



UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND

PALKITSEMINEN ITSEOHJAUTUVISSA TERVEYDENHUOLLON  
TIIMESSÄ  
Hoitohenkilöstön näkökulma

Saara Minkkinen

Pro gradu -tutkielma

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen

laitos

Lokakuu 2023

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

sosiaali- ja terveyshallintotiede

Minkkinen, Saara: Palkitseminen itseohjautuvissa terveydenhuollon tiimeissä

Pro gradu -tutkielma, 67 sivua, 2 liitettä (3 sivua)

Tutkielman ohjaajat: TtT Nina Lunkka ja YtM Jenni Rytönen

Lokakuu 2023

**Avainsanat:** Palkitseminen, itseohjautuvuus, terveydenhuolto, hoitohenkilöstö

Tutkielman tarkoituksena oli kuvata terveydenhuollon hoitohenkilöstön kokemuksia palkitsemisesta itseohjautuvissa tiimeissä. Lisäksi tarkoituksena oli kuvata, miten organisaatio voi tukea palkitsemista itseohjautuvissa tiimeissä hoitohenkilöstön kokemana. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa hoitoalan palkitsemisen kehittämiseen erityisesti itseohjautuville tiimeille ja organisaatioille. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna yksityisen lääkärikeskuksen hoitohenkilöstölle, jotka työskentelivät itseohjautuvissa tiimeissä. Haastatteluita tehtiin yhdeksälle vapaaehtoiselle. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä.

Keskeisimmiksi tuloksiksi nousi esiin, että hoitohenkilöstö kokee palkitsevana aineettomista keinoista työaikajärjestelyt, tiimin ilmapiirin, palautteen ja itseohjautuvassa tiimissä toimimisen. Aineellisista palkitsemisen muodoista nousi esiin kuukausipalkka, palkan lisät ja työterveyshuolto. Hoitohenkilöstön näkökulmasta organisaatio voi kehittää palkitsemista selkeyttämällä palkitsemisen kriteerejä, lisäämällä hybridipalkitsemista eli palkitsemisjärjestelmä on yhdistelmä tiimi- ja yksilöpohjaista palkitsemista. Lisäksi johdolta toivottiin tukea ja tavoitettavuutta ja palkitsemisen tasa-arvoisuutta. Pääasiassa haastateltavat kokivat olevansa tyytyväisiä aineettoman palkitsemiseen ja tunnistivat sen organisaatioon sitouttavana tekijänä.

Tutkielma vahvistaa näkemystä, että hoitohenkilöstö kokee aineettoman palkitsemisen riittämättömänä ja aineeton palkitseminen toimii organisaatioon sitouttavana tekijänä. Hyvällä palkitsemisjärjestelmällä voidaan vaikuttaa sitouttamiseen ja rekrytointiin hoitoalalla. Aineettomista palkitsemiskeinoista useat kokemukset liittyivät itseohjautuvuuteen, joten itseohjautuvassa tiimissä toimiminen koetaan palkitsevana. Hoitohenkilöstölle tulee myös maksaa erillistä palkan lisästä työhön liittymättömistä töistä ja vastuualuista. Kriteerit tulee määrittää selkeästi, jotta hoitohenkilöstö tietää mistä heidät palkitaan.

Palkitsemisen tulee olla myös tasa-arvoista, jolloin lähtökohtaisesti samasta työstä maksetaan samaa palkkaa. Kuitenkin yksilöä tulee palkita onnistumisesta, kokemuksesta ja joustamisesta. On kannattavaa myös, että tiimillä on myös tiimikohtainen palkitsemisjärjestelmä, sillä tämä lisää tiimin ponnisteluja tavoitetta kohti. Tutkielma vahvistaa myös tietoa, että yksinkertaisilla asioilla voidaan lisätä sitoutuvuutta ja alan houkuttelevuutta. Tämä tutkielma on tehty yksityiseen terveydenhuollon organisaatioon, joten jatkotutkimusehdotuksena on vastaava itseohjautuvien tiimien palkitsemiseen liittyvä tutkimus kunnalliseen terveydenhuoltoon.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies  
Department of Health and Social Management  
health and social management sciences  
Minkkinen, Saara: Rewarding self-organization health care teams  
Master's thesis, 67 pages, 2 appendices (3 pages)  
Thesis Supervisors: Ph.D. Nina Lunkka & M.Soc.Sc. Jenni Rytönen  
October 2023

**Keywords:** Rewarding, self-organization, health care, nursing staff

The purpose of the thesis was to examine the experiences of nursing staff in self-organizing teams and how the organization can support rewarding based on the experiences of nursing staff. The aim is to increase knowledge about rewarding nursing staff, especially in self-organizing teams, and to provide organizations with ways to improve rewarding. The study was conducted as a thematic interview with nurses in private healthcare who work in self-directed teams. Interviews were conducted with nine volunteers. The data was analyzed using qualitative content analysis.

The main findings were that the nursing staff perceive the rewarding intangible tools as working time arrangements, team atmosphere, feedback and working in a self-organizing team. Among the tangible forms of reward, monthly salary, salary supplements and occupational health care emerged. From the nursing staff's perspective, the organization can improve reward by clarifying the criteria for reward, increasing hybrid reward, i.e., a reward system that is a combination of team and individual-based reward. In addition, support and accessibility from management and equity in reward were also sought. For the most part, interviewees felt satisfied with intangible rewards and identified them as a factor for organizational commitment.

The study confirms the view that nursing staff perceive intangible rewards as insufficient and that non-material rewards act as a commitment factor for the organization. A good reward system can influence retention and recruitment in the care sector. As regards intangible rewards, several experiences were related to self-organization, so working in a self-organization team is perceived as rewarding. Care staff should also be paid a separate salary supplement for non-work-related tasks and responsibilities. Criteria should be clearly defined so that nursing staff know what they are being rewarded for.

Rewarding must also be equal, so that the same pay is paid for the same work. However, individuals should be rewarded for success, experience, and flexibility. It is also worthwhile for a team to have a team-specific reward system, as this will increase the team's efforts towards the goal. The study also confirms the knowledge that simple things can increase retention and attractiveness of the health care. This thesis was conducted in a private healthcare organization, so a similar study on rewarding self-organization teams in municipal healthcare is proposed for further research.

## Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
2	Palkitseminen organisaatioissa	10
2.1	Palkitsemisen määrittely	10
2.2	Palkitsemisen taustaa	12
2.3	Palkitsemisen teorioita	15
2.4	Palkitseminen terveydenhuollon organisaatioissa	18
3	Itseohjautuvat tiimit	22
3.1	Itseohjautuvien tiimien määrittely	22
3.2	Itseohjautuvat tiimit terveydenhuollossa	23
3.3	Palkitseminen itseohjautuvissa tiimeissä	25
4	Yhteenveto teoreettisesta taustasta	28
5	Tutkimuksen toteuttaminen	31
5.1	Tutkimusmenetelmä	31
5.2	Aineiston hankinta	33
5.3	Aineiston analyysi	36
6	Tulokset	40
6.1	Itseohjautuvan hoitohenkilöstön tiimin kokemuksia palkitsemisesta	40
6.2	Aineeton palkitseminen	41
6.3	Aineellinen palkitseminen	43

	5
6.4 Palkitsemisen kehittäminen	45
6.4.1 Palkitsemisen kriteerien tunnistaminen	46
6.4.2 Hybridipalkitseminen	46
6.4.3 Johdon tuki	47
6.4.4 Tasa-arvoinen palkitseminen	48
7 Pohdinta	50
7.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	50
7.2 Tulosten tarkastelu	54
7.3 Päätelmät ja jatkotutkimusehdotukset	59

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Kansainvälisissä tutkimuksissa yksi tämän hetken tutkituimmista hoitotyön trendeistä on maailman laajuinen hoitohenkilöstön puute ja sen syyt sekä mahdolliset ratkaisut. WHO:n (2022) arvion mukaan terveydenhuoltoon tarvitaan yhdeksän miljoonaa uutta sairaanhoitajaa vuoteen 2030 mennessä. Lisäksi työntekijät kärsivät yhä enemmän henkilöstöpulan aiheuttamasta uupumuksesta ja vaaratilanteista. Hoitajien kokemusten mukaan työvuorot ovat pitkiä ja niistä saadut palkkiot koetaan riittämättöminä. (WHO, 2022.) Hoitotyöntekijöiden sitouttamiseen ja rekrytointiin tarvitaan uusia keinoja. (Hiroko & Akari 2020, 1582.)

Myös Suomessa hoitohenkilöstöstä yhä useampi harkitsee alanvaihtoa ja alalle on vaikeampi rekrytoida uusia hoitajia (TEM 2021). Lisäksi lähivuosien suunnitellut hoitajien tutkintomäärät eivät riitä kattamaan yli 8000 hoitajan vajetta huomioiden myös lähivuosien eläköitymiset (Keva 2021). Suurten ikäluokkien eläköitymiset tarkoittavat myös sukupolven vaihtumista. Organisaatioiden on kehitettävä uusia toimintatapoja vastaamaan erilaisten työntekijöiden tarpeita ja vaatimuksia. Erityisesti nuorten hoitajien sitoutuvuus on heikkoa, ja he kaipaavat työelämältä sekä taloudellista turvaa että ammatillista kehittymistä. (esim. Rose, Shazali, Adam, Hoi Nee & Latif 2019, 14.)

Näihin ongelmiin voidaan etsiä ratkaisua kehittämällä hoitotyön palkitsemista, sillä hoitajat, jotka kokevat palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisena, ovat sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä (Sveinsdóttir, Ragnarsdóttir & Blöndal 2015, 562). Kannustimilla ja palkkioilla on nähty myönteinen vaikutus hoitotyön laatuun ja turvallisuuteen (Kurtzman, O'Leary, Sheingold, Devers, Dawson & Johnson 2011) ja hoitotyöntekijät ovat motivoituneempia ja potilaslähtöisempiä, kun heidät palkitaan asianmukaisesti (Ahmad, Muhammad, Anam & Khalid 2020). Lisäksi koettu palkkioiden ja työn määrän epätasapaino on merkittävä lähtemisaikojen ennustaja (Dereycke, Vlerick, Burnay, Declaire, D'Hoore, Hasselhorn & Breckman 2011, 24). Useissa kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu sairaanhoitajien

olevan tyytymättömiä palkitsemiseen (esim. Chenoweth, Jeon, Merlyn & Brotady 2010; Kreitzer, Monsen, Nandram & de Blok 2015, 40–42) ja Suomessa esimerkiksi hoitoalan lakot ja mediassa esillä olleet hoitajien kiitoskortit kertovat tarpeesta palkitsemisen kehittämiseen.

Itseohjautuvuus on noussut lähivuosina työelämän trendi-ilmiöksi ja sen on nähty ratkaisevan työelämän haasteita kuten sitoutumattomuutta ja työn imun puutetta (Martela & Jarenko 2017). Viime vuosina on myös kyseenalaistettu sosiaali- ja terveydenhuollon hierarkkista ja ylhäältä-alaspäin suuntautuvaa johtamista. Sen rinnalle on noussut itseohjautuvuus ja tiimityöskentely (Hujala & Rissanen 2017, 99). Itseohjautuvia tiimejä on myös terveydenhuollon organisaatioissa yhä enemmän ja niiden määrä tulee tulevaisuudessa kasvamaan (Ottala & Mäki 2017, 268).

Itseohjautuvien tiimien on nähty edistävän organisaation suorituskykyä, henkilöstön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Barnett & Weidenfeller 2016, 342). Hyvänä esimerkkinä tästä toimii Hollannin hoivapalveluita tarjoava organisaatio Buurtzorg, jossa itseohjautuvien tiimien avulla organisaation kulut laskivat 35 % sekä henkilöstötyytyväisyys parantui (Buurtzorg 2022). Vaikka palkitseminen on perinteisesti yksi johtamisen keinoista sitouttamiseen, on tutkimuksien mukaan hyödyllistä, jos henkilöstö voi itse vaikuttaa ja osallistua palkitsemiseen liittyvään päätökseen tekoon (esim. Kurtzman ym. 2011; Gu, Hu & Hempel 2021, 1527.)

Aiempi tutkimus hoitoalan palkitsemiseen liittyen on pääasiassa kvantitatiivista ja kohdistuu yksilölliseen palkitsemiseen (esim. Ahmad ym. 2020; von Bonsdorff 2011; Derycke ym. 2011). Hoitoalalla palkitsemista itsessään tutkivia tutkimuksia on melko vähän. Valtaosa tutkimuksista tutkii työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista, joista palkitseminen on yhtenä osa-alueena. Seitovirta (2018) tuo esille väitöskirjassaan, että hoitoalalla tarvitaan enemmän palkitsemiseen liittyvää laadullista tutkimusta työntekijöiden näkökulmasta, jotta työelämän laatu ja tuottavuus parantuisi. Itseohjautuvia tiimejä käsittelevät tutkimukset puolestaan käsittelevät itseohjautuvien tiimien vaikutusta sekä yksikön kokemuksia itseohjautuvassa tiimissä toimimisesta (esim. Aufegger, Shariq, Bicknell, Ashrafian & Darzi 2019; Barnett & Weidenfeller

2016.) Hoitoalan tutkimuksessa on tutkimusaukko, joka liittyy itseohjautuvien tiimien palkitsemiseen.

Vaikka palkitsemista hoitoalan itseohjautuvissa tiimeissä ei ole juurikaan aiemmin tutkittu, niin joitain palkitsemisen ja tiimientyöskentelyyn liittyviä tutkimuksia on tehty. Tutkimuksien mukaan tiimipohjainen palkitseminen lisää itseohjautuvuutta sekä suorituskykyä. On myös tärkeää, että tiimit osallistuvat itse palkitsemista koskevaan päätöksentekoon ja suunnitteluun. (Gu ym. 2021, 1527.) Itseohjautuvuus itsessään koetaan palkitsevana, sillä se lisää työn imua ja ehkäisee työuupumusta (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021,4). Hoitajat myös tietävät itse parhaiten, mitkä asiat he kokevat palkitsevina ja heillä on tarve vaikuttaa heitä koskevaan päätöksentekoon. On tärkeää, että hoitajat voivat ainakin osittain valita palkitsemistapansa itseohjautuvissa tiimeissä (Wieck, Dols & Northam 2009, 189).

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan palkitsemista terveydenhuollon itseohjautuvissa tiimeissä ja tavoitteena ymmärtää itseohjautuvien tiimien palkitsemisen erityispiirteitä. Tutkielma etenee siten, että aluksi tarkastellaan palkitsemisen ja itseohjautuvien tiimien käsitteitä ja teorioita yleisesti sekä terveydenhuollon kontekstissa. Tutkielma on laadullinen haastattelututkimus, joka kohdistuu hoitohenkilöstön kokemuksiin palkitsemisesta itseohjautuvissa tiimeissä sekä millaisilla keinoilla organisaatio voi tukea palkitsemista itseohjautuvissa tiimeissä. Tutkielman kohdeorganisaatioina on yksityinen terveydenhuollon organisaatio, jossa hoitohenkilöstö toimii itseohjautuvissa tiimeissä. Tutkielman ydin on ymmärtää palkitsemista hoitohenkilöstön kokemana ja tuoda esille heidän kokemuksensa palkitsemisesta teemahaastattelun keinoin.



## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tarkoituksena on kuvata terveydenhuollon hoitohenkilöstön kokemuksia palkitsemisesta itseohjautuvissa tiimeissä. Lisäksi tarkoituksena on kuvata, miten organisaatio voi tukea palkitsemista itseohjautuvissa tiimeissä hoitohenkilöstön kokemana. Tutkielman tavoitteena on tuottaa uutta tietoa hoitoalan palkitsemisen kehittämiseen erityisesti itseohjautuville tiimeille ja organisaatioille. Tutkielman avulla saadaan lisää tietoa työntekijöiden kokemuksista palkitsemiseen liittyen, jonka avulla organisaatiot voivat kehittää palkitsemisjärjestelmäänsä. Tutkielman avulla saadaan myös lisää tietoa, millaiset asiat hoitohenkilöstö kokee palkitsevana aineettoman ja aineellisen palkitsemisen osalta, jolloin sitä voidaan hyödyntää organisaation palkitsemisstrategiassa monipuolistamaan palkitsemista.

Tutkimuskysymykset:

- 1 Millaisia kokemuksia hoitoalan työntekijöillä on palkitsemisesta itseohjautuvissa tiimeissä?
- 2 Miten organisaatio voi tukea palkitsemista itseohjautuvissa tiimeissä hoitohenkilöstön kokemana?

## 2 Palkitseminen organisaatioissa

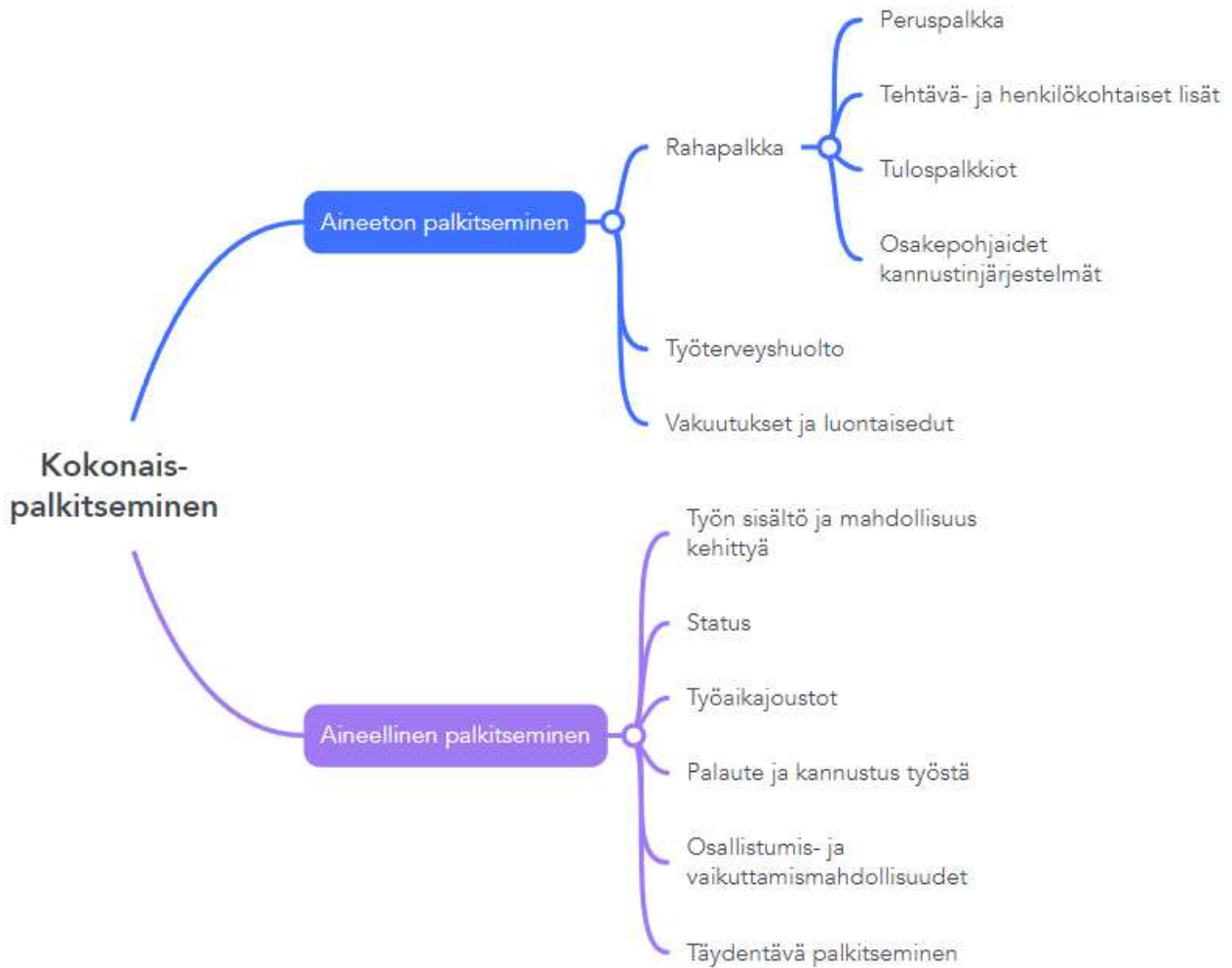
### 2.1 Palkitsemisen määrittely

Palkitsemisella tarkoitetaan palkkion antamista vastineeksi vaaditusta tehtävästä tai saavutuksesta. Palkitseminen on johtamisen ja henkilöstöhallinnon työkalu, jolla pyritään lisäämään organisaation menestystä ja kannustamaan henkilöstöä. Palkitsemisen tarkoituksena on myös, että henkilöstö pyrkii edistämään organisaation tavoitteita ja arvoja. (Kauhanen 2010, 88.) Palkitsemisen keskeisiä tavoitteita ovat osaavan henkilöstön sitouttaminen ja oikeudenmukaisuus (Lammintakanen 2021, 246). Palkitsemisjärjestelmällä on tärkeää olla tavoitteet ja hyvä palkitsemisjärjestelmä sopii organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla myös riittävän yksinkertainen ja henkilöstön tulee olla sen perusteista tietoisia. (Nylander & Hakonen 2015, 14.) Sanasto- ja ontologiapalvelu Finton (2022) mukaan palkitsemisen lähikäsitteitä ovat kannustimet, motivaatio, motivointi, palkitsemisjärjestelmä sekä palkitsemistavat sekä englanniksi reward ja rewarding.

Palkitseminen voidaan jakaa aineettomaan sekä aineelliseen palkitsemiseen. **Aineettomalla palkitsemisella** tarkoitetaan palkkioita, joka ei ole rahallista tai materiaalista. Se on käsitteenä laaja ja sen merkitys perustuu työntekijän kokemukseen palkkiosta. Aineetonta palkkioita voi olla myös vaikea tunnistaa. Aineeton palkitseminen voi olla esimerkiksi itsensä kehittämistä, kouluttautumista, statuksia, palautetta sekä työaikojan joustavuutta. Täydentävä aineeton palkitseminen voi sisältää myös esimerkiksi työsuhdematkalipun, työsuhdeauton, viihtyisät tilat ja kirjallisen työsopimuksen, jossa määritellään työsuhteen laatu. Myös esihenkilön suhtautuminen työaikajärjestelyihin, työn tekemiseen ja vapaa-aikaan, on osa aineetonta palkitsemista. (Ylikorkala & Sweins 2015, 20–22.)

