

# Palkkiojärjestelmän yhteys työhön sitoutumiseen laboratorion henkilökunnan kokemana

Saija Repo

Heidi Siimesvaara

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2024

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

REPO, SAIJA & SIIMESVAARA, HEIDI:

Palkkiojärjestelmän yhteys työhön sitoutumiseen laboratorion henkilökunnan kokemana

Opinnäytetyö 86 sivua, joista liitteitä 15 sivua  
Marraskuu 2024

---

Palkitsemiseen kohdistuu monenlaisia odotuksia, mielipiteitä ja vaatimuksia. Palkitsemisen kokonaisuudet ovat erilaisia, mikä mahdollistaa eri tilanteissa käyttökelpoisuuden. Toimiva palkkiojärjestelmä houkuttelee työvoimaa ja sitouttaa henkilöstöä. Palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista ja tiedossa mistä, milloin ja ketä palkitaan.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden tyytyväisyyttä palkkiojärjestelmään organisaatioon sitouttavana keinona sekä tutkia palkkiojärjestelmän yhteyttä työnantajaan sitoutumiseen laboratorion henkilökunnan kokemana. Tutkimuksessa kartoitettiin, miten tyytyväisiä työntekijät ovat palkkiojärjestelmään, miten sitoutuneita työntekijät ovat työnantajaan ja millainen yhteys palkkiojärjestelmällä on työnantajaan sitoutumiseen. Tavoitteena oli tuottaa tietoa työntekijöiden tyytyväisyydestä palkitsemiseen, palkkiojärjestelmään ja sitoutumisesta työnantajaan sekä palkkiojärjestelmän merkityksestä sitoutumiseen.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten tyytyväisiä työntekijät ovat palkkiojärjestelmään?
2. Miten sitoutuneita työntekijät ovat työnantajaan?
3. Millainen yhteys palkkiojärjestelmällä on työnantajaan sitoutumiseen?

Tutkimuksessa selvisi, että työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä käytössä oleviin henkilöstöetuihin ja palkitsemisen keinoihin. Työntekijät kokivat tasapuolisena saavutettavat palkkiot ja palkitsemisjärjestelmän. Työntekijät halusivat tulla palkituksi sekä aineellisilla että aineettomilla keinoilla. Nuoret työntekijät arvostivat taloudellista palkitsemista. Työntekijät olivat enimmäkseen sitoutuneita työnantajansa ja palkkiojärjestelmä koettiin sitouttavana tekijänä. Palkitsemisen lisäantyydessä nousi myös sitoutuminen ja henkilöstöetujen parantuessa arvostus palkkiojärjestelmää kohtaan kasvoi. Kehitysehdotuksina esitämme Epassin laajentamista hyvinvointietuuteen ja tiedon lisäämistä käytössä olevasta palkkiojärjestelmästä.

---

Asiasanat: henkilöstöedut, palkkiojärjestelmä, palkitseminen, työhön sitoutuminen

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care  
and Social Services  
Leadership in Social and Health Care

REPO, SAIJA & SIIMESVAARA, HEIDI:  
The Connection of the Reward System to Work Commitment as Experienced by  
the Laboratory Personnel

Master's thesis 86 pages, appendices 15 pages  
November 2024

---

The employee expectations for rewards vary, so the organization must be able to offer various reward systems. An effective reward system attracts the employees and fosters commitment. For the system to be successful, it must be perceived as fair by the employees.

The purpose of this study was to investigate employee satisfaction with the reward system as a means of fostering organizational commitment and to examine the connection between the reward system and the employee commitment as experienced by the laboratory staff. The goal was to provide insights into employee satisfaction with rewards, the reward system, and their commitment to the employer, as well as the significance of the reward system in fostering commitment.

The research data were collected via an online survey targeting the employees (n=75) in the preanalytics laboratory of HUS primary healthcare. The data were analyzed using SPSS with descriptive statistics and Spearman correlation.

The study found that the employees were generally satisfied with the available benefits and perceived the reward system as fair. The employees desired both tangible and intangible rewards. The reward system was seen as a factor that strengthened commitment, which increased as rewards and benefits improved. The suggested improvements include expanding Epassi to cover well-being benefits and raising awareness of the reward system.

