosta. Työn ohjaajana toimii Vaasan yliopiston tutkijatohtori Jari Autioniemi ja yhteyshenkilönä XXX yliopistollisessa sairaalassa toimii XXX

Tutkimuksen rekisterinpitäjä on Vaasan yliopisto ja tutkimuksen toteuttaja Jenni Enckell, joka vastaa tutkimuksen yhteydessä tapahtuvan henkilötietojen käsittelyn lainmukaisuudesta.

Tutkimuksen kulku

Tutkimus toteutetaan verkkokyselynä Webropol- ohjelman kautta. Jokainen tutkittava saa yhden kyselyn johon vastaamiseen menee aikaa noin 30 minuuttia. Kyselyn alussa kysytään muutamia taustatietoja ja sen jälkeen avoimia kysymyksiä. Vastaukset voi tallentaa ja jatkaa täyttämistä myöhemmin.

Henkilötietojen käsittely ja tietojen luottamuksellisuus

Henkilötietojanne käsitellään tässä tiedotteessa kuvattua tieteellistä tutkimusta varten. Kaikki kerätty aineisto käsitellään luottamuksellisesti henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Tutkimuksessa teitä koskevia tietoja käsittelee ainoastaan tutkimuksen tekijä, Jenni Enckell ja hän on aineistosta salassapitovelvollinen. Tietojanne ei siirretä, eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolisille tahoille. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan niin, ettei yksittäisen tutkittavan tunnistaminen ole mahdollista.

Sähköisiä tutkimustietojanne säilytetään Webropol- kyselyalustalla ja tutkijan henkilökohtaisella tietokoneella, joka on suojattu salasanalla. Tietokoneelle ei ole muilla pääsyä. Teitä koskevien tietojen säilytyksestä vastaa tutkimuksen tekijä, Jenni Enckell.

Tietojenne säilytysaikaa sääntelee lainsäädäntö sekä hyvä kliininen tutkimustapa. Tutkimuksen yhteydessä kerättyjä tietoja säilytetään tutkijan tietokoneella siihen asti, kunnes ne on analysoitu, jonka jälkeen ne hävitetään 08/2022 mennessä.

Vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Vastaamalla Webropol-kyselyyn, annatte samalla luvan käyttää vastauksianne osana tutkimuksen aineistoa. Voitte halutessanne jättää vastaamatta kyselyyn syytä ilmoittamatta ilman, että siitä koituu teille mitään haittaa.

Tutkimuksen kustannukset ja taloudelliset selvitykset

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota. Tutkimuksesta ei koidu erillisiä kustannuksia, eikä tutkijalla ole taloudellisia sidonnaisuuksia.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Tutkimuksen tulokset ovat luettavissa valmiista tutkielmasta.

Lisätiedot ja tutkijoiden yhteystiedot

Mikäli teille herää mahdollisia kysymyksiä tutkimuksesta pyydämme teitä esittämään ne ensisijaisesti tutkimuksen tekijälle ja tarvittaessa ohjaavalle tutkijatorille tai yliopistosairaalan yhteyshenkilölle.

HTM-opiskelija
Jenni Enckell
Vaasan yliopisto
puhelinnumero
sähköpostiosoite

Tutkijatohtori
Jari Autioniemi
Vaasan yliopisto
puhelinnumero
sähköpostiosoite

Yhteyshenkilö
Nimi
sairaanhoitopiiri
puhelinnumero
sähköpostiosoite

Liite 2. Tutkimuskysely

1. Missä yliopistosairaalassa työskentelette?

HUS
TAYS
KYS
TYKS
OYS

2. Minkä ikäinen olette?

alle 20 vuotta
20–29 vuotta
30–39 vuotta
40–49 vuotta
50–59 vuotta
yli 60 vuotta

3. Kuinka pitkä työkokemus teillä on sosiaali- ja terveydenhuollon alalta?

alle 5 vuotta
5–10 vuotta
11–15 vuotta
16–20 vuotta
21–29 vuotta
yli 30 vuotta

4. Kuinka pitkä kokemus teillä on työskentelystä nykyisessä työyksikössä?

alle 5 vuotta
5–10 vuotta
11–15 vuotta
16–20 vuotta
yli 20 vuotta

5. Mitä erikoisalaa/erikoisaloja hallinnoitte?

6. Mikä on teidän korkein koulutuksenne?

7. Miten mielestänne palkitsemista voi käyttää johtamisen välineenä?

8. Millaista haittaa ja hyötyä siitä voi mielestänne olla?

9. Millaisia vaikutuksia mielestänne palkitsemisella on motivaatioon?

10. Millaisin keinoin voitte palkita sairaanhoitajia?

11. Millaisin perustein voitte palkita sairaanhoitajia?
12. Millaisia realistisia palkitsemiskeinoja toivoisitte lisää?
13. Jos saisitte päättää ilman rajoitteita, millaisia palkitsemiskeinoja toivoisitte lisää?