**Aineellisella palkitsemisella** tarkoitetaan esimerkiksi rahapalkkaa, luontaisetuja, työterveyshuoltoa ja erilaisia vakuutuksia. Rahapalkka sisältää peruspalkan lisäksi tehtävä- ja henkilökohtaisen palkan osan. Rahallista palkitsemista on myös tulospalkkiot, henkilökohtaiset palkkiot sekä osakepohjaiset kannustinjärjestelmät. (Ylikorkala & Sweins 2015, 21–24.)

Aineellista palkitsemista on myös aloitteista ja ideoista maksettavat palkkiot, joiden on nähty lisäävän organisaation innovatiivisuutta (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 39). Aineettoman ja aineellisen palkitsemisen yhdistämisestä syntyy käsite kokonaispalkitseminen (kuvio 1), jonka organisaatio määrittelee ja rajaa omien tavoitteidensa mukaisesti. (Ylikorkala & Sweins 2015, 24.)



**Kuvio 1.** Kokonaispalkitseminen

Ihmiset kokevat erilaiset asiat palkitsevina. Palkkioksi koetaan vain omien tarpeiden mukaiset asiat, ja organisaation palkitsemisjärjestelmät eivät välttämättä vastaa näihin toiveisiin. (Deeprise 1994, 12.) Vasta henkilöstön tulkinta palkitsemista ja sen kannustavuudesta, määrittää millaisia vaikutuksia palkitsemisella saadaan aikaan (Nylander & Hakonen 2015, 15). Organisaation palkitsemisstrategiassa on keskeistä huomioida, että molemmat palkitsemisen

osa-alueet tulevat huomioiduksi palkitsemismallissa (Victor & Hoole 2021). Palkitsemisen on nähty lisäävän organisaation tuottavuutta ja työntekijöiden työtyytyväisyyttä. (Tarigan, Cahya, Valentine, Hatane & Jie 2022, 1055.) Aineellisen palkitsemisen on nähty vaikuttavan työpaikan valintaan, mutta aineettomat palkitsemismenetelmät vaikuttavat enemmän sitoutumiseen, motivaatioon ja työhyvinvointiin. Organisaatiossa on harvoin kirjattu ylös kaikkia aineettoman palkitsemisen menetelmiä, mutta esimerkiksi rekrytointiprosessin kannalta on tärkeää tiedostaa myös aineettoman palkitseminen hyödyt palkitsemisstrategiassa. (Ylikorkala & Sweins 2015, 38–39.) Aineettoman palkitsemisen merkitys korostuu tulotason ja varallisuuden kasvaessa (Kauhanen 2010, 93).

## 2.2 Palkitsemisen taustaa

Palkitseminen on ollut osa henkilöstöjohtamista ja organisaatioiden strategioita niin pitkään kun organisaatioita on ollut olemassa. Kautta historian palkitsemisen tavoitteena on ollut lisätä henkilöstön motivaatioita, jotta tuotanto pysyy korkeana. Taylorin tieteellinen liikkeenjohto perustui 1900-luvun alussa tehokkuuden ja järjestelmällisyyden tavoitteluun. Siinä keskeistä on, että tietyistä tehtävistä maksetaan tiettyä palkkaa ja urakkapalkkioiden avulla saatiin lisättyä tehokkuutta. Tieteellisen liikkeenjohdon aikakaudella suosittiin yksiköllistä palkkausta suorituksen perusteella pyrkien parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Taylor myös ajatteli, että työntekijällä on vain taloudellisia intressejä työntekoon ja korkealla palkalla saadaan parhaatkin työntekijät sitoutettua. (Harisalo 2010, 55–57.)

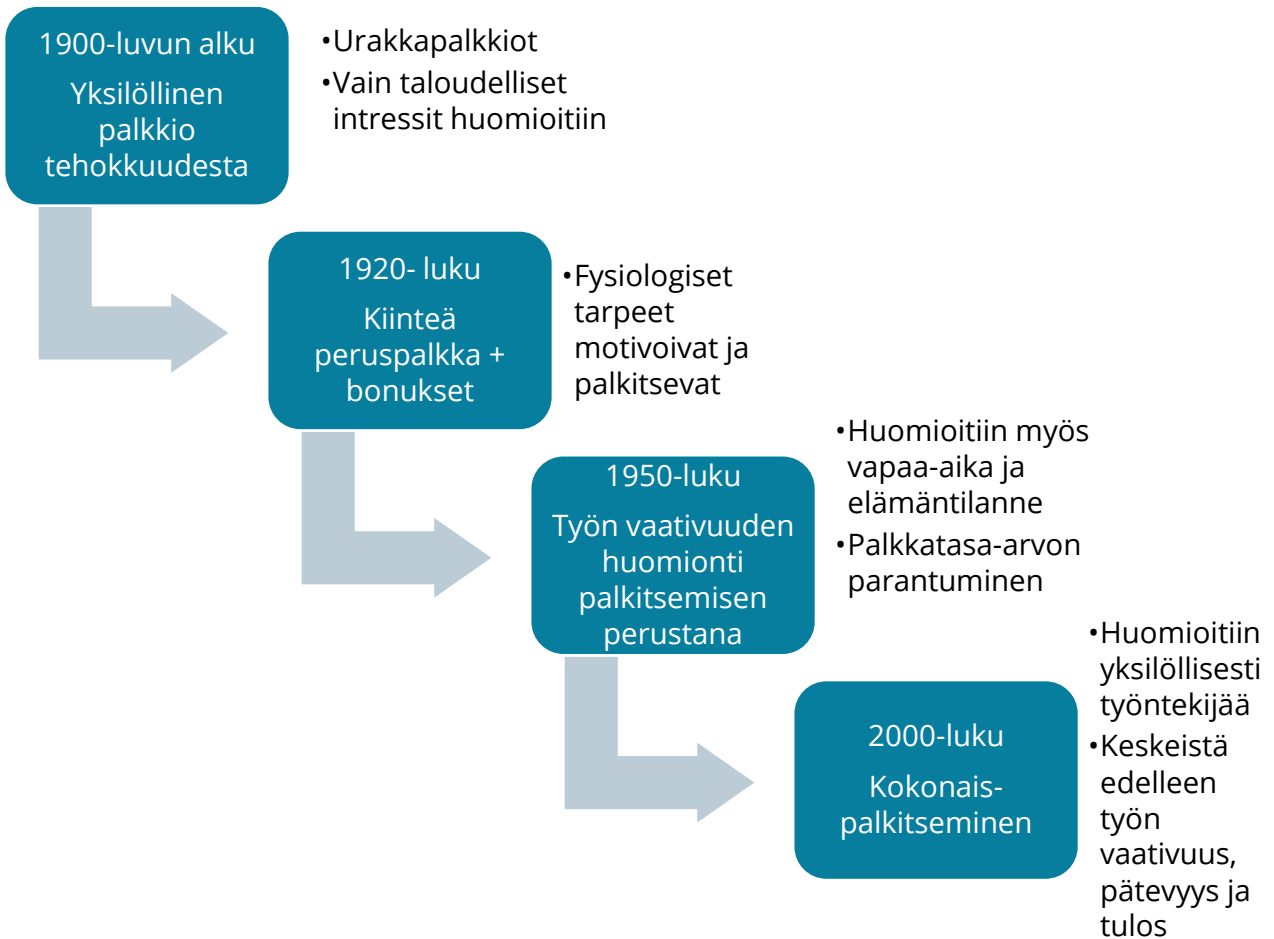
Myöhemmin palkitsemisjärjestelmää kehitettiin siten, että työntekijät saivat korkeampaa palkkaa, jos he saavuttivat tavoitteen tai standardin. Henry Gantt kehitti palkitsemisjärjestelmän, jossa maksettiin kiinteää peruspalkkaa ja hyvin suoriutuneille työntekijöille bonuksia. Myöhemmin Harrington Emerson lisäsi joustavuutta palkitsemisjärjestelmään lisäämällä bonuksiin erilaiset luokkatasot. (Caudill & Porter 2014, 128–130.) Tällöin ajateltiin palkitsemisen keskeisenä tavoitteena olevan fysiologisten tarpeiden tyydytys. Taustateorian tieteellisen liikkeenjohdon aikana oli behavioristinen teoria, jossa työntekijä ohjautuu palkkion perusteella tehokkaammaksi työntekijäksi. Suomessa ei ollut

minkäänlaisia työehtosopimuksia vielä 1900-luvun alussa, vaan palkoista sovittiin paikallisesti ja palkkaerot erityisesti sukupuolten välillä olivat suuria. (Vartiainen 2015, 70–72.)

Ihmissuhdekoulukunnan oppien lisääntyessä 1920-luvulla palkitsemisessa huomioitiin myös henkilöstön mielipiteet ja pyrittiin lisäämään yhteistyötä henkilöstön kanssa. Myös tiukkaa kontrollia ja valvontaa vähennettiin tehokkuuden parantamiseksi. Suomessa otettiin käyttöön myös työhön liittyviä lakeja, jotka turvasivat työntekijän oikeuksia. Urakkapalkat olivat kuitenkin edelleen yleisin palkitsemisen muoto Suomessa. Valtio myös säätelä tiukasti palkkoja 1950-luvulle asti. 1950-luvulta eteenpäin palkitseminen ohjautui motivaatioteorioiden kautta. Eniten vaikutti Maslowin tarvehierarkia sekä Hertzbergin motivaatio-hygienia teoria. Maslowin tarvehierarkiassa keskeistä on, että ihmiset motivoituvat eri asioista ja perustarpeiden tulee olla tyydytettyjä, jotta ihminen voi motivoitua. Hertzbergin mukaan ulkoiset tekijät eivät lisää motivaatioita, vaan työntekijä tarvitsee innostavia haasteita ja tunnustusta motivoituakseen. (Vartiainen 2015, 70–76.)

Lillian ja Frank Gilbreth huomioivat ensimmäisinä organisaatioteoreetikoina myös muiden kuin taloudellisten palkkioiden merkityksen organisaatioissa (Caudill & Porter 2014, 131–132), mutta nämä rantautuvat Suomeen vasta 1980-luvulla. Tällöin palkitsemisessa huomioitiin myös työntekijän elämäntilanne ja korostettiin myös vapaa-ajan merkitystä. Myös naisten ja miesten palkkatasa-arvoa kehitettiin ja keskeistä oli, että samasta työstä maksetaan samaa palkkaa vaatavuuden mukaan. (Vartiainen 2015, 84–87.)

2000-luvulla otettiin käyttöön kokonaispalkitsemisen käsite ja palkitsemisstrategiassa huomioitiin myös aineettomat palkitsemisen muodot vahvemmin. Palkitsemiseen huomattiin vaikuttavan työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet kuten ikä, persoonallisuus ja arvot. Vaikka palkitseminen on monipuolistunut viimeisen sadan vuoden aikana (kuvio 2), niin kuitenkin edelleen palkitsemisen keskeiset kulmakivet ovat työn vaatavuus, työntekijän pätevyys sekä tulos. Palkitsemiseen vaikuttavat kansalliset työ- ja virkaehtosopimukset, mutta vastuu palkitsemisesta on organisaatiossa. (Vartiainen 2015, 84–87.)



**Kuvio 2.** Palkitsemisen ajallinen kehittyminen

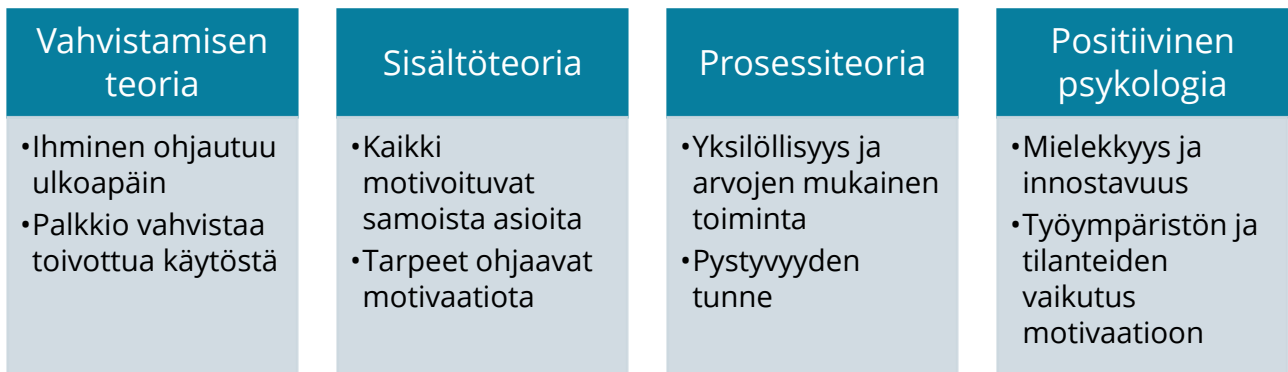
Suomessa palkitsemista ohjaa vahvasti työ- ja virkaehtosopimukset, jonka piiriin kuuluu yli 90 % suomalaisista työntekijöistä. Sen vaikutus rahapalkkaan ja palkankorotuksiin on merkittävä ja se vaikuttaa myös työehtoihin, kuten työtunteihin ja vuosilomiin. Työ- ja virkaehtosopimukset tasaavat tuloeroja sekä määrittävät palkkimallin eli miten työstä maksetaan. Sen tarkoituksena on turvata työntekijälle myös vähimmäistyöehdot. Työ- ja virkaehtosopimuksia kuitenkin kritisoidaan myös siitä, että niiden puitteissa ei voida riittävästi huomioida henkilökohtaista osaamista ja hyvää suoriutumista. Jollain aloilla, kuten terveydenhuollossa, pelivara rahallisen palkitsemisen suhteen voi jäädä niukaksi, jos organisaation palkitsemisjärjestelmä ei muuten ole kannustava. Tällöin tulisi huomioida entistä vahvemmin myös aineeton palkitseminen osana palkitsemisstrategiaa. (Hakonen & Moisio 2015, 42–45.) Palkitsemiseen liittyvät kulut

ovat merkittävä osa organisaatioiden liikevaihdosta ja palkitsemiseen liittyvät päätökset ovat usein taloudellisia. Työehtosopimukset asettavat palkitsemisessa reunaehdoja, mutta organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa palkitsemiseen myös itse. Palkitsemisstrategiassa tulee huomioida hyötyjen optimointi suhteessa kuluihin. (Hulkko-Nyman 2015, 172–174.)

### 2.3 Palkitsemisen teorioita

Palkitsemisen yhteydessä on välttämätöntä puhua motivaatioista ja erilaiset motivaatioteoriat ovat ohjanneet palkitsemista kautta historian. Motivaatio on voima, joka saa ihmisen toimimaan tavoitteita kohti ja palkitsemisen keskeisenä tavoitteena on motivoida henkilöstöä. Motivaatioita voidaan tarkastella useiden eri teorioiden kautta ja yhtä ainoaa tapaa motivoida henkilöstöä ei ole. Tärkeää onkin ymmärtää, että motivaatioon vaikuttavat monet eri asiat. (Hakonen 2015, 138–145.) Erilaisilla motivaatioteorioilla pyritään selittämään ja kuvaamaan (kuvio 3) miten ihmiset toimivat erilaisissa tilanteissa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 20).

Vahvistamisen teorioissa ihminen nähdään ulkoapäin ohjautuvana ja kokemuksien mukaan toimivana yksilönä. Teorian mukaan palkkion tulee vahvistaa toivottua toimintaa nopeasti suorituksen jälkeen. Sisältöteorioissa kaikkien ihmisten uskotaan motivoituvan samoista asioista ja toimintaa ohjaavat erilaiset tarpeet. Sisältöteoriaa ohjaavat Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin motivaatio-hygieeniateoria. Näiden perusteella ajatellaan, että rahallinen korvaus ei motivoi työntekijöitä. (Vartiainen 2015, 86.) Prosessiteorioissa korostetaan yksilöllisyyttä ja omien arvojen mukaista toimintaa organisaatioissa. Prosessiteorioissa työntekijää motivoi pystyvyyden tunne sekä jokaiselle tulee olla määritelty yksilöllinen ja tarpeeksi haastava tavoite. Uusimpana teoriana nähdään positiivinen psykologia, jonka mukaan ihminen motivoituu mielekkyydestä ja innostavuudesta. Keskeistä on miettiä myös työympäristöä ja tilanteita, missä työntekijä voi suoriutua parhaiten. (Hakonen 2015, 138–145.)



**Kuvio 3.** Motivaatioteoriat

Näiden lisäksi motivaatioita voidaan kuvailla myös itseohjautuvuusteorian kautta. Motivaatio voidaan jakaa vielä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon itseohjautuvuusteorian kautta. Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että henkilö tekee jotain koska se on kiinnostavaa ja mielekästä. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa, että henkilö tavoittelee jotain välillistä tavoitetta kuten palkkioita tai kiitosta. Itsemääräytymisteorian mukaan ihmisellä on kolme universaalia tarvetta. Tarpeet ovat: tarve olla autonominen, tarve tuntea itsensä kyvykkääksi ja tarve kokea yhteenkuuluvuutta. (Deci & Ryan 2000, 236–240.)

Autonomian tarve nähdään vahvimpana motivaatioon ja palkitsemisen kokemukseen vaikuttavana tekijänä. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat myös sitoutuneempia, luovempia ja tehokkaampia kuin ulkoisesti motivoituneet. Kuitenkin on hyvä muistaa, että kaikilla työntekijöillä ei ole tarvetta motivoitua sisäisesti työstään ja monet työskentelevät vain saadakseen rahallista palkkiota. Keskeistä palkitsemisessa on keskittyä kokonaisuuteen, saavutettavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Yksikään palkitsemisteoria ei kuvaa palkitsemisen ja motivaation käsitteitä aukottomasta, vaan auttavat ymmärtämään motivaation monimutkaisia tekijöitä. (Hakonen 2015, 148–153.)

Organisaatioiden palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmien tutkimus on lisääntynyt 2010-luvulla valtavasti. Esimerkiksi Web of Science ja Scopus- tietokannoista ennen 2000-lukua organisaatioiden palkitsemiseen liittyviä tutkimuksia on alle 200 vuosittain, kun 2010-luvulta



eteenpäin tutkimuksia tehdään tuhansia vuosittain. Tämä kertoo myös palkitsemisen merkityksestä ja kiinnostuksesta nykypäivänä. Yleisesti tutkimuksissa on havaittu, että palkitsemisen vaikuttavuutta lisää erityisesti se, että henkilöstö saa itse vaikuttaa palkitsemisjärjestelmään ja palkitsemismenetelmiin (Kurtzman ym. 2011; Gu ym. 2021, 1527; Seitovirta ym. 2015, 872).

Palkitsemisen vaikuttavuuteen vaikuttaa myös, miten henkilöstä voi toteuttaa työnantajan visiota ja miten palkitseminen integroituu organisaation kulttuuriin ja työprosesseihin. Ei ole olemassa yhtä palkitsemismallia, joka sopisi jokaiseen organisaatioon, vaan palkitsemismallin tulisi olla aina olosuhteiden mukainen. Henkilöstön lisäksi palkitsemisessa on keskeistä huomioida myös työmarkkinaolosuhteet, kulttuuri ja strategia. Organisaation olisi hyvä tutkia sisäisesti, mitkä asiat henkilöstä kokee palkitseviksi ja millaisia aineettomia palkitsemiskeinoja on syntynyt organisaation sisällä. Taloudelliset palkkiot voivat toimia tehokkaasti joillekin työntekijöille, sillä ne lisäävät perustason ja korkeamman tason tarpeiden tyydytystä. Työntekijät ajattelevat, että taloudelliset palkkiot ovat niitä, jotka näkyvämmiin vaikuttavat elintason ja asemaan. Palkitsemismallin tulee perustua palkitsemisstrategiaan ja sen kriteerit ovat selkeästi mitattavissa. Palkitsemismallissa on myös huomioitu työntekijöiden mielipiteet. (Vakili, Salajegheh, Sayadi & Pourkiani 2022, 37–38.)

Tyytyväisyys organisaation palkitsemisjärjestelmään on merkitsevä työntekijöitä sitouttava tekijä (esim. Sulistiasih & Widodo 2022, 3497; Steele-Moses 2021, 22; Sheehan, Tham, Holland & Cooper 2019, 13.) Tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmään lisää myös työntekijöiden innovatiivisuutta ja itseohjautuvuutta (Sulistiasih & Widodo 2022, 3497). Palkkiot koetaan hyvin yksilöllisesti ja näissä on havaittu eroja myös sukupolvien välillä. Nuorimmalla sukupolvelle rahalliset palkkiot merkitsevät entistä vähemmän ja työntekijät toivoivat eniten omien kykyjensä hyödyntämistä ja etenemistä. (Tarigan ym. 2022, 1056.) Vanhemmilla sukupolvilla palkitsemisen kokemuksissa ei ollut näin suuria eroja. Nuoremmat kuitenkin arvostavat palkitsemiskeinoissa enemmän vapautta ja sitoutuminen organisaatioon on yleisesti heikompaa. Palkitsemisjärjestelmissä on myös keskeistä huomioida sukupolvien väliset erot.

(Rose ym. 2019, 14.) Kuviossa 4. tiivistettynä hyvän palkitsemisjärjestelmän keskeiset osa-alueet.



**Kuvio 4.** Hyvän palkitsemisjärjestelmän keskeiset osa-alueet

## 2.4 Palkitseminen terveydenhuollon organisaatioissa

Palkitsemisella on vaikutuksia hoitoalan henkilöstöön monelle tavalla. Kannustimilla ja palkkioilla on nähty myönteinen vaikutus hoitotyön laatuun ja turvallisuuteen (Kurtzman, O'Leary, Sheingold, Devers, Dawson & Johnson 2011) ja hoitotyöntekijät ovat motivoituneempia ja potilaslähtöisempiä, kun heidät palkitaan asianmukaisesti (Ahmad ym. 2020). Aineettomilla palkitsemismenetelmillä on yhteys parempaan sairaanhoitajien parempaan henkiseen hyvinvointiin (Gkorezis & Petridou 2011, 57). Hoitajat, jotka saivat enemmän positiivista

palautetta ja kiitosta esihenkilöiltään ovat tyytyväisempiä, sitoutuneempia ja ylpeämpiä työstään. Positiivisella palautteella on yhteys myös parempaan työilmapiiriin. (Sveinsdóttir, Ragnarsdóttir & Blöndal 2015, 564; Steele-Moses 2021, 22.)

Tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmään lisää korkealaatuisempaa palvelua hoitotyössä sekä lisää myös taloudellista hyötyä organisaatioilla (Beck-Krala, Tarczon & Maslyk 2017, 23; Barry, Brannon & Mor 2005, 314). Palkkioiden kohdentaminen voi johtaa parempiin hoitotuloksiin. Sitoutumista organisaatioon lisää eniten työn monipuolisuus ja haastavuus ja toiseksi eniten aineelliset palkkiot kuten rahapalkka (Steele-Moses 2021, 23). Hoitoalalla työntekijät ovat tyytymättömiä taloudellisiin palkkioihin (Chenoweth, Jeon, Merlyn & Brotady 2010). Tutkimusten mukaan huonommaksi palkitsemistavaksi nousevat eriarvoinen palkitseminen (Seitovirta ym. 2015, 874) sekä yksilöllinen suoriteperusteinen palkitseminen, joka lisäsi hoitotyössä syyllisyyttä, työn kuormittavuutta sekä lisäsi henkilöstön vaihtuvuutta (Kurtzman ym. 2011).

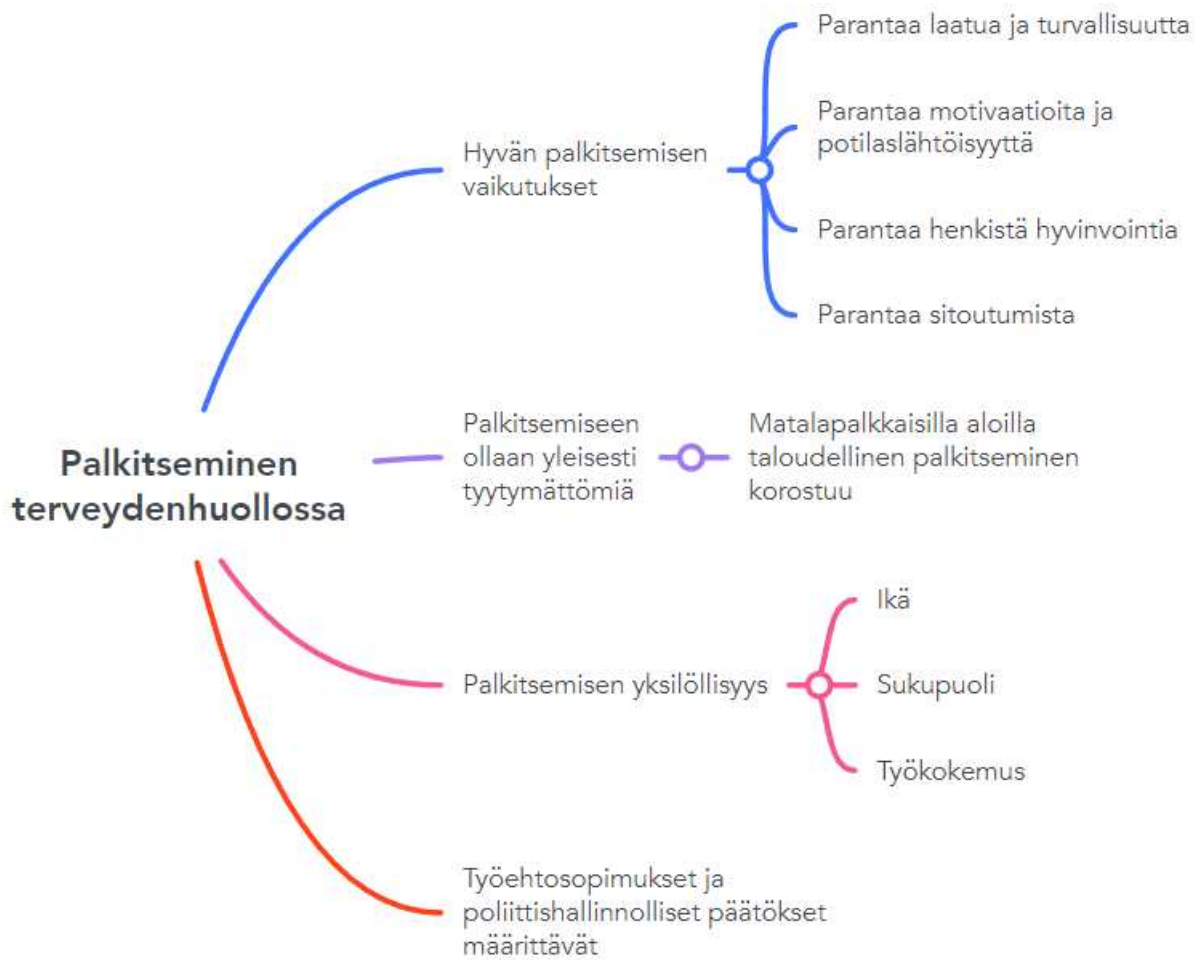
Useissa tutkimuksissa on huomattu, että myös hoitohenkilöstö kokee erilaiset asiat palkitsevina (Seitovirta, Partanen, Vehviläinen-Julkunen, Kvist 2011; Clendon & Walker 2012; von Bonsdorff 2011). On tutkittu, että esimerkiksi ikääntyneet hoitajat toivovat enemmän aineettomia ja monipuolisempia palkitsemismenetelmiä ja nuoremmat hoitajat toivovat enemmän taloudellisia palkkioita (von Bonsdorff 2011; Steele-Moses 2021, 23). Toisaalta alle 30-vuotiaille hoitajilla aineettomat palkitsemismenetelmät, kuten ammatillinen kehitys ja projektityö ovat merkittäviä sitouttamiskeinoja, sillä vaihtuvuus tässä ikäryhmässä on hyvin suurta (Clendon & Walker 2012, 557). Nuoret hoitajat toivoivat myös nopeita palkitsemiskeinoja ja tyydytystä työstä (Steele-Moses 2021, 23). Myös vastavalmistuneiden hoitajien palkitsemiseen tulisi kiinnittää huomiota, sillä myös tässä ryhmässä korostuu aineettomien palkitsemisen merkitys sitouttavana tekijänä. Erityisen tärkeänä koettiin kiitokset, tuki ja mahdollisuus kehittyä. (Lin, Viscardi & McHugh 2014, 444.)

Hoitoala on hyvin naisvaltainen ja miehiä oli vuonna 2020 8,4 % sairaanhoitajista (Tilastokeskus 2022). Palkitsemiseen liittyen miesten on helpompi edetä ylempiin tehtäviin, ja he saavat myös

hoitotyöstä parempaa palkkaa kuin naiset (Punshon, Maclaine, Trevatt, Radford, Shanley & Leyry 2019). Lisäksi miehet jättävät hoitoalan naisia useammin taloudellisista syistä (Rajapaksa & Rothstein 2009). Myös mieshoitajilla tyytymättömyys palkitsemiseen lisäsi lähtöaikeita (Gorgievski, Wan der Heijden & Bakker 2019). Tasa-arvokysymystä palkitsemiseen liittyen tulisi tarkastella myös hoitoalalla vahvemmin ja naisia tulisi tukea enemmän etenemiseen liittyen. Toisaalta myös miesten houkutteluksi alalla palkitsemisen monimuotoisuutta tulisi kehittää, mutta ei tasa-arvon kustannuksella. (Punshon ym. 2019.)

Seitovirta tutkimusryhmineen on tutkinut monipuolisesti hoitoalan palkitsemista Suomessa. Suomalaiset sairaanhoitajat kokevat motivoivampina aineettomat palkitsemisen muodot kuten työyhteisön arvostuksen, työaikajärjestelyt ja mahdollisuus kehittyä. Keskeistä palkitsemisen johtamisessa onkin hyödyntää erilaisia palkitsemisen malleja. (Seitovirta, Lehtimäki, Vehviläinen-Julkunen, Mitronen & Kvist 2018, 462.) Suomessa on tunnustettu hoitajien kokemuksista kuusi eniten merkittävää tekijää palkitsemisen kannalta. Nämä ovat taloudellinen korvaus, työn ja vapaa-ajan tasapaino, työn sisältö, kehittyminen ja tunnustus työstä sekä hyvä johtaminen. Palkitsemisen monipuolisuus tulee korostumaan, kun hoitajapula lisääntyy Suomessa tulevaisuudessa. (Seitovirta, Vehviläinen-Julkunen, Mitronen, De Gieter & Kvist 2017, 1047.) Seuraavalla sivulla esitetään tiivistelmä (kuvio 5) palkitsemisesta terveydenhuollossa.

Palkitseminen terveydenhuollossa on yksityisellä sektorilla monipuolisempaa kuin julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Yli-Korkala, 2005). Suomalaisessa terveydenhuollossa taloudellinen palkitseminen perustuu pitkälti työehtosopimusten määrittämiin palkkaluokkiin, joihin voidaan vaikuttaa tehtävänimikkeellä tai työkokemuksella. Palkkiot terveydenhuollossa ovat siten myös osittain poliittishallinnollisia päätöksiä ja niihin ei voida vaikuttaa organisaatiotasolla. Kuitenkin matalapalkkaisilla aloilla, kuten hoitoalalla, taloudelliset palkkiot merkitsevät enemmän kuin korkeampi palkkaisilla aloilla. Taloudellisten palkkioiden merkitys on siis hyvin suuri myös hoitoalalla eikä sitä voida korvata aineettomilla palkitsemisen keinoilla. (Wiener, Squillace, Anderson & Khatutsky 2009.)



**Kuvio 5.** Palkitseminen terveydenhuollossa

### 3 Itseohjautuvat tiimit

#### 3.1 Itseohjautuvien tiimien määrittely

Organisaatioteoreetikot ovat etsineet parasta mallia johtaa ja organisoida organisaatioita. Yhtä parasta mallia ei varmasti ole olemassa, mutta perinteinen hierarkkinen ja ylhäältä alaspäin johdettu malli ei vastaa enää nykypäivän organisaatioiden ja henkilöstön tarpeisiin. Tämän päivän työelämä vaatii nopeita ja joustavia ratkaisuja ja henkilöstö enemmän osallistumista ja vastuuta. Jo vuonna 1999 keskusteltiin horisontaalisesti organisaatioista, jossa vastuu päivittäisistä toimista on tiimillä yksilön sijasta, työntekijöille annetaan vastuu päättää asioista ja vähennetään hierarkiaa poistamalla turhia johtoportaita. (Ostroff 1999, 11–12.)

Itseohjautuvilla tiimeillä tarkoitetaan vastuun jakautumista tiimin kesken. Tavallisesti vastuu ja organisointi jakautuu esihenkilön ja yksilön välillä, mutta itseohjautuvissa tiimeissä tiimi ohjaa toimintaansa itse tiettyjen organisaation asettamien raamien sisällä. Itseohjautuvat tiimit ovat itse vastuussa, että asiat tulevat hoidettua. (Martela ym. 2021, 15–16.) Cummingin (1978) mukaan itseohjautuvat tiimit vaikuttavat itse työn tekemiseen sekä niillä on yhteinen tehtävä ja päämäärä. Myös palkkiot voidaan antaa yksikön sijaan tiimille. Tiimiä ei myöskään ohjata ulkoapäin vaan päätökset ja ohjautuminen tapahtuu tiimin sisällä. (Cumming 1978, 625.) Itseohjautuvien tiimien lähikäsitteitä suomeksi ovat yhteisöohjautuvuus ja jaettu johtajuus. Englanniksi termejä ovat self-managing team, shared leadership ja self-organizing team.

Itseohjautuvissa tiimeissä työskentely parantaa tiedonkulkua, edistää osallistumista ja päätöksentekoa. Nämä ovat yhteydessä myös organisaation parempaan taloudelliseen tulokseen. (Aufegger ym. 2019, 324.) Itseohjautuvat tiimit edistävät myös organisaation suorituskykyä, tehokkuutta ja uuden oppimista (Bernett & Weidenfeller 2016, 345). Itseohjautuvissa tiimeissä on vähemmän poissaoloja ja työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioon (Renkema, Bondarouk & Bos-Nehles 2018, 81). Myös henkilöstön kokema

psykologinen turvallisuus ja turvallisuuden tunne on tutkittu olevan parempaa itseohjautuvissa tiimeissä (Geerts, Bierbooms & Cloud 2021; Aufegger ym. 2019, 327).

### 3.2 Itseohjautuvat tiimit terveydenhuollossa

Terveydenhuollon kokonaismenojen uskotaan kasvavan vähintään 50 % vuoteen 2040 mennessä ja menojen kasvun ei kuitenkaan uskota lisäävän terveydenhuollon tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Terveydenhuolto vaatii uudistamista, sillä terveydenhuollon työvoiman puutos on maailman laajuinen ilmiö. Terveydenhuollon ammattilaiset ovat tyytymättömiä terveydenhuollon byrokraattisiin järjestelmiin, jonka vuoksi he menettävät hallinnan tunteen esimerkiksi työajoista ja työoloista. Tyytymättömyys organisaatioon vähentää myös työvoiman saatavuutta. Uudistushankkeet tähän asti ovat pyrkineet parantamaan potilaiden hoitoa eikä niinkään henkilöstön hyvinvointia tai organisaatiokulttuuria. (Kreitzer, Monsen, Nandram & de Blok 2015, 40–42.)

Terveydenhuollon johtamisen mallit ovat sovelluksia liiketoiminnan johtamisen teorioista, eikä terveydenhuoltoon ole kehitetty omaa yksilöllistä johtamisen tai organisoinnin mallia. Edelleen on melko vähän tutkittua tietoa, mitkä johtamisen mallit ja teoriat toimivat parhaiten terveydenhuollossa. Terveydenhuolto koostuu useista vahvoista ammattiryhmistä ja erikoisaloista, joiden vuorovaikutus on monimutkaista moniammatillisuuden ja lääketieteen erityispiirteiden vuoksi. Itseohjautuvat tiimit ovat yksi uusista terveydenhuollon johtamisen malleista ja sen tarkoituksena on, että tiimit työskentelevät yhdessä kohti haluttua tavoitetta ja päämäärää. Se antaa yksilölle mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja johtamiseen. Terveydenhuollon itseohjautuvissa tiimeissä keskeistä on tiedon välittäminen tehokkaasti ja päätöksenteko tietoon perustuen. Itseohjautuvien tiimien tavoitteena on vähentää terveydenhuollon monimutkaisuutta lisäämällä vuorovaikutusta ja kokemusten jakamista myös eri ammattiryhmien välillä. (Al-Sawai 2013, 285.)

Vuonna 2006 terveydenhuollon organisaatio Buurtzorg lähti muuttamaan vallitsevaa tilannetta. Organisaatiossa vähennettiin johtajia ja hallinnon tasoja, ja tarjottiin hoitajatiimeille vastuuta

omasta työstään. Hoitajatiimeille tarjottiin valmennustukea, mutta muuten he saavat vastata itse täysin aikatauluista, rooleista ja tuloksista. Itseohjautuvien tiimien avulla organisaation taloudelliset kulut laskivat ja hoitajat käyttivät tehokkaammin työaikaansa hoitotyöhön. Myös vähennetyt hallinnon tasot ja toimistokulut alensivat kustannuksia organisaatiossa. Hoitajat kokivat työssään enemmän tyytyväisyyttä, luovuutta ja hyvinvointia. (Kreitzer ym. 2015, 42.) Itseohjautuvat tiimit vähentävät organisaation hierarkiaa ja osa hallinnon työstä siirtyy työntekijöille. Tämä tulisi ottaa huomioon myös palkitsemisessa, viestinnässä ja tiedottamisessa. Itseohjautuvassa tiimissä terveydenhuollossa viestinnän ja suunnitelman tulee olla selkeä, jotta ylimääräistä aikaa ei kulu hallinnollisiin asioihin. (de Bruin ym. 2022, 4554.)

Itseohjautuvien tiimien on nähty vaikuttavan positiivisesti myös terveydenhuollossa työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen organisaatioissa (de Bruin, Doodkorte, Sinervo & Clemens 2022, 4552; Kalisch 2010, 943; Both-Nwabuwe, Lips-Wiersma, Dijkstra & Beersma 2019, 743; Ruotsalainen, Elovainio, Jantunen & Sinervo 2023). Itseohjautuvien tiimien on nähty parantavan myös henkilöstön välistä keskustelua ja vahvistavan ihmissuhteita organisaatiossa. Tiimit lisäävät myös tiedon vaihtoa ja ymmärrystä organisaation toiminnasta. Ymmärryksen kautta esimerkiksi koordinointi ja poissaolojen sopiminen on helpompaa itseohjautuvissa tiimeissä. (Yeatts, Cready, Ray, Dewitt & Queen 2004, 258.) Itseohjautuvien tiimien toimintaa voi heikentää huono tiimihenki, henkilöstön vaihtuvuus, vastuun puute ja liian suuri työmäärä (Al-Sawai 2013, 286). Itseohjautuvien tiimien on nähty terveydenhuollossa parantavan myös laatua ja tehokkuutta (Drennan, Calestani, Ross, Saunders & West 2018, 5).

Myös Suomessa tehdyissä tutkimuksissa itseohjautuvien tiimien on nähty lisäävän työtyytyväisyyttä, hoidon laatua ja sitoutumista organisaatioon (Surakka, Burström, Jantunen, Jeglinsky-Kankainen, Piippo, Rosengren, Ruotsalainen & Sinervo 2020; Ruotsalainen ym. 2023; Ruotsalainen, Jantunen & Sinervo 2020). Tutkimukset Suomessa koskevat pääasiassa kotihoitoa. Tällä hetkellä hoitotyöntekijät kokevat hoitotyön hyvin stressaavana ja resurssit ovat vajavaiset, joten lisäämällä työntekijöiden autonomiaa ja itseohjautuvuutta voidaan lisätä työtyytyväisyyttä ja sitoutumista (Ruotsalainen ym. 2020). Lisäksi itseohjautuvissa tiimeissä



toimivat hoitajat kokevat vähemmän työn rasituksen kokemuksia (Ruotsalainen ym. 2023). Terveysthuollossa itseohjautuvia tiimejä voi hankaloittaa moniammatillisuus, sillä eri ammattiryhmät näkevät asiat eri tavalla ja ovat tottuneet vahvemmin tietynlaiseen tapaan tehdä asiat. Moniammatillisissa itseohjautuvissa tiimeissä korostuu vuorovaikutusosaaminen, kun taas samaa ammattiryhmää edustavissa tiimeissä tärkeämpää on auttaminen ja tukemisen kulttuuri. (Johnson, Nguyen, Groth & White 2018, 468.)

### 3.3 Palkitseminen itseohjautuvissa tiimeissä

Itseohjautuvien tiimien palkitsemista ei ole tutkittu samassa mittakaavassa kuin palkitsemista yleisesti terveydenhuollossa. Pääasiassa palkitsemista ja tiimiä koskevat tutkimukset ovat tutkimuksia tiimipohjaisesta palkitsemisesta. On nähty, että tiimipohjainen palkitseminen lisää motivaatioita, itseohjautuvuutta ja parantaa suorituskkyä (Gu ym. 2021, 1528). On myös tärkeää, että tiimityöstä ja itseohjautuvuudesta palkitaan, jotta työntekijät olisivat motivoituneempia tavoitteisiin (Goman 2019, 21–22; Grille, Schulte & Kauffeld 2015, 337). Hoitajat tietävät itse, mitä haluavat ja heillä on myös halua vaikuttaa päätöksiin. On myös kustannustehokasta, jos hoitajat voivat itse valita palkitsemistapansa organisaation puitteiden rajoissa (Wieck ym. 2009, 189). Kun organisaatiossa siirrytään itseohjautuviin tiimeihin, on tärkeää tarkastella myös palkitsemista. Palkitseminen on myös osa organisaation rakennetta, joten myös se vaatii uudistamista muun rakenteen muuttuessa. (Järvi, Välikangas & den Hond 2017, 227; Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 22.)

Tiimien palkitsemisen haasteena on niiden erilaisuus ja on vaikea löytää yhtä sopivaa tapaa palkita tiimeissä. Keskeistä on määrittää, milloin palkitaan yksilöä tiimissä ja milloin koko tiimiä. Yksilön palkitsemisessa keskeistä on oikeudenmukainen peruspalkka, joka perustuu yksilöllisiin ominaisuuksiin ja työkokemukseen. Yksilöä tulee palkita hyvästä suoriutumisesta myös henkilökohtaisesti ja yksilöllä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon omasta ja tiimin palkitsemisesta. Johtamisessa on keskeistä, että tunnustetaan myös yksilöllisiä tarpeita palkitsemisen suhteen. Koko tiimiä voidaan myös palkita erilaisilla tavoilla, mutta tärkeää on, että tiimi voi itse määrittää miten palkkiot jakaantuvat. Palkassa voi olla muuttuva palkanosa,

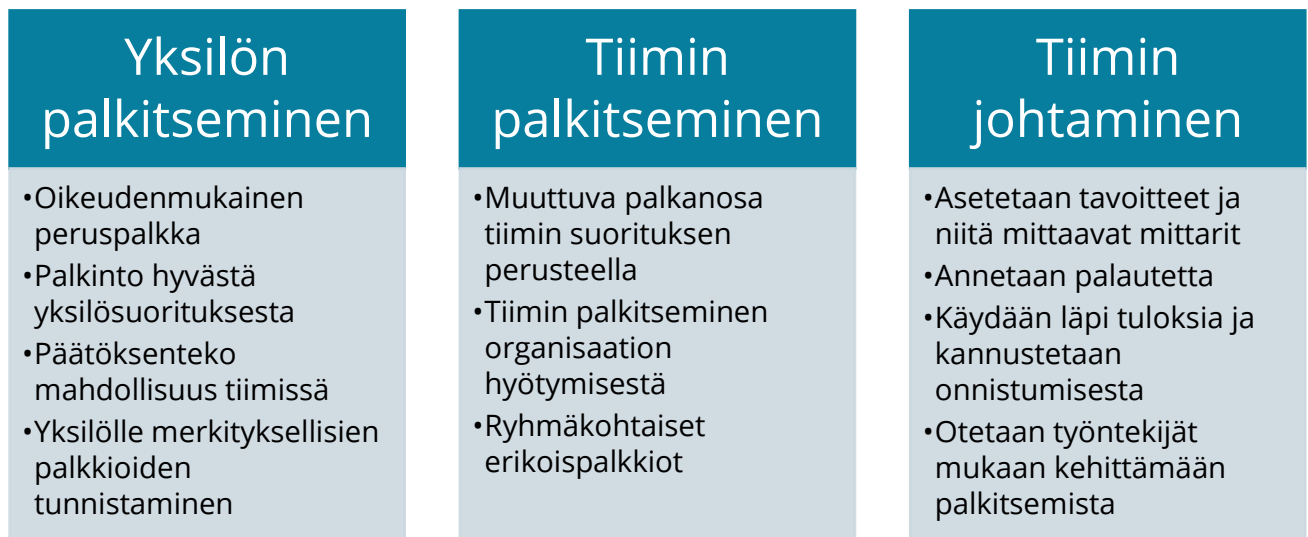
joka määräytyy koko tiimin suorituksen perusteella. Lisäksi tiimiä tulee palkita, kun organisaatio hyötyy tiimin työstä ja näistä voidaan antaa ryhmäkohtaisia erikoispalkkioita kuten virkistystoimintaa tai rahallisia bonuksia. Kaikkien tiimiläisten tulee olla tietoisia palkitsemisen kriteereistä. Tiimipohjaisessa palkitsemisessa voidaan yhdistää työperusteista palkkaa tulospohjaiseen palkitsemiseen. Esimerkiksi työntekijä saa työperusteista palkkaa työtehtäviensä ja vastuunsa perusteella, mutta tulospalkkio voidaan maksaa tiimin suorituksen perusteella. (Vartiainen ym. 1998, 38–40.)