---

Key words: employee benefits, reward system, rewarding, work commitment

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS .....	7
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSONGELMAT JA TAVOITE .	8
4	PALKITSEMISEN JOHTAMINEN, PALKKIOJÄRJESTELMÄ JA SITOUTUMINEN.....	9
4.1	Kirjallisuuskatsaus.....	9
4.2	Palkitseminen johtamisen välineenä.....	11
4.2.1	Palkitseminen .....	12
4.2.2	Palkitsemisen haasteet .....	14
4.3	Palkkiojärjestelmä .....	18
4.3.1	Palkkiojärjestelmän johtaminen .....	18
4.3.2	Rahallisia palkitsemisen keinoja .....	19
4.3.3	Henkilöstöedut palkitsemisen muotoina .....	20
4.3.4	Palkkiojärjestelmän haasteita .....	21
4.4	Organisaatioon ja työhön sitoutuminen .....	22
4.4.1	Organisaatioon sitoutuminen .....	22
4.4.2	Työhön sitoutuminen.....	26
4.4.3	Sitoutumiseen vaikuttaminen .....	27
4.4.4	Psykologinen sopimus .....	29
4.5	Sitoutumisen muotoja.....	31
4.5.1	Affektiivinen sitoutuminen .....	31
4.5.2	Jatkuvuussitoutuminen.....	33
4.5.3	Normatiivinen sitoutuminen.....	34
4.6	Yhteenveto.....	35
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	37
5.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	37
5.2	Aineiston keruu.....	38
5.3	Kyselylomakkeen laadinta.....	39
5.4	Kyselylomakkeen testaaminen .....	41
5.5	Aineiston analysointi.....	41
6	TULOKSET .....	46
6.1	Vastaajien taustatiedot.....	46
6.2	Vastaajien tyytyväisyys palkkiojärjestelmään.....	47
6.2.1	Tyytyväisyys henkilöstöetuihin.....	47
6.2.2	Palkkiojärjestelmä koetaan tarpeelliseksi.....	48
6.2.3	Aineelliset ja aineettomat palkitsemisen muodot .....	50
6.2.4	Tulopalkkiojärjestelmä koetaan tärkeäksi.....	51

6.3 Työnantajaan sitoutuminen ja sitoutumisen yhteys palkkiojärjestelmään .....	52
6.3.1 Työnantajaan sitoutuminen on korkealla tasolla .....	52
6.3.2 Palkitseminen lisää työntekijöiden sitoutumista .....	53
6.3.3 Työnantajaan sitouttamisen keinona rahallinen palkitseminen .....	54
6.4 Uusia ehdotuksia palkkiojärjestelmään .....	55
7 POHDINTA .....	57
7.1 Tutkimuksen eettisyys .....	57
7.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	59
7.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset.....	61
7.4 Jatkotutkimusaiheet.....	65
LÄHTEET .....	66
LIITTEET .....	72
Liite 1. Tiedote osastonhoitajalle.....	72
Liite 2. Tiedote kyselyyn osallistuville .....	73
Liite 3. Tietosuojailmoitus .....	75
Liite 4. Kyselylomake.....	77
Liite 5. Teoreettisen viitekehyksen keskeisimmät tutkimukset.....	81

## 1 JOHDANTO

Palkitseminen on monimuotoinen kokonaisuus, joka muodostuu aineellisista ja aineettomista kannustimista. Laadukkaalla ja kilpailukykyisellä palkitsemisella pyritään houkuttelemaan henkilöstöä, saada heidät sitoutumaan ja motivoitua hyviin työsuorituksiin. Palkitsemiseen kohdistuu monenlaisia tunteita, odotuksia, mielipiteitä, vaatimuksia sekä uskomuksia, siksi se on kiehtovaa. Palkitsemisen kokonaisuudet ovat erityyppisiä ja eri tilanteissa käyttökelpoisia riippumatta määritelläänkö ne työehtosopimuksessa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 15, 35.) Viimeisten vuosikymmenien aikana palkitseminen on muuttunut maailmalla ja Suomessa. Päätökset palkitsemistavoista ja niiden rakenteista tehtiin aikaisemmin perusteella, mitä muut organisaatiot käyttivät. Kilpailun kiristyminen ja tehokkuuspaineiden lisääntyminen ovat tehneet palkitsemisesta enenevässä määrin kilpailuvaltin organisaatioille. Palkitsemisella pyritään ohjaamaan toiminnan suuntaa organisaation strategian mukaiseksi. (Hakonen 2012, 20.)