Tiimipohjainen palkitseminen vaikuttaa positiivisesti motivaatioon ja palkkatyytyväisyyteen. Lisäksi tasa-arvoinen palkitseminen lisää motivaatioita ja yhteistyötä. (Rack, Ellwart, Hertel & Konradt 2011.) Toisaalta tasapäinen palkitseminen tiimissä voi lisätä tiimissä työn välttelyä ja johtaa sitä kautta tyytymättömyyteen (Ezzamel & Willmot 1998). Palkitseminen on monimutkainen asia ja siihen liittyy myös ristiriitoja suhteessa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja organisaation tehokkuuteen.

Shi (2021) on tutkinut tutkimusryhmineen parasta mahdollista suoritusta liittyen mekaaniseen suoritukseen. Tutkimuksesta kävi ilmi, että tiimin yhteishenki, suorituskky ja ponnistelut kohti päämäärää olivat parempia, kun tiimiä palkittiin tasavertaisesti. Tämä takasi tasaisen tuloksen voimantuotossa, mutta huippusuorituksiin päästiin vasta lisäämällä yksilöllisiä palkkioita. (Shi, Kavassanu, Cooke, McIntyre & Ring 2021.) Toisaalta on tutkittu, että korkeat yksilölliset bonukset muuten tiimipohjaisessa palkitsemisessa vähentävät tiimin yhteistyötä ja luo eriarvioisuutta. Korkeat bonukset myös lisäävät yksilöllistä ponnistelua kohti haluttua päämäärää. Matalammalla yksilöllisellä bonuksella ei ollut vastaavia vaikutuksia yhteistyöhön tai ponnisteluihin. (Irlenbusch & Ruchala 2006, 160.)

Tutkimusten mukaan palkitsemisessa toimiikin hyvin niin sanottu hybridimalli, jossa yksilöllinen ja harkinnanvarainen palkitseminen on yhdistetty tiimipohjaiseen palkitsemiseen. Hybridimalli lisää myös palkitsemisen joustavuutta. (Pearsall, Christian & Ellis 2010, 186–187.) Vartinen (1998) tutkimusryhmineen kuvaa tiimin toimintaa tukevaksi palkitsemisjärjestelmäksi myös tiimin ja sekä yksilön palkitsemisen. Lisäksi tiimien johtamisessa tulee huomioida, että

tiimillä on käytössä riittävät mittarit, annetaan rakentavaa palautetta ja otetaan tiimi mukaan kehittämään palkitsemisjärjestelmää (Vartiainen ym. 1998, 63–64.) Kuviossa 4 tiimiä tukeva palkitsemisjärjestelmä.



Kuvio 4. Tiimiä tukeva palkitsemisjärjestelmä (mukaillen Vartinen ym. 1998, 64)

## 4 Yhteenveto teoreettisesta taustasta

Palkitseminen on hyvin monimutkainen ja moniulotteinen ilmiö. Keskeistä palkitsemisessa on ymmärtää, että ihmiset kokevat eriasiat palkitsevina (Deeprise 1994, 12) ja henkilön tulkinta palkitsemisesta määrittelee sen onnistumisen (Nylander & Hakola 2015, 15). Sekä aineellisella, että aineettomalla palkitsemisella on merkitystä kokonaispalkitsemisessa, mutta aineettomat palkitsemismenetelmät vaikuttavat enemmän sitoutumiseen ja työmotivaatioon (Ylikorkala & Sweins 2015, 38–39; Steele-Moses 2021, 22; Sheehan, Tham, Holland & Cooper 2019, 13). Palkitsemista ohjaa organisaation oman strategian lisäksi erilaiset lait sekä työ- ja virkaehtosopimukset. Erityisesti hoitoalalla aineettoman palkitsemisen merkitys korostuu, sillä aineellista palkkiota ohjataan vahvasti työehtosopimuksilla. (Hakonen & Moisio 2015, 44–45.)

Palkitsemista ja motivaatioita voidaan tarkastella erilaisten teorioiden kautta, mutta yksikään teoria ei kuvaa täydellisesti monimutkaista ilmiötä. Palkitsemisen tavoitteena on ymmärtää, mistä ihminen kokee palkitsemisen tunnetta (Hakonen 2015, 148–153.) Palkitsemisen tulisi olla aina olosuhteiden mukaista. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa on tärkeää tutkia, mitkä asiat henkilöstö kokee palkitsevina, ja millaiset aineettoman ja aineellisen palkitsemisen muodot henkilöstö kokee palkitsevina (Vakili, Salajegheh, Sayadi & Pourkiani 2022, 37–38). Esimerkiksi eri ikäiset ihmiset kokevat eri asiat palkitsevina ja nuoremmille työntekijöille rahalliset palkkiot merkitsevät enemmän ja organisaatioon sitoumuksen on heikompaa (Rose, Shazali, Adam, Hoi Nee & Latif 2019, 14). Nuoremmat hoitajat toivovat enemmän myös nopeita palkitsemisen muotoja (Steele-Moses 2021, 23). Ikääntyneemmät hoitajat toivoivat enemmän aineettomia ja monipuolisempia palkitsemisen keinoja (von Bonsdorff 2011; Steele-Moses 2021, 23).

Terveydenhuollossa palkitseminen vaikuttaa hoitotyön laatuun ja turvallisuuteen (Kurtzman ym. 2011), motivaatioon ja potilaslähtöisyyteen (Ahmad ym. 2020), henkiseen hyvinvointiin (Gkorezis & Petridou 2011, 57) sekä työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin (Sveinsdóttir ym. 2015, 564; Steele-Moses 2021, 22.) Myös hoitohenkilöstö kokee erilaiset asiat palkitsevina (Seitovirta ym. 2011; Clendon & Walker 2012). Suomessa on tunnistettu kuusi tekijää, jotka merkitsevät

eniten palkitsemisen kannalta. Nämä ovat taloudellinen korvaus, työn ja vapaa-ajan tasapaino, työn sisältö, kehittyminen ja tunnustus työstä sekä hyvä johtaminen. (Seitovirta ym. 2017, 1047.) Yksityisellä sektorilla terveydenhuollossa palkitseminen on monipuolisempaa (Hakonen ym. 2005), mutta yleisesti hoitoalalla työntekijät ovat tyytymättömiä taloudellisiin palkkoihin (Chenoweth ym. 2010).

Itseohjautuvalla tiimillä tarkoitetaan vastuun jakautumista tiimille organisaation asettamissa rajoissa (Martela ym. 2021, 15). Itseohjautuvalla tiimillä on yhteinen päämäärä ja tiimi ohjautuu itsenäisesti sisältä päin (Cumming 1978, 625). Itseohjautuvissa tiimeissä työskentely parantaa tiedon kulkua, edistää osallistumista ja päätöksentekoa (Aufegger ym. 2019, 324) sekä itseohjautuvissa tiimissä työskentelevät omat sitoutuneempia organisaatioon ja poissaoloja on vähemmän (Renkema, Bondarouk & Bos-Nehles 2018, 81). Terveydenhuollossa itseohjautuvia tiimejä uskotaan olevan tulevaisuudessa enemmän, sillä hoitohenkilöstö on tyytymätön nykyiseen byrokraatiseen ja hierarkkiseen johtamiseen (Ottala & Mäki 2017, 268).

Itseohjautuvat tiimit voivat alentaa myös organisaation kustannuksia, sillä hallinnon kulut vähentyvät ja hoitohenkilöstö toimii tehokkaammin (Kreitzer 2015, 41–42). Itseohjautuvissa tiimeissä toimiminen lisää myös henkilöstön ymmärrystä organisaation toiminnasta, jonka vuoksi koordinointi ja asioista sopiminen voi olla helpompaa. Itseohjautuvien tiimien on nähty parantavan myös ihmissuhteita ja viestintää organisaatioissa (Yeats 2004, 258). Suomessa itseohjautuvia tiimejä on tutkittu pääasiassa kotihoidon kontekstissa ja tutkimuksista käy ilmi, että itseohjautuvat tiimit vähentävät työn koettua rasitusta ja lisäävät työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja hoidon laatua (Ruotsalainen ym. 2023).

Itseohjautuvien tiimien palkitsemista ei ole juurikaan tutkittu, vaan tutkimusta on tehty pääasiassa tiimipohjaisesta palkitsemista. Tiimipohjainen palkitseminen lisää motivaatioita, itseohjautuvuutta ja suorituskykyä (Gu ym. 2021, 1528) ja on tärkeää motivaation kannalta, että itseohjautuvuudesta ja tiimityöstä palkitaan ((Goman 2019, 21–22; Grille, Schulte & Kauffeld 2015, 337). Itseohjautuvien tiimien palkitsemisessa on keskeistä tunnistaa, milloin palkitaan koko

tiimiä ja milloin yksilöä. Myös palkitsemisen kriteerit tulee olla koko tiimin tiedossa. (Vartiainen ym. 1998, 38–40.)

Tiimin palkitseminen on moniulotteista, sillä tasa-arvoinen palkitseminen lisää motivaatioita ja yhteistyötä (Rack ym. 2011), mutta tasapäinen palkitseminen voi lisätä työn välttelyä, sillä työntekijällä ei ole tarvetta pyrkiä huippusuoritukseen palkitsemisen suhteen (Ezzamel & Willmot 1998). Huippusuorituksiin pyrkiessä yksilöllinen palkitseminen toimii parhaiten (Shi ym. 2021). Korkeat yksilölliset palkkiot voivat kuitenkin vähentää tiimin yhteistyötä ((Irlenbusch & Ruchala 2006, 160). Itseohjautuvien tiimien palkitsemisessa tulisi pyrkiä yhdessä sovittuun hybridipalkitsemiseen eli yhdistelmään tiimi- ja yksilöllistä palkitsemista henkilöstön tavoitteiden ja saavutusten mukaisesti (Pearsall 2010, 186).

## 5 Tutkimuksen toteuttaminen

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä toimii laadullinen haastattelututkimus. Laadullisen haastattelututkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä haastateltavien näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ihmisten kokemuksista ja siinä pyritään tuottamaan yksityiskohtaista tietoa ilmiöstä. Laadullinen tutkimus on tärkeää hallinnon- ja organisaatioiden tutkimuksessa, sillä organisaatioissa on monenlaisia ja tasoisia kokemuksia, jotka ovat näkymättömiä ja abstrakteja. Nämä kokemukset ovat yksilöllisiä ja henkilöt antavat erilaisia merkityksiä kontekstista ja näkökulmasta riippuen. Tällaisia kokemuksia ei voi siis tutkia määrällisin keinoin. (Puusa & Juuti 2020, 56–59.)

Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta siten, että määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on saada aikaan yleistettävää ja objektiivista tietoa ja tilastoja suuresta aineistosta. Myös tutkijan vaikutus määrällisessä tutkimuksessa ajatellaan olevan vähäisempi kuin laadullisessa tutkimuksessa, sillä aineiston keräys tapahtuu usein ilman tutkijan vaikutusta tilanteessa. Näin tutkijalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa vastauksiin myös omilla arvoillaan, olemuksellaan tai mielipiteillään. Laadullisesta tutkimuksesta eroten, määrällisen tutkimuksen tulokset ilmoitetaan usein numeraalisessa muodossa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 21–24.)

Laadullinen tutkimus sopii tämän tutkimuksen menetelmäksi, sillä tarkoituksena on saada tietoa hoitohenkilöstön kokemuksista palkitsemisesta itseohjautuvissa hoitoalan tiimeissä. Palkitseminen ja itseohjautuvuus ovat myös subjektiivisia kokemuksia ja ne näyttävät eri tavalla eri ihmisille. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa yksilöllisiä kokemuksia ja näihin annettuja merkityksiä. Näihin liittyviin kokemuksiin ja merkityksiin ei myöskään ole absoluuttista totuutta, vaan todellisuus perustuu vuorovaikutukseen ja käsityksiin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 17–18). Käsitykset palkitsemisesta ovat myös subjektiivisia kokemuksia ja tarkoituksena on näiden pohjalta luoda teoreettinen tulkinta. Kokemuksiin perustuvan

tulkinnan tarkoituksena on luoda syvää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 76, 80.)

Haastattelututkimuksessa haastattelija vaikuttaa aina haastattelutilanteessa ja jokainen haastattelu on ainutlaatuinen vuorovaikutustilanne. Haastattelija voi vaikuttaa haastateltavaan esimerkiksi ilmeillä, eleillä, äänenpainoilla tai sanavalinnoilla. Haastattelijalla tulee olla myös sosiaalisia taitoja ja hänen tulee pitää yllä keskustelua. On tärkeää, että haastattelija on valmistautunut haastatteluihin huolellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 68–69.) Haastattelututkimuksessa aineiston keruuta ja analysointia ei voida täysin erottaa toisistaan, vaan tulkintaa tapahtuu jo haastatteluiden aikana. Myös haastattelijan omat ennakkokäsitykset, arvot ja käsitys tilanteesta voivat vaikuttaa haastatteluihin sekä analyysiin. (Puusa & Juuti 2020, 67–70.) Tässä tutkimuksessa haastatteluihin valmistauduttiin tekemällä teorialähtöinen teemahaastattelurunko ja koehaastattelu.

Laadullinen tutkimus liitetään usein paradigmatilanteeseen tulkitsevaan paradigmaan. Tulkitsevassa paradigmassa keskeistä on tulkita arvoja, uskomuksia ja merkityksiä. Tulkitsevan paradigman mukaan organisaation sosiaalista vuorovaikusta ja merkityksiä ei voida tutkia luotettavasti määrällisen tutkimuksen keinoin. Paradigman mukaan ihmiset käsittelevät ja tulkitsevat tilanteita aina omista lähtökohdistaan ja organisaatiot rakentuvat ihmisten mielissä. (Hatch & Yanow 2009, 66–72.) Tutkimuksessa on mukana myös postmodernin paradigman piirteitä, sillä tarkoituksena on ymmärtää monimutkaista ja muuttuvaa ilmiötä organisaatiossa. Postmoderniin paradigmaan liittyy myös ymmärrys, että tilanteita ei voida objektiivisesti kuvata kompleksisissa organisaatioissa. (Chia 2009, 117–119.) Terveystieteiden organisaatiot ovat lähes aina kompleksisia, sillä päätöksenteko on moninaista, tilanteita on vaikea ennustaa ja ne etenevät epälineaarisesti. Kompleksisessa organisaatiossa ratkaisuja ei voida tehdä yksiselitteisesti. (Vartiainen 2012, 34–36.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata laadullista haastattelututkimusta käyttäen itseohjautuvien terveydenhuollon tiimien kokemuksia palkitsemisesta ja kuvata miten organisaatio voi tukea palkitsemista itseohjautuvissa tiimeissä. Tavoitteena on ymmärtää



tutkittavien kokemusmaailmaa tutkittavasta aiheesta ja millaisia merkityksiä aiheella on tutkittaville. Tutkittavien kokemuksista pyritään muodostamaan ymmärrettävä tulkinta ilmiöistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 19–22.)

## 5.2 Aineiston hankinta

Tutkimukseen haastateltiin yksityisen lääkärikeskuksen hoitohenkilöstöä, jotka toimivat itseohjautuvissa tiimeissä. Kohdeorganisaatio toimii Suomessa useilla paikkakunnilla ja organisaatiossa on ollut itseohjautuvia tiimejä vuodesta 2021 alkaen. Kohdeorganisaatiossa toimipisteet ovat siirtyneet itseohjautuvaan malliin eri aikaan ja tutkimusjoukoksi valikoitui tiimejä, jotka ovat toteuttaneet itseohjautuvuutta vähintään vuoden ajan. Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastattelu valikoitui menetelmäksi, koska tutkimuksen tarkoituksena on aiempaan tutkimuskirjallisuuteen peilaten tunnistaa palkitsemisen yksilöllisiä kokemuksia. Kriteerinä haastatteluihin on, että henkilö toimii itseohjautuvassa tiimissä ja haluaa vapaaehtoisesti osallistua haastatteluun. Lisäksi haastateltavan tulee toimia hoitoalalla eli esimerkiksi sairaanhoitajana, lähihoitajana tai laboratoriohoitajana. Alustava teemahaastattelun runko ja tutkimussuunnitelma muotoutui syksyllä 2022. Tutkimuslupa organisaatioista haettiin joulukuussa 2022 ja se hyväksyttiin tammikuussa 2023.

Tutkimusluvan hyväksymisen jälkeen organisaation edustaja lähestyi potentiaalisia haastateltavia informoimalla tulevasta haastattelusta. Tämän jälkeen lähestyin itse mahdollisia haastateltavia sähköpostitse haastattelukutsulla ja tiedotteella haastattelusta (liite 1), joka sisälsi tiedon tutkimuksen tavoitteista, menetelmistä, tutkittavan oikeuksista sekä suostumuslomakkeen. Haastateltavat ilmoittautuvat suoraan minulle sähköpostitse, jolloin tiedot osallistujista jäi vain minun tietooni ja anonymiteetti turvattiin. Haastatteluihin oli aikaa osallistua noin kuukauden ajan. Haastattelusta lähetettiin lisäksi kaksi muistutusviestiä ja lopullisesti haastatteluun osallistui yhdeksän vapaaehtoista. Haastateltavat antoivat suostumuksen haastatteluun suullisesti nauhalla haastattelun alussa ja ennen haastattelua kävimme yhdessä läpi suostumuslomakkeen sisällön.

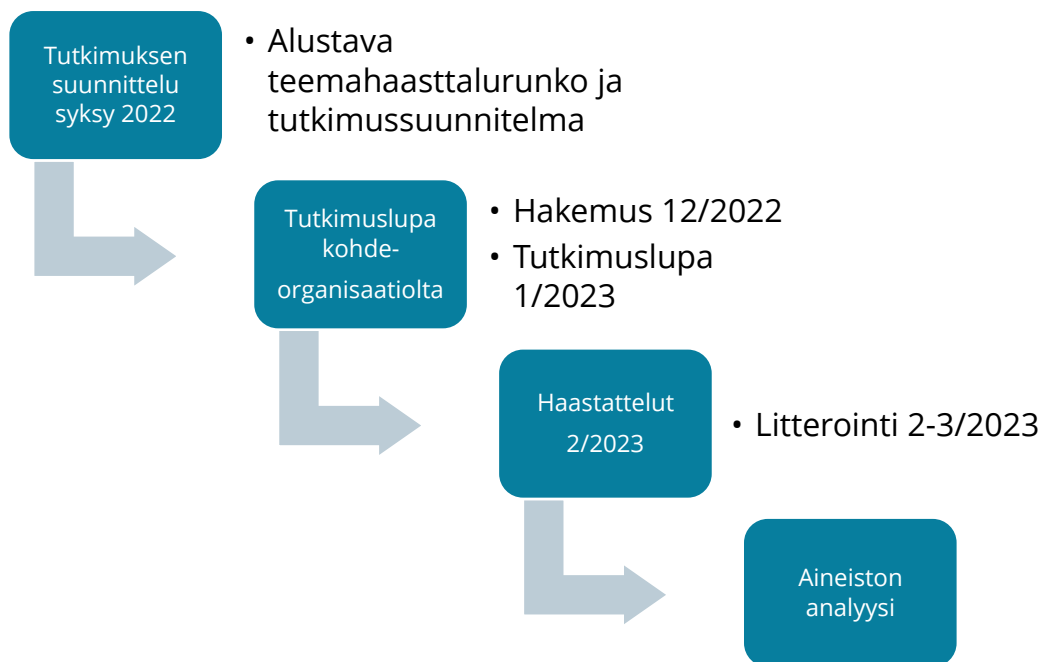
Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna (Liite 2), jolloin haastattelu eteni teemojen perusteella vapaana keskusteluna ilman tarkkoja asetettuja kysymyksiä. Teemahaastattelu tuo enemmän haastateltavan omaa ääntä esille verrattuna strukturoituun haastatteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48.) Teemahaastattelun runkona toimivat itseohjautuvuuteen ja palkitsemiseen liittyvät käsitteet sekä aikaisemmasta tutkimuskirjallisuudesta esiin nousseet ilmiöt. Teemahaastattelu mahdollistaa vapaamuotoisemman keskustelun, jossa keskustelua voidaan syventää tarkentavin kysymyksin, selventää kysymyksien merkitystä ja oikaista väärinkäsityksiä kysymyksiin liittyen. (Hirsjärvi & Hurme, 67, 85–86). Haastateltavista kerätään myös esitietoina ikä ja työkokemus itseohjautuvissa tiimeissä, sillä näillä on nähty olevan vaikutusta palkitsemisen kokemuksiin aiemmissa tutkimuksissa (Seitovirta ym. 2015; von Bonsdorff 2011; Wieck ym. 2009).

Ennen varsinaisten haastatteluiden aloitusta suoritin koehaastattelun itseohjautuvassa tiimissä toimivalle kollegalleni. Koehaastattelun tarkoituksena oli testata kysymysten ymmärrettävyyttä ja saada palautetta haastatteluun liittyen. Koehaastattelun jälkeen en tehnyt enää muutoksia teemahaastattelurunkoon, vaan runko todettiin toimivaksi koehaastattelussa. Varsinaiset haastattelut aloitettiin helmikuussa 2023. Haastateltavat tiesivät etukäteen haastattelun teemat, mutta ennen haastattelun aloitusta kävimme vielä teemat sekä keskeiset käsitteet yhteisesti läpi. Keskeiset käsitteet olivat aineeton palkitseminen, aineellinen palkitseminen, yksilöpalkitseminen sekä tiimipalkitseminen. Osa haastatteluista toteutettiin paikan päällä toimipisteellä, joka mahdollisti useamman haastateltavan sujuvasti saman päivän aikana. Osa haastatteluista toteutettiin Teamsin välityksellä logistisista syistä. Haastattelut toteutettiin haastateltavien aikataulujen mukaisesti ja kaikki haastattelut toteutettiin helmikuun aikana.

Haastateltavat olivat kahdesta eri itseohjautuvasta tiimistä, ja he olivat siirtyneet itseohjautuvan tiimin malliin eri aikaan. Kaikki haastateltavat olivat hoitohenkilöstöä, mutta heillä oli tiimissä lisäksi erilaisia vastuualueita kuten vastuu tavaratilauksista tai kehityskeskusteluista. Tiimit toteuttivat myös itseohjautuvuutta erilaisilla tavoilla tiimeissä. Toisessa tiimissä oli edelleen niin sanottu esihenkilö, joka tuki tiimin toimintaa. Toisessa tiimissä työntekijöillä ei ollut esihenkilöä lainkaan, vaan tiimi toimi täysin itseohjautuvasti.

Haastattelun kestot olivat 20–45 minuutin välillä. Kaikki haastattelut sujuivat onnistuneesti. Teknisiä tai muita häiriötekijöitä ei ilmennyt haastatteluiden aikana. Haastatteluiden keskustelu oli hyvin luontevaa ja aihepiiri oli kaikille haastateltaville tuttu ja mielipiteitä herättävä. En huomannut haastatteluiden vuorovaikutuksessa tai laadussa eroa, vaikka osa haastatteluista toteutettiin paikan päällä ja osa Teamsin välityksellä. Kaikki haastattelut litteroitiin kahden viikon sisällä haastatteluista. Tavoitteena oli tehdä haastatteluja niin pitkään, että saatava aineisto saturoituu eli haastateltavat eivät anna tutkimukselle enää mitään merkittävästi uutta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 60). Mielestäni tämä toteutui haastatteluissa varsin nopeasti ja keskustelut alkoivat osittain toistamaan itseään.

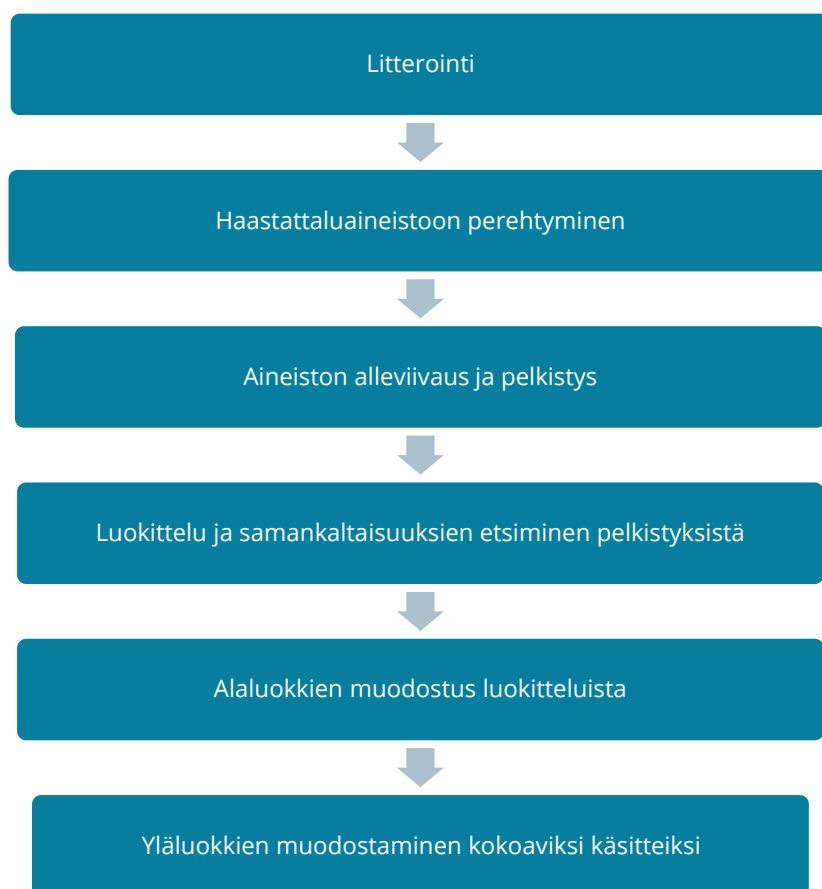
Kaikki haastattelut nauhoitettiin puhelimen äänityssovelluksella tai Teamsin kautta suoraan. Kaikki äänitykset olivat hyvälaatuisia ja hyvälaatuisten nauhoitusten avulla litterointi eli puhtaaksi kirjoittaminen yleiskielellä sanatarkasti oli sujuvaa. Koodasin kaikki haastattelut satunnaisessa järjestyksessä koodeilla h1, h2... h9 eli pseudonymisoin haastateltavat. Kuviossa 5 kuvattu tutkielman eteneminen.



**Kuvio 5.** Tutkielman aikataulu

### 5.3 Aineiston analyysi

Analyysin tarkoituksena on luoda kokonaisuus, jonka perusteella tehdään tulkintaa ja johtopäätöksiä ilmiöistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Analyysimenetelmänä on laadullinen sisällönanalyysi ja sen vaiheet ovat aineistoon tutustuminen, pelkistäminen, ryhmittely ja teemoittelu sekä lopuksi tulkinta. Tavoitteena on pelkistää ja tiivistää saatu aineisto ymmärrettävään muotoon kadottamatta kuitenkaan tutkittavien ääntä. (Puusa ja Juuti 2020, 144–145.) Sisällön analyysin tarkoituksena on myös pelkistää ja tiivistää haastattelut ymmärrettävään ja yleistettävään muotoon. Analyysin tarkoituksena on luoda uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92–94.) Keskeisenä analyysin tarkoituksena on myös saada vastaus tutkimuskysymyksiin (Puusa & Juuti 2020, 151). Kuviossa 6. analyysin eteneminen pääpiirteittäin.



**Kuvio 6.** Analyysin eteneminen

Laadullista sisällön analyysia voidaan tehdä joko teorialähtöisesti eli deduktiivisesti, aineistolähtöisesti eli induktiivisesti tai teoriasidonnaisesti, jolloin analyysissä on teoreettisia kytköksiä, mutta sitä ei suoraan analysoida teorian pohjalta. (Laine 2018, 116–117.) Tässä tutkimuksessa analysointi tapahtui teoriasidonnaisesti, jolloin teorat ja tutkittu tieto palkitsemisesta ja itseohjautuvista tiimeistä ohjasi analysointia esimerkiksi tutkimuskysymysten ja teemojen kautta. Tarkoituksena oli kuitenkin unohtaa teoreettinen tausta analysoinnin ajaksi ja helpoiten tämä tapahtui, kun ennen analysointia otti ajallista etäisyyttä teoriaan enkä käynyt sitä läpi analysoinnin aikana.

Analyysi aloitetaan kirjoittamalla puhtaaksi jokainen haastattelu yleiskielellä eli litteroimalla. Litteroinnin jälkeen jatkoin perehtymällä aineistoon huolellisesti ja lukemalla se läpi useaan kertaan. Kertasin myös ennalta mietityt tutkimuskysymykset läpi ja peilasin niitä aineistoon. Samalla tein muistiinpanoja tekstistä ja alleviivasin litteroidusta tekstistä olennaisia asioita palkitsemiseen ja itseohjautuviin tiimiin liittyen. Tässä vaiheessa huomasin, että aineisto sisältää myös tutkimuksen kannalta epäolennaisia asioita, joten pyrin pitämään tutkimuksen lähtökohdat koko ajan mielessäni. Haastattelun teemojen mukaan oli helppo nostaa sitaatteja teemoihin liittyen ja näin karsia epäolennaisuuksia pois aineistosta. Kun olin alleviivannut kaikki tutkimuskysymysten kannalta olennaiset asiat, lähdin pelkistämään tekstiä erilliseen dokumenttiin.

Pelkistämisen eli redusoinnin tarkoituksena on löytää aineistoista keskeinen sanoma ja karsia epäolennaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Havaintojen pelkistämistä ohjaa tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat eli mikä on tutkimuksen kannalta olennaista (Alasuutari 2011). Pelkistämisen yhteydessä värikoodasin pelkistetyn ilmaisun ja siihen liittyvät sitaatit haastattelukohtaisesti, jolloin tarvittavat sitaatit aiheeseen liittyen oli myöhemmin helppo löytää. Pelkistämisen jälkeen aloitin etsimään aineistoista keskeisiä teemoja ja yhdenmukaisuuksia palkitsemiseen sekä palkitsemisen kehittämiseen liittyen. Ryhmittelin eli klusteroin pelkistettyjä ilmauksia samankaltaisuuden mukaan ryhmiin. Kun olin muodostanut pelkistyksistä erilaisia ryhmiä, etsin kuvaavaa käsitettä ryhmälle. Taulukossa 1 esimerkki pelkistämisestä ja alaluokkien muodostamisesta.

**Taulukko 1.** Esimerkki sisällönanalyysistä

Sitaatit	Pelkistys	Alaluokka
"aina saa vapaapäivän tai lomapäivän jos tarvii."	Vapaa-ajan järjestäminen	Työaikajärjestelyt
"kaikille elämäntilanteeseen sopivat työvuorot"	Joustavat työvuorot	
"saa päättää tiimin kesken paljon just esim työvuorojen vaihteluita, työaika jos on jotakin että tarvii tulla myöhempää tai lähtee aikaisemmin"	Itseohjautuva työvuorosuunnittelu	
"mun mielestä on kiva, että luotetaan työntekijöihin ja annetaan mahdollisuuksia päättää"	Luotto työntekijöihin päätöksissä	Itseohjautuva tiimi
"pyöritetään kaikki tääl ite ja mun mielestä se on vaa hyvä, että et ei oo niin yksitoikkosia ne työt"	Monipuolinen työnkuva	
"Kehut ja kiitokset ei tuo sitten taas ruokaa pöytään, että olisi kiva sitten saada jotain ihan konkreettista."	Palkka elämisen mahdollistajana	Kuukausipalkka
"Kyllä tätä työtä tehdään lähtökohtasesti sen palkan vuoksi nii saa palkkaa elääkseen."	Palkka sitouttajana	

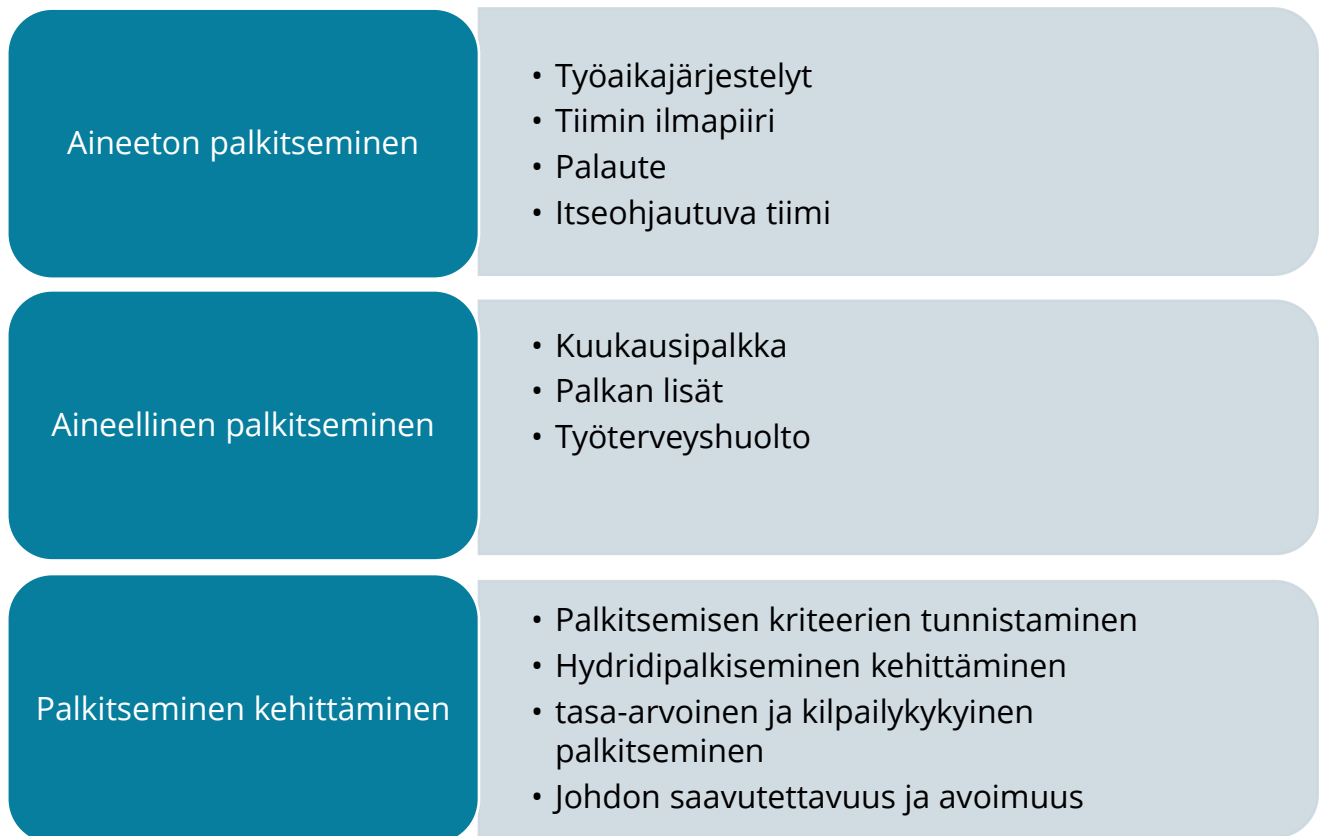
"oikeasti olisi rahallinen kiitos eikä vaan semmoinen lämmin lämmin käsi"	Aineellinen palkitseminen ei korvaa rahallista palkitsemista	
---	--	--

Ryhmittely on keskeinen osa laadullista sisällön analyysia, sillä silloin tutkija tekee oman tulkintansa aineistoista. Yläluokat muodostuivat luonnollisesti alaluokkien ja teoreettisen taustan ohjaamina. Kun alaluokat oli muodostettu samankaltaisten pelkistysten perusteella, muodostetaan alaluokista yläluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92–96). Yläluokiksi muodostui myös teorian ohjaamana aineeton palkitseminen, aineellinen palkitseminen ja palkitsemisen kehittäminen.

## 6 Tulokset

### 6.1 Itseohjautuvan hoitohenkilöstön tiimin kokemuksia palkitsemisesta

Hoitohenkilöstön palkitsemisen kokemuksissa itseohjautuvissa tiimeissä oli tunnistettavissa kolme erilaista kokonaisuutta, jotka olivat aineeton palkitseminen, aineellinen palkitseminen ja palkitsemisen kehittäminen. Itseohjautuvissa tiimeissä toimiva henkilöstö mainitsi aineettomasta palkitsemista työaikajärjestelyihin, tiimiin, palautteeseen ja itseohjautuvuuteen liittyviä palkitsemisen muotoja. Aineellisista palkitsemisen muodoista nousi esiin kuukausipalkka, vastuista ja kokemuksesta maksettavat palkan lisät, itseohjautuvuudesta maksettava lisä ja työterveyshuolto. Palkitsemisen kehittämiseksi hoitohenkilöstö nosti esiin palkitsemisen kriteerien tunnistamisen, tiimi- ja yksilöpalkitsemisen eli hybridipalkitsemisen kehittämisen, tasa-arvoisen ja kilpailukykyisen palkitsemisen sekä johdon saavutettavuuteen ja avoimuuden.



Kuvio 2. Kokemuksia palkitsemisesta itseohjautuvassa tiimissä



## 6.2 Aineeton palkitseminen

Kaikki haastatteluihin osallistuvat tunnistavat joitakin aineettomia palkitsemisen muotoja omassa työssään. Aineettomista palkitsemisen muodoista oli tunnistettavissa neljä ryhmää, jotka olivat työn järjestäminen, tiimin ilmapiiri, palaute ja itseohjautuvuus. Työaikajärjestelyihin liittyen palkitsevana koettiin esimerkiksi työajoista ja lomista sopimisen joustavuus. Kaikki haastateltavat kokivat tärkeänä, että tiimin kesken voidaan päättää ja sopia työvuoroista ja lomista ilman esihenkilön päätöstä. Haastateltavat kokivat tärkeänä myös, että työ joustaa oman arjen ympärillä ja kaikille pyritään saamaan omaan arkeen sopivat työvuorot tiimin kesken. Haastateltavat kuitenkin huomioivat, että työajan joustot tapahtuvat aina työtehtävien ja työkavereiden ehdoilla.

”Ehkä itseohjautuvassa tiimissä mä koen itse palkitsevana sen, että saa päättää tiimin kesken paljon just esim. työvuorojen vaihteluita ja työajan. Jos on jotakin, että tarvii tulla myöhempää tai lähtee aikaisemmin. Kaikki nämä pystyy itseohjautuvasti tiimin kanssa hoitaa.”

”Työnantaja arvostaa ja luottaa työntekijöiden ja sitä vastuuta saa itse ja sitä joustoa saa. Sit mä tiiän et, jos mä jouston ja oon välillä pidempää vaik mun työaika loppuu, jos se on tärkeätä. Mut sit mä tiiän et, mä voin perjantaina lähtee vähä aikaisemmin, jos mul on joku meno ja se onnistuu työn kannalta.”

”Varmaan just [palkitsevampina] koen tämmöset työaikajoustot.”

Haastateltavat toivat esille, että itseohjautuvissa tiimissä tiimin keskeinen ilmapiiri on erittäin tärkeää. Avoin keskustelu ja toisten huomioiminen koettiin palkitsevana tiimin toiminnassa. Haastateltavat toivat esille, että hyvässä tiimissä arki ja työt sujuvat helposti, sekä töihin on mukava tulla. Tiimin yhteinen työajan ulkopuolinen aika koettiin myös tärkeänä palkitsemisen muotona ja koettiin tärkeänä, että työnantaja tukee ja mahdollistaa työajan ulkopuolisen tekemisen tiimille.

”Vois just semmosta yhteisen hyvän lisäämistä tai jotain semmosta. [- -]  
Yhteistä aikaa johon saa jotain rahaa.”

”Ollaan avoimia ja kohdataan toiset, kun toivottaisi että meidät kohdataan ja otetaan kaikki huomioon.”

”Meillä on hyvä tiimihenki ja arki sujuu.”

Itseohjautuvassa tiimissä toimiminen koettiin palkitsevana myös tiimin tuen ja kannustuksen osalta. Monet haastateltavat toivat esille myös, että itseohjautuvassa tiimissä on keskeistä, että tiimi huomioi ja palkitsee onnistumisista. Haastateltavat tunnistivat, että tiimin keskeinen tuki on usein arkista kannustusta onnistumisesta ja tukea erilaisissa tilanteissa. Tiimissä on tärkeää, että kaikki tulevat huomioiduksi omana itsenään ja hyödynnetään sekä tuetaan jokaisen omia vahvuuksia työssä.

”Tsemppaava kulttuuri ja jos itsekkin on miettiny et voinko mä tai pärjäänkö mä, niin heti tiimi on vahvasti tukemassa et tottakai. Ja sit jos on vaikeita hetkiä niin on sitä tukea ja kannustusta.”

”Mua palkitsee ainakin ihan semmoset pienet palautteet työkavereilta ja tulee semmonen tunne, että ne huomaa mussa positiivista.”

”Oman tiimin sisälle ne on ehkä semmosia pieniä arkisia, kehutaan työkaveria ja kiitetään ja tuodaan esille et, vitsit sä hoidit hyvin tän.”

Itseohjautuvuus työssä koettiin tiimeissä palkitsevana. Palkitsevana itseohjautuvuuteen liittyen koettiin vaihtelevat ja uudet työtehtävät sekä vastuualueet oman perustyön lisäksi. Myös työn itsenäisyys ja luotto työntekijöihin koettiin palkitsevana. Palkitsevaa on myös haastateltavien mielestä osallistuminen päätöksen tekoon ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä. Haastateltavat kokivat työnsä myös vapaammaksi itseohjautuvan tiimin myötä.

”Mun mielestä on kiva, että luotetaan työntekijöihin ja annetaan mahdollisuuksia päättää.”

”Meillä ei käytetä aikaa semmoseen työntekijöiden vahtimiseen tai jälkien perään katsomiseen. Luotetaan siihen et osataan hoitaa työnsä ja on semmosta arvostusta.”

”Pyöritetään kaikki tääl ite ja mun mielestä se on vaa hyvä, että et ei oo niin yksitoikkosia ne työt.”

”Mä kaipaen aika paljon semmosta uutta haaastetta enkä jaksaiskaa enää tehdä sitä perus hoitajan työtä pelkästään. Jos tää työnkuva ei olis muuttunut niin olis varmana mielessä et mistä sitä saisi sitä mieluisaa työtä.”

### 6.3 Aineellinen palkitseminen

Aineellisen palkitsemisen merkitys näkyi hyvin vahvasti kaikissa haastatteluissa ja riittävä kuukausipalkka koettiin yhtenä tärkeimpänä palkitsemisen muotona. Monia haastateltavia huolestutti tämänhetkinen maailman tilanne hintojen ja kulujen nousujen vuoksi ja he toivat esille, että kilpailukykyinen palkka voi helposti olla syy vaihtaa työpaikkaa. Haastateltavat tunnustivat, että matalapalkkaisilla aloilla pienikin palkan korotus voi lisätä merkittävästi taloudellista hyvinvointia ja elämänlaatua. Useat haastateltavat kokivat kuukausipalkkansa riittämättömänä, ja tähän vaikutti kuinka pitkään työntekijät ovat tiimissä toimineet. Uudemmat työntekijät olivat tyytyväisempiä palkkaansa kuin pidempään tiimissä toimineet työntekijät. Toisaalta haastateltavat toivat esille, että työtä ei tehdä vain rahan takia ja aineettomat palkitsemisen muodot ovat hyvin tärkeitä.

”Nyt kun eletään semmoisessa maailmantilanteessa että kaikki on kallistunut, niin kehut ja kiitokset ei tuo sitten taas ruokaa pöytään, että olisi kiva sitten saada jotain ihan konkreettista.”

”Kyllä tätä työtä tehdään lähtökohtasesti sen palkan vuoksi, että saa palkkaa elääkseen. Kaikki ne muut on siihen mikä tuo sitä porkkaanaa, motivoi ja pitää itteä tyytyväisenä.”