Hyvin suunniteltu ja toimiva palkitsemisjärjestelmä vetää puoleensa päteviä työntekijöitä ja kannustaa nykyistä henkilökuntaa pysymään organisaation palveluksessa. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla selkeä, oikeudenmukainen ja työntekijöiden tulee tietää mistä, milloin ja ketä palkitaan. Organisaation strategia määrittelee, mitkä tavoitteet asetetaan palkitsemisen edellytykseksi. (Joki 2018, 169–170.) Hyvän henkilöstön poislähtö on usein organisaatiolle menetys, joka voi olla myös taloudellisesti merkittävä. Erityisesti asiantuntijoiden kohdalla vaihtuvuuden kustannukset voivat vastata jopa yhden tai kahden vuoden palkkaa. (Kauhanen 2015, 121.)

Palkitsemisella pystytään vaikuttamaan henkilökunnan asenteisiin työtä ja organisaatiota kohtaan. Palkitseminen voi olla kannustin, joka tyydyttää työntekijää ja rakentaa organisaatioon sitoutumista. Palkkioilla voidaan estää työpaikan vaihtaminen. (Hsu, Chiang, Chang, Huang & Chen 2015, 7.) Rahapalkitsemisen asema perinteisenä palkitsemisen muotona on edelleen vahva ja toimii parhaiten matalapalkka-aloilla (Alaräisänen 2014, 150).

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

HUS Diagnostiikkakeskus on Suomen johtava kliinisten laboratorio- ja lääketieteellisten kuvantamispalveluiden tuottaja. Diagnostiikkakeskuksessa työskentelee 3600 ammattilaista 150 toimipisteessä. HUS laboratoriot toimivat Uudenmaan, Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan perusterveyden huollossa ja erikoissairaanhoidossa. (HUS Diagnostiikkakeskus n.d.)

HUS laboratorioilla on lähes sata näytteenottopistettä, osa sairaaloiden ja terveyskeskusten yhteydessä ja osa itsenäisissä toimipisteissä, kuten kauppakeskusten yhteydessä. HUS laboratorioden laboratoriot ovat moniammatillisia toimintaympäristöjä ja HUS laboratoriot tarjoavat monipuolisen työpaikkaperehdytyksen, joten eri ammattiryhmistä tulevat työntekijät voivat työllistyä preanalytiikan laboratorioissa. (HUS Diagnostiikkakeskus n.d.) Preanalytiikalla tarkoitetaan erilaisia laboratorioprosessin vaiheita, jotka kohdistuvat potilaaseen tai näytteeseen ennen näytteen analysointia ja vaikuttavat analyysin lopputulokseen (YSA 2016).

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat HUS laboratorioden perusterveydenhuollon preanalytiikan puolella työskentelevät ammattilaiset, noin 350 henkilöä. Preanalytiikan puolella työskentelee moniammatillinen työyhteisö, johon kuuluu esimerkiksi laboratoriohoitajia, bioanalytikoita, lähi- ja perushoitajia, sairaanhoitajia ja terveydenhoitajia. Työyhteisöt koostuvat eri-ikäisistä, eri sukupuolta olevista, monikulttuurisista ja työssäoloajaltaan erilaisista työntekijöistä. (HUS Diagnostiikkakeskus n.d.)

Diagnostiikkakeskuksessa on useiden vuosien ajan ollut käytössä suoritepalkkaus ja se on laajentunut koskemaan kaikkia Diagnostiikkakeskuksen toimialoja. Suoritteiden kriteerejä, tavoitteita ja suoriterajoja arvioidaan vuosittain. Erikseen suoritetaan vielä tarkastelukierros suoritteiden kohtuullisuudesta, toimivuudesta sekä kustannusarviossa pysymisestä. Suorite koskee näytteenottamista. (Viranhaltijapäätös 2023.)

### 3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSONGELMAT JA TAVOITE

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää henkilöstön tyytyväisyyttä palkkiojärjestelmään organisaatioon sitouttavana johtamisen työkaluna sekä tutkia palkkiojärjestelmän yhteyttä työnantajaan sitoutumiseen laboratorion henkilökunnan kokemana.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten tyytyväisiä työntekijät ovat palkkiojärjestelmään?
2. Miten sitoutuneita työntekijät ovat työnantajaan?
3. Millainen yhteys palkkiojärjestelmällä on työnantajaan sitoutumiseen?