”Kylhän se vaikuttaa jos on rahallisesti palkitsemisesta niin se vaikuttaa myös vapaa-ajan ja muuhun hyvinvointiin et mul on taloudellinen tilanne hyvä. Niin kylhän se palkitsee suuresti ja vaikuttaa siihen loppupeleissä et missä mä voin olla töissä et enhän mä voi tehdä hyväntekeväisyystyötä pelkästään. Kyl mun pitää maksaa mun kustannukset. ikävä kyllä se vaikuttaa täällä matalapalkkasella alalla. helposti voi 200 euron ero olla jo merkittävä.”

Kaikki haastateltavat kokivat, että työhön liittyvistä vastuualuista tulee maksaa erillinen korvaus peruspalkan lisäksi. Haastateltavat toivat esille, että vastuista tulee maksaa niiden

vaatimustason mukaisesti ja tällä hetkellä vastuista maksaminen koettiin riittämättömänä. Haastateltavat tunnustavat, että jos vastuista ei makseta erillistä korvausta, niin työntekijät eivät välttämättä halua ottaa vastuualueita oman perustyönsä lisäksi. Vastuiden määrittely oli kuitenkin haastateltaville epäselvää eli haastateltavat eivät aina tunnustaneet mitä kuuluu hoitoalan perustyön määritelmiin.

”Se olisi reilua, että kaikki saisi saman verran sitä peruspalkkaa ja se voisi olla ihan hyvä. Sitten niistä vastuista ja kokemuksesta ja muusta sitten maksettaisiin kyllä erikseen.”

”Pitäs olla jotain henkilökohtaista bonusta et, mitä enemmän ottaa vastuuta itelle et, tulis se korvaus sille henkilöille.”

itseohjautuvuuden suhteen haastateltavat toivat esille erilaisia mielipiteitä ja kokemuksia. Osa vastaajista koki, että itseohjautuvuudesta itsessään tulee maksaa erillinen korvaus, sillä osa aiemmin esihenkilölle kuuluneista vastuista on siirtynyt itseohjautuvalle tiimille. Osa taas koki, että itseohjautuvuus itsessään on palkitsevaa ja lisää työn mielekkyyttä. Kaikkien mielestä kuitenkin vastuu ja tehtävien määrä on lisääntynyt itseohjautuvuuden myötä.

”En oo sitä mieltä et kaikesta ylimääräisestä pitää maksaa ja täytyy myös tehdä työtä ihan vaan. Oot koulutukseltas se [hoitaja], niin siihen työhön voi sisällyttää asioita.”

”Me kuitenkin tiiminä tehdään paljon tai itse ohjaututaan paljon. Mietitään asioita eikä vaivata tätä meidän esihenkilöä niillä asioilla, eli sitä ehkä sitä palkitsemista voisi olla vähän enemmän.”

”No siis tavallaan olis vähän hassua et siitä palkittais et me ollaan itseohjautuvia, mä koen että se on kaikkien etu ja myös sitä omaa työn mielekkyyttä lisää. ei tartte kaikkea kysyä.”

”Mun mielestä siitä pitäis aineellista, rahallista korvausta saada, kun myös vastuu siirtyy siinä itseohjautuvuuden mukana meille.”

Rahapalkkion lisäksi haastateltavat tunnustivat aineelliseksi palkitsemisen muodoksi työterveyshuollon ja se koettiin kaikkien haastateltavien osalta tärkeäksi palkitsemisen

muodoksi. Myös virike- ja lounasetu koettiin hyvänä palkitsemisen muotona. Muuten haastateltavat eivät tuoneet esille tai tunnistanee muita aineellisen palkitsemisen muotoja rahapalkkioiden lisäksi. Vapaa-ajan tukeminen työnantajan toimesta koettiin riittävänä eikä esimerkiksi liikuntaharrastusten tai työmatkan tukemista toivottu nykyistä enempää.

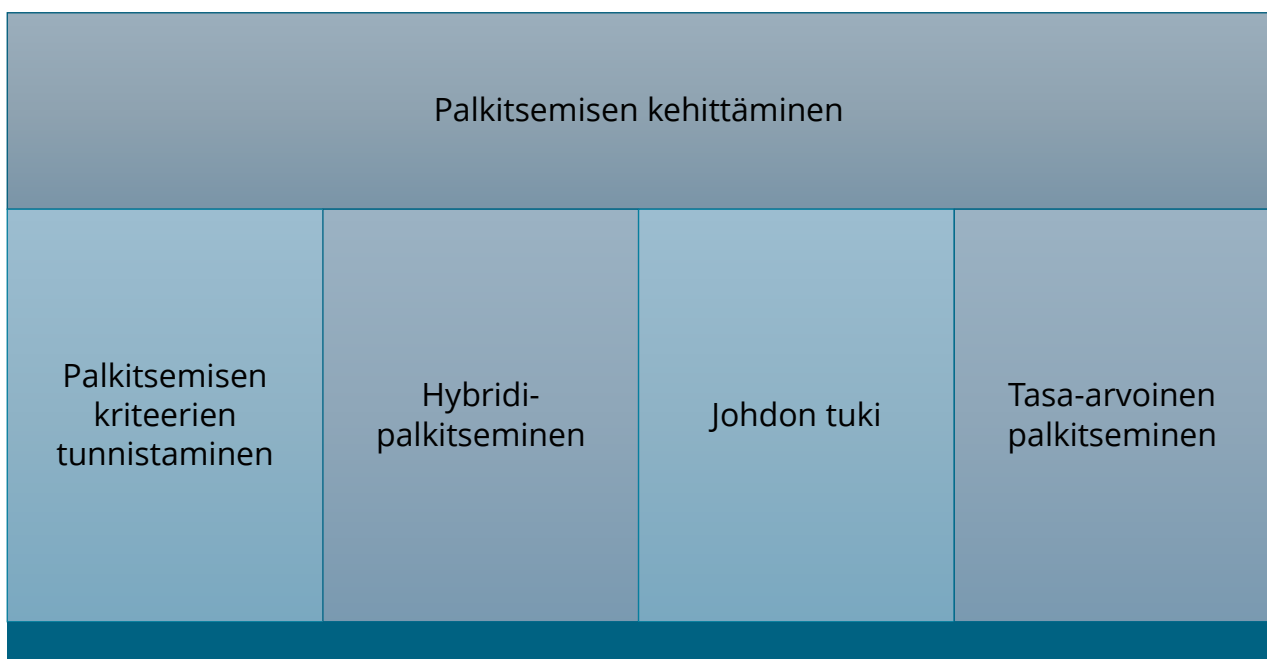
”Työterveyshuolto mun mielestä toimii ihan superhyvin ja se on niinku super iso ja mittava työsuhde-etu.”

”Siihen työterveyshuoltoon kuuluu laajasti kaikkea ja muuta. Niin ei oo kyllä tullu mieleen et [työsuhde-etuja] tarvis lisää.”

”Tosi tosi hyvä työterveyshuolto. Tiiän että se on hyvä ja arvostan sitä.”

#### 6.4 Palkitsemisen kehittäminen

Haastateltavat tunnistivat useita asioita palkitsemisen kehittämiseen liittyen. Palkitsemisen kehittämisessä oli tunnistettavissa neljä kategoriaa, jotka olivat palkitsemisen kriteerit, hybridipalkitseminen, johdon tuki ja tasa-arvoinen palkitseminen (kuvio 6.).



**Kuvio 6.** Kuvio palkitsemisen kehittämisestä

### 6.4.1 Palkitsemisen kriteerien tunnistaminen

Lähes kaikki vastaajat kokivat palkitsemisen kriteerien olevan epäselviä tai heillä ei ollut tiedossa mistä heille tarkasti ottaen maksetaan. Monet kokivat, että heille itselleen tai tiimissä on epäselvää, millaisista työtehtävistä tai vastuualuista on mahdollista saada lisäkorvausta ja mikä lasketaan perustyöhön kuuluvaksi. Kaikki haastateltavat kokivat, että vastuista tulee maksaa erillinen korvaus vaativuuden mukaan. Tämä tarkoittaa, että palkitsemisen tukemiseksi organisaation on hyvä selventää työntekijöille palkitsemisen kriteerit sekä tarkastella lisäkorvauksien kriteereitä sekä vaativuuksia.

”Että olisi ihan mustaa valkoisella, että mistä tehtävästä saa kuinka paljon tai ainakin, että jos mä teen hoitajan erilaisia työtehtäviä niin siihen kuuluu nämä ja nämä lisät. Ne on kaikilla tiedossa ettei niitä sitten tarvitse arpoa että, saakohan tuo enemmän kuin minä.”

”Selkiyttäis että olis selkeitä kriteerejä ja tavoitteita. Niin tekis myös tiimin dynamiikasta selkeempää, jos kaikki tietäis mitä tavoitella.”

”Jotkut miettii, että miks mä tekisin enempää kun sen oman työni ja lähtisin kotiin, jos se ei hyödytä mua millään tavalla.”

”Olis hyvä käydä läpi et mitä tähän kuuluu ja mikä siinä mun työssä on tärkeintä ja mistä tässä maksetaan.”

### 6.4.2 Hybridipalkitseminen

Kaikki haastateltavat olivat niin sanotun hybridipalkitseminen kannalla eli palkitsemisjärjestelmä on yhdistelmä yksilöllistä ja tiimipohjaista palkitsemista. Yksilöllinen palkitseminen koettiin kuitenkin hyvin tärkeäksi. Haastateltavat kokivat, että hyvää yksilöä tulee palkita hyvästä työstä, kun taas toisaalta työntekijällä tulee olla mahdollisuus suorittaa myös perustyötään ilman erillisiä työhön kuulumattomia vastuualueita. Haastateltavat toivat myös nopeita palkitsemisen muotoja yksilöllisestä työpanoksesta ja joustamisesta. Useat haastateltavat toivat esille yhtenä palkitsemisen muotona esimerkkinä niin sanotut hyvinvointitunnit, jolloin työntekijä saa käyttää työaikaan omaan hyvinvointiinsa kuten liikuntaan

tai muuhun omien tarpeiden mukaisesti. Haastateltavat tunnistivat myös tämänlaisen työaikapalkitsemisen kuormittavan vähän organisaation taloutta, sillä hyvinvointitunnit suunnitellaan itseohjautuvasti hiljaisille hetkille.

”Kyllä mä sanon, että et se näkyis jos sä oot hyvä työntekijä ja teet töitä sen firman eteen ja siitä sit rahallisesti tulis palkita.”

”Pikapalkitsemista vois olla enemmänkin. Jos joku työntekijä suoriutuu jostakin todella hyvin ja joku menee kivasti tai on poikkeuksellisen haastava tilanne.”

”Jos me tehään pitkä päivä ja jos joku on pois tai tullaan ylimääräsenä niin sitä ei huomioida millään. Ei oo mitään et saatais joku pieni lisä et tehään ylimäärästä.”

Kaikki haastateltavat uskoivat, että tiimikohtaiset tavoitteet lisäisivät ponnistelua tavoitetta kohden, jos tiimiä palkittaisiin jollakin tavalla tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimipohjaisen palkitsemisen uskottiin parantavan myös tiimin ilmapiiriä ja tavoitteen saavuttaminen on todennäköisempää. Palkitseminen ei välttämättä tarvitse olla rahallista, mutta palkitsemisen kriteerit tulee olla selkeät. Haastateltavat toivoivat, että tiimiä palkitaan tasaisesti kaikille jäsenille ja yksilöä palkitaan erikseen onnistumisesta.

”Kyl mä uskon, että tääl kaikki puhaltaa yhteen hiileen tavoitetta kohti, en epäile sitä sekuntiakaan. Se [tiimikohtainen tavoite] tekis vaan hyvää pelkästään.”

”Tiimipalkitseminen vahvistaa sitä yhdessä tekemistä ja enemmän osallistaa niitä henkilöitä, jotka ei niitä vastuita halua itsellensä ottaa. Et siinä mielestä semmonen tiimipalkitseminen pidemmällä aikavälillä olisi hyvä juttu. Se pitäisi sitä yhteishenkeä yllä ja tavoitetta siellä tulevassa.”

”Kyl mä aattelen tiimitasolla et, jos on palkitsemista niin kylhän se sitä me-henkeä ylläpitää ja tuo hyvää mieltä ja on semmosta et se sitä ilmapiiriä ja tekemistä parantaa.”

### 6.4.3 Johdon tuki

Tavoitettavuus ja saavutettavuus koettiin työntäjän taholta tärkeäksi. Haastateltavat kokivat, että heidän on välillä vaikea saada vastausta kehittämissuhteisiin. Myös

vaikutusmahdollisuudet palkitsemiseen koettiin melko huonona. Toisaalta haastateltavat kokivat, että palkitsemisen on hyvä olla lähtöisin työnantajalta ja työnantajan tulee määrittää palkitsemisen kriteerit ja mahdollisuudet. Suurin osa vastaajista toivoi myös palkka-avoimuutta organisaatiossa. He uskoivat palkka-avoimuuden edistävän hoitoalan palkkausta organisaatiossa sekä yleisesti yhteiskunnassa. Osa vastaajista kuitenkin tunnisti, että palkka-avoimuus voisi lisätä myös kateutta tai kilpailuasemaa organisaatiossa. Siksi tällöinkin palkitsemisen kriteerit tulee olla selkeät. Myös kiitos ja kannustus työnantajan taholta koettiin hyvin tärkeäksi. Tällöin haastateltavat kokevat tulleen nähdyksi ja huomioduksi työnantajan toimesta. Vaikutusmahdollisuudet palkitsemiseen koettiin ristiriitaisena, sillä osa koki ettei voi vaikuttaa palkitsemiseen ja osa koki, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia palkitsemiseen.

”Kaipaisi sieltä johdosta ja muualtakin sitä, että nyt menee hyvin ja hyvin ootte toiminut. Tuntuu että sitä palautetta tulee vain silloin kun ei ole mennyt ihan putkeen.”

”Kaikkien lisien ja ja muiden suhteen niin kaipaisi sitä avointa keskustelua ja ja sitä että mitä voisi saada.”

”Semmosta on ollut, että huonosti vastataan johonkin ja asiat jää liikaa roikkumaan.”

#### **6.4.4 Tasa-arvoinen palkitseminen**

Palkitsemisessa keskeistä haastattelijoiden mielestä on tasa-arvoinen ja kilpailukyinen palkitseminen. Tasa-arvoinen palkitseminen tarkoitti vastaajille sitä, että samoista työtehtävistä maksetaan lähtökohtaisesti saman verran, mutta ylimääräisestä vastuusta, kokemuksesta ja joustamisesta maksetaan lisää. Tällä hetkellä useat vastaajat kokivat palkitsemisen epätasa-arvoisena erityisesti vastuista maksamisen osalta. Monet haastateltavat vertailivat palkkaansa myös muihin alan työpaikkoihin ja toimijoihin sekä kollegoiden kanssa. Palkitseminen koettiin myös epätasa-arvoiseksi, jos kilpailevalla toimijalla oli parempi palkitseminen.



”Sit se et on jotain henkilöitä, joilla on paljon vastuita ja tehtäviä ja ne saa siitä samanlaista korvausta, ku joku semmonen joka ei juuri mitään tee oman perustyöntä lisäksi.”

”Se on epätasa-arvoinen, että kun kaikki saa sen saman X euroa kuussa että kun siellä on semmoisia tehtäviä joita osaa tekee joka päivä ja osalla on sitten semmoisia joita tehdään tarvittaessa.”

”Jos meillä olis joku tasa-arvonen järjestelmä systeemi siihe luotu, niin se poistais semmosta ylimäärästä negatiivisuutta.”

Lähes kaikki haastateltavat toivat esille kuitenkin olevansa tyytyväisiä palkitsemiseen erityisesti aineettoman palkitsemisen osalta. Haastateltavat tunnistivat, että aineettoman palkitsemisen merkitys on vahva organisaatioon sitouttava tekijä. Monille aineettoman palkitsemisen tunnistaminen haastattelutilanteessa auttoi ymmärtämään sen merkitystä organisaatioissa ja sen vaikutuksia työssä jaksamiseen ja sitoutumiseen.

”Kyllä jos miettii aineetonta palkitsemista niin kyllä sen takia mä oon jääny tähän tiimiin töihin. Oon ollu muissakin tiimeissä mutta mä haluan olla täällä. Kyllä se on se miks mä haluan pysyä täällä ja miks mä haluisin olla tässä firmassa on se, että täällä saa vaikuttaa asioihin.”

”Meil on hyvä tiimihenki. En varmaan olis ollu näin pitkään talossa, jos se ei olis tämä tiimi.”

”Mulla selkeintä on nämä arvot ja inhimillisuus työnantajan suunnasta. Mä koen et muhun luotetaan ja mun työtä arvostetaan.”

”Mä aattelen et monet asiat tosi hyvin ja monet asiat nimenomaa palkitsemiseen liittyen on hyvin. Mut aina on tietenkkin varaa kehittää asioita ja viedä eteenpäin, ja kylhän se on tosi iso asia et se palkkaus ja palkitseminen on kunnossa ja sillä voidaan saada hyviä juttuja aikaseks.”

## 7 Pohdinta

### 7.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittelemää hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta. Tutkimustulokset sekä koko tutkimusprosessi raportoidaan ja arvioidaan huolellisesti. Tutkimustulokset raportoidaan rehellisesti ja siinä arvioidaan tutkimusmenetelmien valinnat tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ovat perusteltuja sekä tutkimuksessa otetaan huomioon muiden tutkijoiden ansiot asianmukaisella tavalla lähteineen ja viitteineen. (TENK 2012.)

Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tulee noudattaa eettisiä periaatteita eli tutkittavien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa Suomen perustuslain (1999/731) mukaisesti eikä tutkimuksesta saa aiheutua tutkittavilla haittaa tai vahinkoa. (TENK 2019.) Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja siitä sovitaan etukäteen. Osallistumisen voi perua missä tahansa vaiheessa tutkimusta ilman seuraamuksia. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun tutkittavalla on jokin suhde, kuten tässä tutkimuksessa työsuhde, organisaatioon. (TENK 2019.)

Tutkittavat saavat kirjallisesti tiedon tutkimuksesta ja siihen liittyvistä oikeuksista sekä allekirjoittavat osallistuessaan suostumuslomakkeen tutkimukseen osallistumisesta (Liite 1). Tuotettu aineisto on tallennettu ja säilytetty tietoturvalain mukaisesti. Aineisto säilytettiin tietoturvallisesti salasanasuojatussa pilvipalvelussa ja tutkimuksen jälkeen aineisto hävitetään. Saatu aineisto pseudonymisoitiin, jolloin siitä ei voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Pseudonymisoinnilla tarkoitetaan, että henkilötiedot korvataan koodilla tietojen käsittelyn aikana. Kaikki tunnistetiedot poistettiin heti kun niitä ei enää tarvinnut teknisistä syistä. (Kuula 2015, 72.) Palkitseminen ja siihen liittyvät kokemukset voivat olla arkaluontoinen aihe, sillä vastaukset tulevat myös organisaation saataville. Arkaluontoisia aiheita käsitellessä onkin erityisen tärkeää, että haastateltavat ovat tietoisia omista oikeuksistaan ja aineiston käsittelystä

(Hirsjärvi & Hurme 2015, 115). Myöskään tutkimuksen kohteena olevan organisaation nimeä ei mainita, vaan tarkoituksena on saada yleistettävää tietoa palkitsemisesta itseohjautuvissa tiimeissä.

Tutkimuslupa haettiin kohdeorganisaatiolta ennen haastatteluiden aloittamista. Liitteenä tutkimuslupahakemuksessa oli tutkimussuunnitelma sekä tietosuojaseloste. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena yksilöhaastatteluina. Yhteishenkilönä tutkimuksessa on toiminut kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon johtaja, jolta olen saanut tarvittavat yhteystiedot itseohjautuvien tiimien henkilöstöstä. Aluksi myös yrityksen yhteyshenkilö oli yhteydessä henkilöstöön tutkimuksesta. Muistutusviestit sekä tutkimuksen saatekirjeen tutkimuslupineen toimitin itse sähköpostitse haastateltaville. Yhdessä yksikössä yksikön vastaava henkilö toimitti saatekirjeen henkilöstölle. Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista enkä vaikuttanut haastateltavien valintaan. Saatekirjeessä informoin haastateltavia tutkimusmenetelmistä, tietosuojasta sekä tutkimuksen tarkoituksesta (Liite 1).

Ennen haastatteluiden aloittamista kävin jokaisen haastateltavan kanssa vielä läpi tutkimuksen saatekirjeen sekä suostumuslomakkeen. Informoin myös tutkimuksen sisällöstä, keskeisistä teemoista sekä luottamuksellisuudesta. Tässä vaiheessa haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä haastattelusta. Suostumus tutkimukseen annettiin haastattelun alussa nauhalle. Tutkimuksesta oli myös mahdollisuus vetäytyä missä tahansa tutkimuksen vaiheessa ja tällöin saatua materiaalia ei käytettäisi. Kerroin myös haastateltaville, milloin käynnistin nauhoituksen ja milloin lopetin nauhoituksen, sillä paikan päällä tapahtuvissa haastatteluissa haastateltava ei nähnyt välttämättä, milloin käynnistän nauhoituksen. Teams-haastatteluissa ohjelma kysyy suostumuksen nauhoitukseen, joten tällöin haastateltava tiesi mitkä kohdat tutkimuksesta nauhoitetaan.

Aineiston käsittelyssä on noudatettu luottamuksellisuutta ja tietoturvallisuudesta on huolehdittu. Olen ainoa henkilö, jolla on pääsy tuotettuun aineistoon ja joka on käsitellyt aineistoa. Kellään ulkopuolisella ei ole ollut mahdollisuutta nähdä aineistoa ja aineisto on pysynyt salassa koko tutkimuksen ajan. Litterointi tapahtui yksityisessä tilassa eli kotonani.

Litteroinnissa noudatettiin myös huolellisuutta ja kirjoitin sanatarkasti mitä haastateltavat sanoivat. Analyysissa aineisto pseudonymisoitiin mahdollisimman pian. Analysoinnin ja raportoinnin luotettavuuden kannalta on keskeistä, että koko tutkimusprosessi ja tulokset raportoidaan mahdollisimman tarkasti, luotettavasti ja yksityiskohtaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 165). Tutkimuksen analysoinnissa on noudatettu laadullisen sisällönanalyysin ohjeistusta ja tulokset on raportoitu mahdollisimman totuudenmukaisesti. Tulokset ovat perusteltu huolellisesti ja ymmärrettäväksi. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 19–20.) Pseudonymisoitu aineisto hävitetään Itä-Suomen yliopiston ohjeistuksen mukaan viisi vuotta tutkimuksen päättymisen jälkeen. Tämän jälkeen aineisto hävitetään tietoturvalisesti. (UEF 2019.)

Tutkimuksen tulokset raportoidaan yleisellä tasolla ja tarkoituksena on tuottaa yleistettävää tietoa itseohjautuvien tiimien palkitsemisesta. Kohdeorganisaation nimeä ei mainita tutkimuksessa eikä yksittäistä vastaajaa tai tiimiä ole mahdollista tunnistaa tuloksista. Tutkimuksen johtopäätöksissä tehdään ehdotelma kohdeorganisaation palkitsemisen kehittämiseen tuloksiin ja aiempaan teoretietoon nojaten. Tarkoituksena on kuitenkin, että ehdotelma on käyttökelpoinen myös yleisesti terveydenhuollon organisaation itseohjautuvissa tiimeissä. Laadullinen tutkimus hyödyttää parhaimmillaan myös haastateltavia (Hirsjärvi & Hurme 2015, 20), ja tässä tutkimuksessa tavoitteena on, että palkitsemista kehitetään haastateltavien kokemusten perusteella.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monella tavalla. Yksi käytetyimmistä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereistä on Lincolnin ja Cuban luotettavuuden kriteerit. Kriteerit luotettavuudella ovat siirrettävyys, uskottavuus, seuraamuksellisuus ja vahvistettavuus. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tuloksen siirrettävyyttä muihin tilanteisiin ja konteksteihin. Tällöin korostuu tutkimusjoukon kuvaaminen ja perusteltu tutkimuksessa. (Lincoln & Cuba 1985, 300–316.) Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukko kuvaa itseohjautuvaa tiimiä ja tutkimustulokset ovat siirrettävissä ainakin organisaation muihin itseohjautuviin tiimeihin. Itseohjautuville tiimille ei kuitenkaan ole tarkkoja kriteerejä, vaan tiimejä toteutetaan erilaisilla tavoilla. Tällöin tulokset eivät ole suoraan siirrettävissä muihin itseohjautuviin tiimeihin. Myös palkitsemisen mahdollisuudet ovat julkisessa

terveydenhuollossa erilaiset, joten tulokset eivät ole suoraan siirrettävissä julkisen terveydenhuollon itseohjautuviin tiimeihin.

Uskottavuudella tarkoitetaan aineiston, tulosten ja siitä tehtyjen havaintojen totuudenmukaisuutta. Tutkimuksessa kaikki vaiheet tulee esiymmärryksestä lähtien kirjata ja kuvata mahdollisimman tarkasti. (Lincoln & Cuba 1985, 300–303.) Pysin lisäämään tutkielman uskottavuutta perehtymällä teorian tietoon ja aiempaan tutkimustietoon, sekä tuottamaan näiden pohjalta teemahaastattelurungon. Pohdin myös omaa asemaani tutkijana. Olin itse mukana haastattelutilanteissa sekä organisaation työntekijänä, että sosiaali- ja terveyshallintotieteen opiskelijana. Näillä molemmilla voi olla vaikutusta erityisesti aineiston analysoinnissa, sillä tuotan tuloksia omista lähtökohdistani käsin. Pysin kuitenkin analysointivaiheessa olemaan mahdollisimman avoin ja tiedostamaan kaikki taustavaikuttajat. Ihmistieteissä tutkimuksessa tutkija ja tutkittava ovat usein vuorovaikutuksessa keskenään, joten on keskeistä, että tutkija osaa reflektoida omaa subjektiivisuuttaan. Täydelliseen objektiivisuuteen ei voida päästä. (Aaltio & Puusa 2020, 170–171.) Myös alkuperäisilmaisujen ja sitaattien käyttö lisää tutkimuksen uskottavuutta (Kyngäs, Elo, Pölkki & Kääriäinen 2011, 147), joita tässä tutkimuksessa on käytetty tulososiossa.

Seuraamuksellisuudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelutilanteet eivät ole koskaan toistattavissa täysin samanlaisina ja tutkija vaikuttaa aina väistämättä haastatteluun kulkuun. (Lincoln & Cuba 1985, 318–320.) Seuraamuksellisuutta vaarantavana tekijänä on oma suhteeni organisaatioon, sillä työskentelen myös itse kohdeorganisaatiossa itseohjautuvassa tiimissä. Pysin minimoimaan oman suhteeni vaikutuksen, valitsemalla yhdessä organisaation yhteyshenkilön kanssa toimipisteitä, joihin minulla ei ole suhdetta. Pysin suhtautumaan haastattelutilanteisiin mahdollisimman neutraalisti enkä tuomaan omia käsityksiäni palkitsemisesta organisaatiossa haastateltaville ilmi. Kuitenkin tutkittavan tausta ja olemassaolo vaikuttaa aina haastattelututkimuksessa tilanteen kulkuun (Tuomi & Sarajärvi 2018, 172). Toisaalta organisaation ja käsitteiden tuttuus lisäävät ymmärrystä tutkittavasti aiheesta, mistä koen hyötyä haastattelutilanteissa kuin täysin ulkopuolisena. Jälkikäteen ajateltuna myös teemojen ja käsitteiden määrittely

haastattelutilanteen yhteydessä on voinut vaikuttaa haastatteluiden kulkuun, sillä haastateltavat tiesivät tällöin mitä kysymyksillä haetaan. Jos teemoja tai käsitteitä ei olisi määritelty etukäteen, olisi vastaukset voineet olla monipuolisempia.

Viimeisenä luottavuuden kriteerinä on vahvistettavuus, jossa tarkastellaan tutkimustulosten ja aiemman tutkimustiedon suhdetta (Lincoln & Cuba 1985, 318–320.) Pyrin lisäämään vahvistettavuutta perehtymällä teoriaan ja aiempaan tutkimuskirjallisuuteen huolellisesti ja pohtimalla tulosten ja teorian välistä suhdetta tulosten tarkastelu -osiossa. Raportoin ja kuvasin huolellisesti tutkielman kulkua ja perustelin tekemäni ratkaisut teoriatietoon nojaten. Tutkimuksen tulokset ovat osittain linjassa aiemman tutkimustiedon kanssa, mutta myös ristiriitaisuuksia ja uutta tietoa tulee esille tuloksista.

Luotettavuudella tarkoitetaan, että tutkimustulokset eivät ole riippuvaisia satunnaisista tai epäolennaisista tekijöistä. Kaikki tutkimuksessa valitut menetelmät ja tulokset ovat huolellisesti perusteltuja. Laadullista tutkimusta arvioidaan myös sen tulosten uskottavuuden ja arvioitavuuden perusteella. Näillä tarkoitetaan, että tulokset ovat osuvia, luotettavia ja lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan myös siirrettävyydellä. Tämä tarkoittaa pohdintaa siitä ovatko tutkimustulokset luotettavia myös muissa ympäristöissä tai uudelleen tutkittaessa. (Aaltio & Puusa 2020, 169–172.) Näihin tekijöihin olen kiinnittänyt huomioita siten, että vertaan tutkimustuloksia aiempaan tutkittuun tietoon ja teoriaan. Pyrin kuvaamaan tutkimuksen analysoinnin mahdollisimman tarkasti sekä pyrin tuomaan esille yleistettävää tietoa, enkä yksittäisen henkilön kokemuksia palkitsemisesta.

## 7.2 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata itseohjautuvissa tiimissä toimivien hoitohenkilöstön kokemuksia palkitsemisesta ja kuvata miten palkitsemista voidaan kehittää organisaatiossa hoitohenkilöstön kokemusten perusteella. Aikaisempaa tutkimusta itseohjautuvien tiimien palkitsemisesta ei suoranaisesti ollut, vaan tutkimus koski pääasiassa

tiimipohjaista tai yksilöllistä palkitsemista. Tutkimuksessa palkitsemisen kokemukset on jaettu palkitsemisen käsitteen mukaisesti aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen sekä kokemuksiin palkitsemisen kehittämisestä.

Aineettomista palkitsemisen muodoista hoitohenkilöstö nosti esiin työaikajärjestelyt itseohjautuvasti. Tämä tarkoitti, että tiimi saa keskenään sopia jokaiselle elämäntilanteeseen sopivat työvuorot ja lomat. Aiemmissä tutkimuksissa Seitovirta tutkimusryhmineen (2018) ovat todenneet, että suomalaisia sairaanhoitajia yksi eniten palkitsevimmista asioista on mahdollisuus vaikuttaa työaikajärjestelyihin. Itseohjautuva työaikajärjestely tukee myös työn- ja vapaa-ajan tasapainoa hoitohenkilöstön mielestä, jonka on todettu olevan myös yksi palkitsevimmista asioista (Seitovirta ym. 2017).

Tiimin hyvä ilmapiiri koettiin hoitohenkilöstön mielestä keskeiseksi palkitsemisen muodoksi. Tämä tarkoittaa hoitohenkilöstön mielestä, että töihin on mukava tulla ja arki sujuu tiimissä. Hoitohenkilöstö koki tärkeäksi myös tiimin yhteisen ajan työajan ulkopuolella. Aikaisemmissa tutkimuksissa itseohjautuvissa tiimeissä toimimisen on nähty parantavan tiimin ilmapiiriä ja työhyvinvointia (esim. Surakka ym. 2020, 24; de Bruin ym. 2022, 4552, Kalisch 2010, 943). Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa ei tullut esiin työnantajan tarjoamaa mahdollisuutta vapaa-ajan viettoon yhdessä palkitsemisen muotona. Kuitenkin hoitohenkilöstö koki sen tärkeänä palkitsemisen muotona ilmapiirin tukemiseen. Aiemmissa tutkimuksissa hyvä ilmapiiri nähtiin itseohjautuvan tiimin ja hyvän palkitsemisen sivutuotteena eli konkreettisia ehdotuksia ilmapiirin parantamiseen aiemmasta palkitsemiseen tai itseohjautuvuuteen liittyvistä tutkimuksesta ei tullut esille. Yksi tällainen keino on tarjota mahdollisuus työajan ulkopuoliseen vapaa-ajan viettoon.

Palaute ja kannustus koettiin tässä tutkimuksessa tärkeänä aineettoman palkitsemisen muotona. Tämä oli myös aiemmassa kirjallisuudessa yksi eniten näkyvistä aineettoman palkitsemisen muodoista (esim. (Sveinsdóttir ym. 2015, 564; Steele-Moses 2021, 22). Hoitohenkilöstö koki tutkimuksessa kiitoksen ja kannustuksen osana hyvää palkitsemista.

Eryteisesti tiimin keskeinen tuki, palaute ja kannustus koettiin tärkeänä, mutta myös ylemmältä tasolta toivottiin enemmän onnistumisista huomioimista.

Hoitohenkilöstö koki palkitsevana itseohjautuvassa tiimissä toimimisen. Keskeisiä asioita näistä olivat vaihtelevat ja uudet työtehtävät sekä työn itsenäisyys. Henkilöstö koki tärkeänä myös luoton työntekijöihin ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Nämä kaikki ovat itseohjautuvan tiimin määritelmän mukaisia (esim. Cummming 1978; Martela ym. 2021, 15), joten voidaan todeta, että hyvin toteutettu itseohjautuva tiimi palkitsee itsessään hoitohenkilöstöä. Ristiriitaisia ajatuksia haastatteluista nousi itseohjautuvuuden palkitsemisesta. Osa vastaajista koki tärkeänä, että itseohjautuvuudesta itsessään maksetaan lisäkorvausta ja osa koki itseohjautuvuuden palkitsemisen muotona. Kuitenkin de Bruin tutkimusryhmineen (2022) nostaa esille, että itseohjautuvissa tiimeissä väistämättä hallinnollisia töitä siirtyy myös henkilöstölle, joka tulisi ottaa huomioon myös palkitsemisessa.

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että matalapalkkaisilla aloilla aineellinen ja erityisesti rahallinen palkitsemisen merkitys korostuu (Wiener ym. 2009). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä, sillä haastateltavat toivat esille riittävän kuukausipalkan palkitsemisen muotona. Eryteisesti huolta nosti maailman tilanne ruuan, bensiinin ja korkokulujen nousun vuoksi, ja rahan ei aina uskottu riittävän peruselämisen menoihin. Haastateltavat myös itse tunnistivat rahallisen palkitsemisen merkityksen sitouttavana tekijänä ja kokivat pienenkin palkan korotuksen vaikuttavan suuresti omaan hyvinvointiin. Eryteisesti pidempään organisaatiossa olleet kokivat peruspalkkansa riittämättömänä. Myös aiemmissa tutkimuksissa hoitohenkilöstö on ollut tyytymätön taloudelliseen palkitsemiseen (Chenoweth ym. 2010).

Suomessa hoitoalan palkkoja ohjataan kuitenkin vahvasti työ- ja virkaehtosopimuksilla ja mahdollisuudet palkkatason nostoon erityisesti julkisissa organisaatioissa on pieni (Hakonen & Moisio 2015, 42–45). Tämä tutkimus on toteutettu yksityisessä organisaatiossa, jossa palkitseminen on monipuolisempaa (Hakonen ym. 2005). Tämä tarkoittaa, että sitouttamisen kannalta yksityisen organisaation on kannattaa tarkastella palkkojaan suhteessa kilpailijoihin.



Kuitenkin maanlaajuisesti hoitoalan palkkojen nostaminen vaatii poliittishallinnollisia päätöksiä ja organisaatiokulttuurien muutosta.

Kuukausipalkan lisäksi hoitohenkilöstö koki työhön liittyvät rahalliset lisäkorvaukset pääasiassa riittämättöminä. Kaikkien mielestä perustyön ulkopuolisista lisävastuista tulisi maksaa erillinen korvaus tehtävän vaativuuden mukaan. Kuitenkin keskeistä on myös määritellä perustyö ja siihen liittyvät tehtävät. Aiemmissa tutkimuksissa ei käynyt ilmi miten henkilö- ja tehtäväkohtaiset palkan lisät vaikuttavat palkitsemisen kokemuksiin, mutta tässä tutkimuksessa haastateltavat tunnistivat, että riittävä vastuista palkitseminen kannustaa ottamaan erilaisia vastuualueita oman työnsä ohelle tai toisaalta välttämään vastuita, jos niistä ei makseta erikseen. Haastateltavien kokemukset aineellisista palkkioista olivat melko suppeat ja koskivat pääasiassa kuukausi- ja tehtäväkohtaisia palkkioita. Esimerkiksi tulospalkkioista tai muista kannustinjärjestelmistä ei juurikaan ollut kokemuksia. Nämä palkitsemisen muodot ovat harvinaisia hoitoalalla, mutta näiden huomioon ottaminen lisäisi palkitsemisen monipuolisuutta.

Haastateltavat toivat vahvasti esille työterveyshuollon aineellisen palkitsemisen muotona. Toimivan ja kattavan työterveyshuollon nähtiin edistävän työkykyä ja lisäävän hyvinvointia. Työterveyshuoltoon ja palkitsemiseen liittyviä tutkimuksia ei tutkielmassa löytynyt, jota voi selittää, että pääasiassa ulkomailla on käytössä organisaatioissa erilaiset vakuutukset työnantajan tarjoamana. Uskon, että jos olisin tutkinut julkista organisaatioita, niin työterveyshuollon merkitys ei olisi ollut näin vahva. Kuitenkin julkinen terveydenhuollon organisaatio voi kehittää palkitsemista myös kehittämällä työterveyshuoltoa, sillä henkilöstön kokemukset toimivasta työterveyshuollosta ovat hyvin positiiviset ja organisaatioon sitouttavat.

Palkitsemisen kehittämiseksi nousi esiin palkitsemisen kriteerien tunnistaminen. Lähes kaikille vastaajille kriteerit olivat epäselviä. Lisäksi työnkuva ja siihen liittyvät tehtävät olivat osittain epäselviä. Haastateltavat toivat esille, että palkitsemisen ei tarvitse olla aina rahallista, mutta kriteerien tulee olla kaikissa palkitsemisen muodoissa selkeät. Tämä havainto tukee aiempaa tutkimuskirjallisuutta, sillä on tutkittu, että hyvässä palkitsemisjärjestelmässä kriteerit ovat

selkeät ja palkitsemisella on selkeä strategia (esim. Vakili ym. 2022, 37–38). Aiemmissä tutkimuksissa tiimien palkitsemisen haasteeksi on nostettu vaikeus löytää sopivaa tapaa palkita tiimiä ja yksilöä erikseen (Vartiainen ym. 1998, 38). Keskeistä myös itseohjautuvissa tiimeissä on määritellä kriteerit työtehtäville ja palkkioille yksilöllisesti ja tiimin kesken.

Kaikki haastateltavat olivat hybridipalkitsemisen kannalla, jolloin palkitseminen on yhdistelmä yksilöllistä ja tiimipohjaista palkitsemista. Palkitsemisen tulee olla myös joustavaa, jolloin voidaan palkita esimerkiksi joustamisesta tai ylimääräisestä työstä nopeasti. Itseohjautuvassa tiimissä kuitenkin myös yksilöllinen palkitseminen koettiin haastateltavien osalta tärkeänä, mutta tiimikohtaiset tavoitteet saavat koko tiimin ponnistelemaan tavoitetta kohden. Tiimipohjaisen palkitsemisen on nähty lisäävän motivaatiota, itseohjautuvuutta ja suorituskkyä (esim. Gu ym. 2019, 21; Goman 2019, 21–22).

Palkitsemisen kehittämiseksi haastateltavat toivoivat myös johdon tukea ja tavoitettavuutta. He kokivat myös vaikutusmahdollisuudet palkitsemiseen melko huonona, mutta toisaalta toivovat, että palkitseminen on lähtöisin työnantajalta ja työnantaja määrittää palkitsemisen kriteerit. Eli palkitsemisen määrittämisessä ja kriteereissä ei toivottu itseohjautuvuutta. Tämä on ristiriidassa aiempien tutkimuksen kanssa, sillä palkitsemisen vaikuttavuuden on nähty lisääntyvän, jos henkilöstö voi itse vaikuttaa siihen (Kurtzman ym. 2011; Gu ym. 2021, 1527; Seitovirta ym. 2015, 872). Myös johdolta saatu kiitos ja kannustus koettiin hyvin tärkeänä. Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että ne hoitajat, jotka saavat esihenkilöltään palautetta ja kiitosta, ovat sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä (Sveinsdóttir ym. 2015, 564; Steele-Moses 2021, 22).

Keskeiseksi tekijäksi palkitsemisessa haastateltavat nostivat tasa-arvoisen ja kilpailukykyisen palkitsemisen. Tämä tarkoitti, että samasta työstä maksetaan samaa palkkaa. mutta vastuista ja muusta ylimääräisestä maksetaan lisää palkitsemisen kriteerien mukaisesti. Tyytyväisyyden palkitsemisjärjestelmään on nähty olevan merkittävä organisaatioon sitouttava tekijä (esim. Steele-Moses 2021, 22; Sheehan ym. 2019, 13.) Haastateltavat olivat hyvin tyytyväisiä erityisesti aineettomaan palkitsemiseen ja tunnistivat sen organisaatioon sitouttavaksi tekijäksi. Tämä on

linjassa Ylikorkalan ja Sweinsin tutkimuksen kanssa (2015), jossa aineettoman palkitsemisen on nähty olevan sitoutumiseen, motivaatioon ja työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Vaikka rekrytointitilanteessa aineellinen palkitseminen vaikuttaa enemmän työpaikan valintaan (Ylikorkala & Sweins 2015, 38), niin organisaation on tärkeää tuoda myös aineettomat palkitsemisen muodot näkyväksi erityisesti, jos aineelliseen palkitsemiseen ei voida vaikuttaa rekrytointitilanteessa merkittävästi.

Tuloksissa on viitteitä myös siitä, että itseohjautuvassa tiimissä toimiminen on osa itseohjautuvuuden palkitsemisteoriaa. Useat haastateltavat kokivat motivoituvansa sisäisesti ja tekevänsä asioita ja ottavat vastuita koska se on kiinnostavaa. Vastauksissa nousi myös esille kolme itseohjautuvuusteorian perustarvetta eli tarve olla autonominen, tarve tuntea itsensä kyvykkääksi ja tarve kokea yhteenkuuluvuutta. (Deci & Ryan 2000, 236–240). Nämä tarpeet täyttyvät melko luonnollisesti itseohjautuvassa tiimissä, joten tämä vahvistaa ajatusta, että itseohjautuvassa tiimissä toimiminen on itsessään palkitsevaa.

Itseohjautuviin tiimiin siirtyessä on keskeistä tarkastella palkitsemisen rakennetta uudestaan, sillä muun rakenteen muuttuessa myös palkitseminen usein vaatii muutoksia (Järvi, Välikangas & den Hond 2017, 227; Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 22). Pienillä muutoksilla kuten organisaation palkitsemisen kriteerien selkeyttämisellä, tavoitettavuudella ja palkitsemisen strategian muutoksilla voidaan vaikuttaa positiivisesti palkitsemisen kokemuksiin hoitohenkilöstön näkökulmasta.

### **7.3 Päätelmät ja jatkotutkimusehdotukset**

Tämä tutkielma vahvistaa näkemystä, että hoitohenkilöstö kokee aineellisen palkitsemisen riittämättömäksi ja aineeton palkitseminen toimii organisaatioon sitouttavana tekijänä. Pienikin rahallisen palkitsemisen lisäys voi toimia houkuttimena vaihtaa organisaatioita, joten organisaation kannattaa tarkastella tilannetta myös ulkopuolelta. Tästä voidaan päätellä, että palkitsemisella voidaan vaikuttaa hoitohenkilöstön rekrytointiin sekä sitoutuvuuteen.

Monet aineettomaan palkitsemiseen liittyvät osa-alueet olivat kytköksissä myös itseohjautuvaan tiimiin. Näitä olivat tiimin ilmapiiri, työaikajärjestelyt sekä itseohjautuvassa tiimissä toimiminen. Tästä voidaan päätellä, että itseohjautuvaan tiimiin kuuluminen ja siinä työskentely palkitsee usealla tavalla aineettomasti henkilöstöä. Toisaalta itseohjautuvassa tiimissä koettiin, että asioiden kanssa voidaan helposti jäädä yksin eikä tarvittavaa tukea saada organisaation johdolta. Tällöin itseohjautuva tiimi myös osittain heikentää aineetonta palkitsemista, jos johdolta tai tiimistä ei saada tarvittavaa tukea ja palautetta.