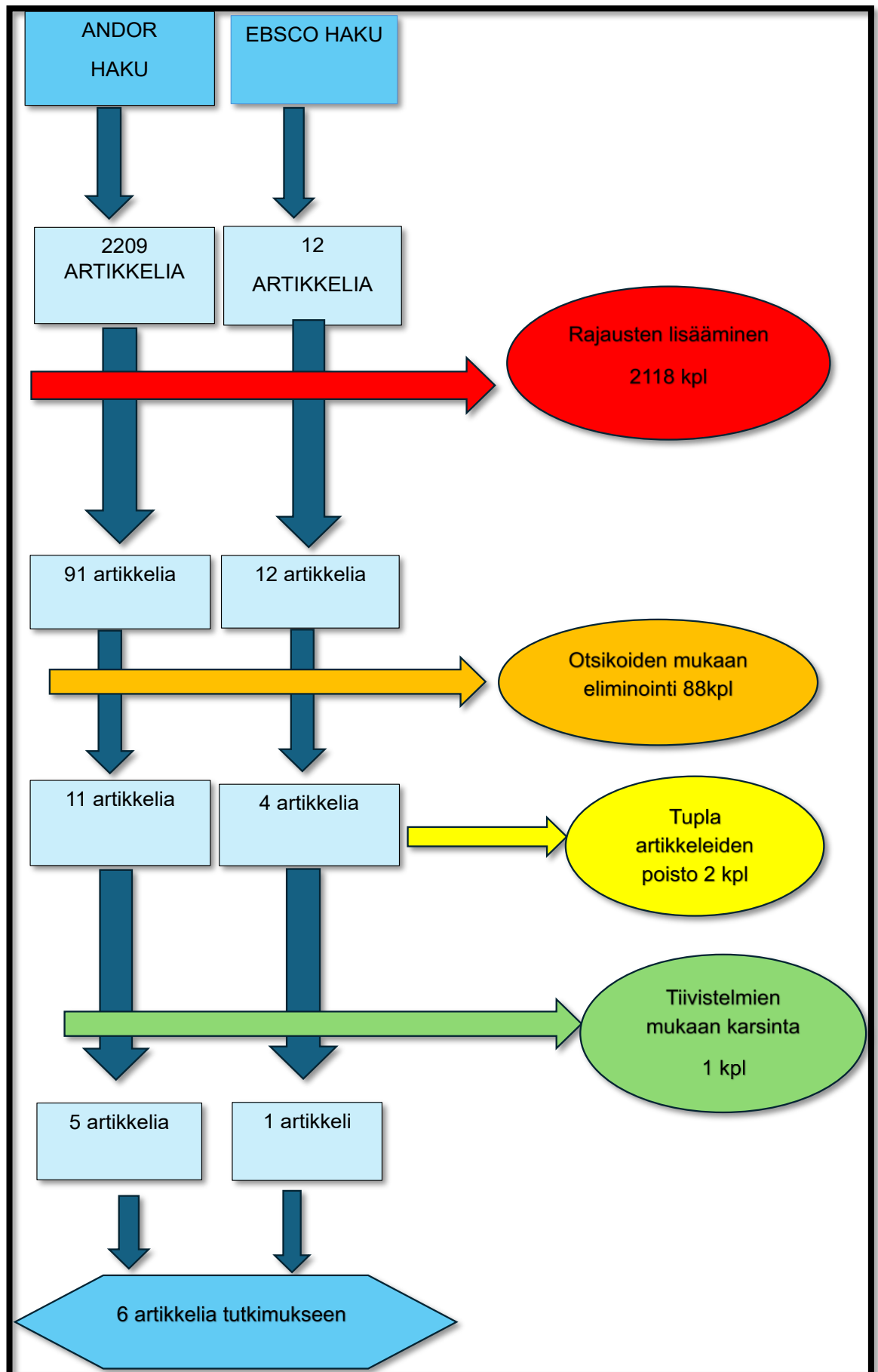
Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa organisaatiolle työntekijöiden tyytyväisyydestä palkitsemiseen, palkkiojärjestelmään ja sitoutumisesta työnantajaan sekä palkkiojärjestelmän merkityksestä sitoutumiseen laboratorion henkilökunnan kokemana. Tulosten pohjalta voidaan mahdollisesti esittää organisaatiolle kehittämissuhteita, joita organisaatio voi hyödyntää palkkiojärjestelmän kehittämisessä. Tutkimuksessa ei keskitytä peruspalkkaan, peruspalkan lisiin tai tehtäväkohtaiseen palkanosaan maksetusta työstä, vaan työnantajan vapaaehtoisesti maksamiin palkitsemisen keinoihin. Tutkimuksen näkökulma on kehittämisessä.