Sen lisäksi, että kuukasipalkka koettiin riittämättömänä, koettiin myös palkkaan liittyvät lisät epäselvinä. Hoitohenkilöstölle tulee maksaa erillistä palkan lisää perustyöhön kuulumattomasta työstä ja vastuusta. Perustyö ja siihen liittyvät tehtävät tulee määritellä huolellisesti yhdessä henkilöstön kanssa, kuin myös palkitsemiseen liittyvät kriteerit. Näin voidaan parantaa henkilöstön kokemusta palkitsemisesta sekä lisätä arvostuksen tunnetta. Erityisen tärkeää on, että palkitseminen on tasa-arvoista ja samasta työstä maksetaan samaa palkkaa huomioiden tehtävän vaativuus sekä työntekijän kokemus ja osaaminen. Hoitohenkilöstä myös vertaili palkkojaan kollegoiden sekä muiden toimijoiden kanssa, joten epätasa-arvoinen palkitseminen tuli ilmi tiimissä.

Itseohjautuvaa hoitohenkilöstön tiimiä tulee palkita hybridimallin mukaisesti, jolloin hyviä yksilöitä palkitaan kohtuullisesti osaamista, joustamisesta tai kokemuksesta. Palkitseminen voidaan lisätä kuukausipalkkaan tai se voi olla pikapalkitsemista, riippuen suorituksesta. Lisäksi tiimiä on kannattavaa palkita myös yhdessä, sillä tämä lisää yhteishenkeä ja ponnisteluja kohti tavoitetta. Hoitohenkilöstölle on kannattavaa tuoda esille myös aineettoman palkitsemisen muodot, sillä niiden ymmärtäminen voi auttaa sitoutumaan yritykseen.

Jatkotutkimusehdotuksena on samankaltainen tutkimus julkisesta terveydenhuollosta. Julkisessa terveydenhuollosta tehty tutkimuksia itseohjautuvuudesta ja palkitsemista, mutta ei näiden yhdistelmästä. Tämä tutkimus käsittelee yksityistä terveydenhuollon organisaatioita eikä ole suoraan sovellettavissa julkiseen terveydenhuoltoon. Julkisessa terveydenhuollossa palkitsemiseen käytettävät resurssit ovat niukemmat ja palkitseminen yksipuolisempaa. Tämä

tutkimus osoittaa, että yksinkertaisillakin asioilla voidaan lisätä sitoutumista ja alan houkuttelevuutta. Tulevaisuudessa palkitsemiseen liittyvä keskustelu on varmasti edelleen ajankohtainen ja uusia palkitsemisen muotoja tarvitaan. Haasteeksi nousee miten organisaatiot pystyvät kehittämään palkitsemista työehtosopimusten puitteissa ja kiristyvässä taloustilanteessa sekä miten estetään joukkokato hoitoalalta.

## Lähteet

- Aaltio Iiris & Puusa Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli 2020 (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, Helsinki.
- Alasuutari Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino: Tampere.
- Al-Sawai Abdulaziz 2013. Leadership of Healthcare Professionals: Where Do We Stand? *Oman Medical Journal*, 28 (4), 285–287.
- Aufegger Lisa, Shariq Omair, Bicknell Colin, Ashrafian Hutan & Darzi Ara 2019. Can shared leadership enhance clinical team management? A systematic review. *Leadership in Health Services*, 32 (2), 309–335.
- Barnett Robert & Weidenfeller Nancy 2016. Shared leadership and team performance. *Advances in Developing Human Resources*, 18 (3), 334–351.
- Barry Theresa, Brannon Diane & Mor Vincent 2005. Nurse aide empowerment strategies and staff stability: Effects on nursing home resident outcomes. *Gerontologist* 45(3), 309–317.
- Beck-Krala Ewa, Tarczoń Elżbieta & Masłyk Tomasz 2017. Employee satisfaction with tangible and intangible rewards in health care. *Polish Journal of Management Studies* 16(2), 17–27.
- Blasco Andera, Jung Olivia, Lakhani Karim & Menietti Michael 2019. Incentives for public goods inside organizations: Field experimental evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization* 160, 214–229.
- Both-Nwabuwe Jitske, Lips-Wiersma Marjolein, Dijkstra Maria & Beersma Bianca 2019. Nurses' experience of individual, group-based, and professional autonomy. *Nursing Outlook* 67(6), 734–746.
- De Bruin Jeanine, Doodkorte Remco, Sinervo Timo & Clemens Timo 2022. The implementation and outcomes of self-managing teams in elderly care: A scoping review. *Journal of Nursing Management* 30(8), 4549–4559.
- Deci Edward & Ryan Richard 2009. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11(4), 227–268.
- Buurtzorg 2022. A pioneering healthcare organisation. Saatavissa: <https://www.buurtzorg.com/about-us/>. Viitattu 17.11.2022.
- Von Bonsdorff Monika 2011. Age-related differences in reward preferences. *International Journal of Human Resource Management* 22(6), 1262–1276.
- Caudill Helena & Porter Constance 2014. An Historical Perspective of Reward Systems: Lessons Learned from the Scientific Management Era. *International Journal of Human Resource Studies* 4(4), 127–142.

- Chenoweth Lynn, Jeon Yun-Hee, Merlyn Teri & Brodaty Henry 2010. A systematic review of what factors attract and retain nurses in aged and dementia care. *Journal of Clinical Nursing* 19(1-2), 156-167.
- Clendon J. & Walker L. 2012. Being young': a qualitative study of younger nurses' experiences in the workplace. *International Nursing Review* 59(4), 555-561.
- Cumming Thomas 1978. Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis. *The Academy of Management review*, 3(3). 625-634.
- Deeproose Donna 1994. How to recognize & reward employees. American Management Association, New York.
- Drennan Vari, Calestani Melania, Ross Fiona, Saunders, Mary & West Peter 2018. Tackling the workforce crisis in district nursing: can the Dutch Buurtzorg model offer a solution and a better patient experience? A mixed methods case study. *BMJ open*, 8 (6), 1-7.
- Gkorezesis Panagiotis & Petridou Eugenia 2011. The impact of rewards on empowering public nurses. *Health Services Management Research* 24(2), 55-69.
- Goman Carol Kinsey 2019. 8 Ways Leaders Build Collaboration: Collaborative leadership, a "must have" professional strategy. *Leadership Excellence* 36(6), 21-22.
- Grille Amelie, Schulte Eva-Maria & Kauffeld Simone 2015. Promoting Shared Leadership: A Multilevel Analysis Investigating the Role of Prototypical Team Leader Behavior, Psychological Empowerment, and Fair Rewards. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 22(3), 324-339.
- Gu Qinxuan, Hu Dongqing & Hempel Paul 2021. Team reward interdependence and team performance: roles of shared leadership and psychological ownership. *Personnel Review* 51(5), 1518-1533.
- Günther Kirsi & Hasanen Kirsi. Tutkimuksen suunnittelu. Teoksessa Vuori Jaana (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>. Viitattu 20.10.2022.
- Hakonen Anu 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa Hakonen Anu & Nylander Minna (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä. 135-158.
- Hakonen, Niilo, Hakonen, Anu, Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY, Helsinki.
- Hakonen Niilo & Moisio Elina 2015. Työehtosopimusten ja lainsäädännön vaikutukset palkitsemiseen. Teoksessa Hakonen Anu & Nylander Minna (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä. 41-64.
- Harisalo Risto 2010. Organsaatioteoriat. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.
- Hiroko Yatsu & Saeki Akari 2022. Current trends in global nursing: A scoping review. *Nursing Open* 9(3), 1575-1588.
- Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki.

Hulkko-Nyman Kiisa 2015. Miten teorit heijastavat johdon toimintaan ja päätöksiin palkitsemisasioissa? Teoksessa Hakonen Anu & Nylander Minna (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä. 171–182.

Irlenbusch Bernd & Ruchala Gabriele 2006. Relative Rewards within Team-Based Compensation. *Labour Economics* 15(2), 141–167.

Johnson Anya, Nguyen Helena & Groth Markus 2018. Reaping the Rewards of Functional Diversity in Healthcare Teams: Why Team Processes Improve Performance. *Group & organization management* 43(3), 440–474.

Jokinen Juho 2021. Itse tulostettavat kiitoskortit suututtivat Husin hoitajat – ”Olen äärimmäisen pahoillani”, kortti-tempausta ideoinut ylihoitaja sanoo. Helsingin Sanomat 9.8.2021. Verkkoartikkeli. Saatavissa: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008181402.html>. Viitattu 4.5.2023.

Järvi Kati, Välikangas Liisa & den Hond Frank 2017. Tilaa innovoinnille! Teoksessa Martela Frank & Jarenko Karoliina (toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent, Helsinki, 221–242.

Kalisch Beatrice 2010. Nursing staff teamwork and job satisfaction. *Journal of Nursing Management* 18(8), 938–947.

Kamselem Kaltume Mohammeda, Muhammed Shaseer Nuhu, Lawal Kamaldeen, Liman Muhammad Amina & Abdullahi Sani Mohammed 2022. Testing the nexus between reward system, job condition and employee retention through intervening role of employee engagement among nursing staff. *Arab Gulf Journal of Scientific Research* 40(1), 34–53.

Kauhanen Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor: Vantaa.

Keva 2021. Kuntien työvoimaennuste 2030. Analyysi kuntein työvoima- ja osaamistarpeista. Saatavissa: [https://www.keva.fi/contentassets/9034ce5888f14123996a6b41b9c315ea/kevan\\_kuntien\\_tyovoimaennuste\\_2030\\_esitys\\_180221.pdf](https://www.keva.fi/contentassets/9034ce5888f14123996a6b41b9c315ea/kevan_kuntien_tyovoimaennuste_2030_esitys_180221.pdf). Viitattu 10.11.2022.

Kreitzer Mary, Monsen Karen, Nandram Sharda & de Blok Jos 2015. Buurtzorg Nederland: A Global Model of Social Innovation, Change, and Whole-Systems Healing. *Global Advances in Health and Medicine* 4(1), 40–44.

Kurtzman Ellen, O’leary Dennis, Sheingold Brenda, Devers Kelly, Dawson Ellen & Johnson Jean 2011. Performance-Based Payment Incentives Increase Burden And Blame For Hospital Nurses. *Health Affairs* 30(2).

Kuula Arja, 2015. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Gummerus, Jyväskylä.

Lin Patrice, Viscardi Molly & McHugh Matthew 2014. Factors influencing job satisfaction of new graduate nurses participating in nurse residency programs: A systematic review. *Journal of Continuing Education in Nursing* 45(10), 439–450.

Lincoln Yvonna & Cuba Egon 1985. *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, Kalifornia.



Martela Frank, Hakanen Jari, Hoang Nhi & Vuori Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai – pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series, Helsinki. Saatavissa: <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>.

Nylander Minna & Hakonen Anu 2015. Palkitsemisen eetokset ja malli toimivuudesta. Teoksessa Hakonen Anu & Nylander Minna (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä. 11–20.

Ostroff Frank 1999. The horizontal organization: What the organization of the future looks like and delivers value to the customers. New York: Oxford University Press.

Punshon Geoffrey, Maclaine Katrina, Trevatt Paul, Radford Mark, Shanley Oliver & Leary Alison 2019. Nursing pay by gender distribution in the UK - does the Glass Escalator still exist? *International of Nursing Studies*. 93, 21–29.

Puusa Anu & Juuti Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli 2020 (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, Helsinki.

Rajapaksa Sushama & Rothstein William 2009. Factors that influence the decisions of men and women nurses to leave nursing. *Nursing Forum* 44(3), 195–206.

Renkema Maarten, Bondarouk Tanya & Bos-Nehles Anna 2018. Transformation to self- managing teams: lessons learned: A look at current trends and data. *Strategic HR Review*, 17 (2), 81–84.

Rantamäki Tomi, Kauhanen Juhani & Kolari Any 2006. Onnistu palkitsemisessa. Sanoma Pro: Helsinki.

Rose Mohs Roslan, Shazali Khairatum Hisan, Adam Mohd Noor Adzwan, Hooi Nee See, Latif Imratul Najwa Abdul 2019. The Relationship of Reward System, Working Environment and Organization Commitment to Job Satisfaction: Generational Difference. *Internatiol Journal of Innovation, Creativity and Change* 6(4).

Kyngäs Helvi, Elo Satu, Pölkki Tarja, Kääriäinen Maria & Kanste Outi. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 2011, 23 (2), 138–148.

Ruotsalainen Salla, Elovainio Marko, Jantunen Sami & Sinervo Timo 2023. The mediating effect of psychosocial factors in the relationship between self-organizing teams and employee wellbeing: A cross-sectional observational study. *International Journal of Nursing Studies* 138.

Ruotsalainen Salla, Jantunen Sami & Sinervo Timo 2020. Which factors are related to Finnish home care workers' job satisfaction, stress, psychological distress and perceived quality of care?-a mixed method study. *BMC Health Services Research* 20.

Saijad Ahmad, Muhammad Zia, Rehman Ur, Anam Naz & Khalid Jamil 2020. High core self-evaluation maintains patient oriented behavior: A motivational model of reward system. *Journal of Public Affairs* 22(2).

Sarajarvi Anneli & Tuomi Jouni, 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi, Helsinki.

Seitovirta Jaana, Partanen Pirjo, Vehviläinen-Julkunen Katri & Kvist Tarja 2015. Registered nurses' experiences of rewarding in a Finnish University Hospital - an interview study. *Journal of nursing management* 23(7), 868–878.

Seitovirta Jaana, Vehviläinen-Julkunen Katri, Mitronen Lasse & De Gieter Sara 2017. Attention to nurses' rewarding - an interview study of registered nurses working in primary and private healthcare in Finland. *Journal of Clinical Nursing* 26(7–8), 1042–1052.

Sulastiah S. & Widodo W. 2022. How do learning organisation and reward system affect lecturers' innovative work behaviour? *Cypriot Journal of Educational Science* 17(9), 3490–3502.

Surakka Jukka, Burström Thommie, Jantunen Sami, Jeglinsky-Kankainen Ira, Piippo Jukka, Rosengren Åsa, Ruotsalainen Salla & Sinervo Timo 2020. Itseohjautuvuus ikäihmisten palveluissa. Arcada Publikation 1/ 2020. Arcada, Helsinki.

Steele-Moses Susan 2021. Predicting medical-surgical nurses' work satisfaction and intent to stay. *Nursing Management* 52(8), 16–25.

Sveinsdóttir Herdís, Ragnarsdóttir Erla Dögg & Blöndal Katrin 2015. Praise matters: the influence of nurse unit managers' praise on nurses' practice, work environment and job satisfaction: a questionnaire study. *Journal of Advanced Nursing* 72(3), 558–568.

Takase M, Tereoka S. & Kousuke Y. 2015. Investigating the adequacy of the Competence-Turnover Intention Model: how does nursing competence affect nurses' turnover intention? *Journal of Clinical Nursing* 24(5), 805–816.

Tarigan Josua, Cahva Jordana, Valentine Albert, Hatane Saarcea & Jie Ferry 2022. Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia Business Studies* 16(6), 1041–1065.

Tilastokeskus 2022. Myyjät, lähihoitajat ja sairaanhoitajat yleisimpiä ammatteja 2020. Saatavilla: <https://stat.fi/julkaisu/cktws35s04dru0b553lzi7aci>. Viitattu 27.1.2023.

Tutkimuseettisen neuvottelukunta 2019 (TENK 2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen tiedekunnan julkaisuja 3. Saatavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf). (Viitattu 12.11.2022.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012 (TENK 2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Saatavissa: [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) (Viitattu 11.11.2022.)

UEF 2019. Aineiston tallennus tutkimuksen aikana ja sen jälkeen. Verkkoartikkeli. Saatavissa: <https://sites.uef.fi/rdm/datan-sailyttaminen-tutkimuksen-aikana-ja-jalkeen/?lang=fi>. (Viitattu 4.4.2023.)

Vakili Atena Mirhosseini, Salajegheh Sanjar, Sayadi Saeed & Pourkiani Masoud 2022. Rewards from the perspective of employees and managers. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 44(1), 31–38.

Vartiainen Matti, Hakonen Niilo & Hulkko Kiisa 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Metalliteollisuuden kustannut Oy, Helsinki.

Victor Janine & Hoole Crystal 2021. Rejuvenating the rewards typology: Qualitative insights into reward preferences. SA Journal of Industrial Psychology 47(0).

Wiener Joshua, Squillace Marie, Anderson Wayne & Khatutsky Galinad 2009. Why do they stay? job tenure among certified nursing assistants in nursing homes. Gerontologist 49(2), 198–210.

Yeatts Dale, Cready Cynthia, Ray Beth, DeWitt Amy & Queen Courney 2004. Self-managed work teams in nursing homes: Implementing and empowering nurse aide teams. The Gerontological Society 44(2), 256–261.

Ylikorkala Anna & Sweins Christina 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen Anu & Nylander Minna (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä. 21–40.

Yon Young-Hee, Kwon Sung-Bok, Lee Yoon-Young, Kwon Eun-Kyung & Ko Jong-Wook 2009. The Determinants of Job Satisfaction of Nurses: Focused on Work Rewards. Journal of korean academy of nursing 39(3), 329–337.

## Liitteet

### Liite 1. Tiedote tutkittaville ja suostumuslomake



UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Tiedote tutkimukseen osallistuvalla  
sekä suostumuslomake

1 (2)

#### Arvoisa vastaanottaja,

*Pyydän Teiltä kirjallista suostumustanne osallistua väitöstutkimukseeni aineistonkeruuseen.*

Teen Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen laitokselle pro gradu - tutkielmaa aiheesta itseohjautuvien tiimien palkitseminen hoitohenkilöstön kokemana. Tutkielmaa ohjaavat yliopiston lehtori Nina Lunkka ja kehitys- ja henkilöstöpäällikkö Jenni Rytönen Itä-Suomen yliopistolta.

#### Tutkimuksen tavoite:

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata hoitohenkilöstön kokemuksia palkitsemisesta itseohjautuvissa tiimeissä. Lisäksi tarkoituksena on kuvata, miten organisaatio voi tukea palkitsemista itseohjautuvissa tiimeissä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa hoitoalan palkitsemisen kehittämiseen erityisesti itseohjautuville tiimeille ja organisaatioille. Tutkimuksen avulla saadaan lisää tietoa työntekijöiden kokemuksista palkitsemiseen liittyen, jonka avulla organisaatiot voivat kehittää palkitsemisjärjestelmäänsä.

#### Tutkimusmenetelmät:

Tutkimusaineisto kerätään yksilöllisellä teemahaastattelulla. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa keskustellaan aiheesta vapaasti tutkimuksen teoreettisen viitteen pohjalta. Haastattelun teemat ovat palkitseminen itseohjautuvissa tiimeissä ja organisaation tuki palkitsemisessä. Aineistoa analysoidessa henkilöiden tunnistetiedot poistetaan. Aineistoa käsittelee ainoastaan tutkimuksen tekijä, eikä mitkään tunnistetiedot tule tutkimuksen missään vaiheessa muiden tietoon. Vaikka henkilöiden nimet poistetaan raportointivaiheessa, on olemassa mahdollisuus, että yksilö voidaan tunnistaa asemaansa liittyvän roolin kautta.

Aineistonkeruutilanteessa esittelen teille lyhyesti aineiston käsittelyn sekä raportoinnin. Kyselyyn vastaaminen vie tutkimustilanteessa aikaa noin 30–45 minuuttia. Jokainen vastaus on erittäin tärkeä, jotta palkitseminen itseohjautuvissa tiimeissä hoitohenkilöstön kokemana kuvautuminen luotettavasti mahdollistuu.

#### Kieltäytyminen tutkimuksesta:

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja voitte kieltäytyä jatkamasta tutkimuksessa missä tahansa sen vaiheessa. Mikäli ette halua jatkaa tutkimuksessa, kaikki teitä koskeva tutkimusmateriaali hävitetään.

#### Luottamuksellisuus:

Tutkimuksessa noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) sekä Itä-Suomen yliopiston ohjeistoa tutkimuksen etiikasta ja tutkimusaineiston käsittelystä. Lupa tutkimuksen suorittamiselle on saatu organisaation johdolta. Kerättäviä aineistoja ei käytetä muissa kuin tutkielman tekijän omassa tutkimuksessa. Tutkimusaineisto, josta tunnistetiedot on poistettu, säilytetään salasanasuojatussa pilvitallennustilassa. Täydellistä tunnistamattomuutta ei voida taata. Tutkimusaineistoa käsittelee ainoastaan tutkielman tekijä, ja tutkimuksen ohjaajilla on pääsy aineistoon niiltä osin kuin se on tutkimuksen ohjauksen kannalta välttämätöntä.



UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Tiedote tutkimukseen osallistuvalla  
sekä suostumuslomake

2 (2)

*Allekirjoittamalla tämän tiedotteen annatte suostumuksenne osallistua suoritettavaan haastatteluun*

**Suostun osallistumaan tutkimukseen:**

---

Aika ja paikka

---

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Lisätietoja tutkimuksesta antaa pro gradu -tutkielman tekijä Saara Minkkinen

Yhteistyöterveisin,

Saara Minkkinen  
tutkija  
saami@uef.fi  
puh. 0443372793

Nina Lunkka, yliopiston lehtori  
Tutkielman pääohjaaja

---

## **Liite 2. Teemahaastattelurunko**

### **Hoitajien kokemuksia palkitsemisesta itseohjautuvissa tiimeissä**

#### **Taustatiedot**

Ikä

Koulutustausta

Työkokemus itseohjautuvissa tiimeissä

Työtehtävät

#### **1. Palkitseminen itseohjautuvassa tiimissä**

-Mitä palkitseminen itseohjautuvassa tiimissä mielestäsi tarkoittaa?

-Millaisia palkitsemiskeinoja tiimissäsi on tällä hetkellä käytössä?

Aineellinen / Aineeton / tiimipohjainen / yksilöllinen

-Millaisia kokemuksia sinulla on palkitsemisesta?

-Millaiset asiat koet palkitsevana?

-Millä tavalla tiimissäsi palkitaan itseohjautuvuudesta?

-Millä tavalla voit itse vaikuttaa tiimisi palkitsemiseen tai omaan palkitsemiseesi?

-Millaista on mielestäni onnistunut palkitseminen itseohjautuvassa tiimissä?

#### **2. Organisaation tuki**

-Miten organisaatio voisi tukea palkitsemista itseohjautuvissa tiimeissä?

-Millaisia palkitsemiskeinoja toivoisit olevan käytössä?

Aineellinen / Aineeton / tiimipohjainen / yksilöllinen

-Miten palkitsemista tulisi kehittää organisaatiossa?

-Miten vastuista tai työtehtävistä pitäisi mielestäsi palkita tiimin sisällä?

- Miten onnistunut palkitseminen lisää työhyvinvointiasi?