## 4 PALKITSEMISEN JOHTAMINEN, PALKKIOJÄRJESTELMÄ JA SITOUTUMINEN

### 4.1 Kirjallisuuskatsaus

Asiasanoista henkilökunta, sitoutuminen, palkkiojärjestelmä, palkitseminen, työnantaja ja terveydenhuolto haettiin MOT-sanakirjasta englanninkieliset vastineet. Hakulause muodostettiin käyttäen PICO-menetelmää ja sanoja yhdistettiin OR ja AND sanoilla. Haku toteutettiin Andorissa ja EBSCOn kautta Academic Search Ultimate, CINAHL Complete, MEDLINE, Regional Business News ja Sociology Source Ultimate tietokantoihin. Hakujen rajauksena olivat: julkaisuvuodet 2014–2023, englannin- ja suomen kieli, vertaisarvioitu, tieteellinen ja saatavilla verkossa.

Hakutulosten muodostuttua tehtiin julkaisujen otsikkokarsinta ja tämän jälkeen tiivistelmäkarsinta. Luettavaksi otettiin kuusi julkaisua, joista yhden JUFO luokitus on 1 ja loppujen julkaisujen luokka 3. Julkaisujen laadunarviointi ei koettu tarpeelliseksi. Kirjallisuuskatsauksella tulosten saaminen koettiin hankalaksi, koska aikaisempaa tutkimustietoa terveydenhuollon palkitsemisen kokemuksista ja käsityksistä on tarjolla erittäin vähän. Terveydenhuollon julkaisujen niukkuuden vuoksi tutkimukseen otettiin mukaan myös Pro gradu -tutkielmat. Tilastollisista menetelmistä ja palkitsemisen metodeista, jotka eivät vanhene, otettiin mukaan yli kymmenen vuotta vanhaa kirjallisuutta. Myös teorian luoneiden tutkijoiden julkaisemat vanhemmatkin julkaisut hyväksyttiin tutkimukseen. Asiasanoilla tehtiin uusintahakuja sisältäen haut koskemaan yli 15 vuotta vanhoja julkaisuja. Uusintahaut tehtiin Pirkanmaan verkkokirjastossa, Tampereen yliopiston avoimessa julkaisuarkistossa, Helsingin yliopiston avoimessa julkaisuarkistossa ja Lapin yliopiston julkaisuarkistossa. Ensimmäinen kirjallisuushaku on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Kirjallisuuskatsaus.

## 4.2 Palkitseminen johtamisen välineenä

Palkitseminen on tehokas henkilöstötyön työväline, mutta johtamisen välineenä kriittinen. Palkitseminen on organisaation keino viestittää tärkeitä tavoitteita ja arvoja. Palkitsemalla tavoitellaan ja motivoidaan muun muassa henkilöstöä, innostusta, sitoutumista, hyviä työsuorituksia, toiminnan kehittymistä, tuottavuutta, työelämän laatua ja noudattamaan organisaation käytäntöjä. (Hakonen ym. 2014, 14–15; Hsu ym. 2015, 3.) Palkkiot ovat avainasemassa työntekijän valitessa työpaikkaansa, ja palkitseminen vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Hsu ym. 2015, 4).

Esihenkilöllä on resursoinnin kautta mahdollisuus vaikuttaa palkkioiden saavuuteen ja työvuorosunnittelu ja tiimityö vaikuttavat osaltaan palkkioiden saavutettavuuteen. Näin pystytään vaikuttamaan työntekijöiden kokemukseen kontrollista palkkioiden tavoittelemisesta. Palkkioiden tavoittelun pitää perustua vapaaehtoisuuteen. Työntekijän kontrolli kasvaa, kun päätös palkkioiden tavoittelusta ja lisätyön tekemisestä syntyy työntekijän päätöksellä. Painostaminen ylimääräisen työn tekemiseen ei lisää työntekijän motivaatiota sekä lisätyöhön pakottaminen palkkioon vedoten ei ole oikeudenmukaista. (Wilska 2021, 57–58.) Esihenkilön käyttäessä aktiivisesti palkkiojärjestelmää, henkilöstön tieto palkkioiden perusteena olevista tavoitteista sekä palaute työn tavoitteiden saavuttamisesta lisääntyvät. Esihenkilön aktiivisuus edistää palkkioiden merkityksellisenä kokemista. (Hakonen 2012, 167.)

Aineellisista ja aineettomista tavoista muodostuu palkitsemisen kokonaisuus. Aineellinen palkitseminen sisältää rahallisia tai rahan arvoisia palkitsemistapoja. Työn sisältö, työympäristö, kehittymismahdollisuudet ja palaute ovat osa aineetonta palkitsemista. (Ylikorkala & Sweins 2015, 21.) Palkkiojärjestelmän keskeinen osa on tapa, jolla palkitseminen toteutetaan: suunnitelma siitä, millä perusteilla, kenelle ja minkä suuruinen palkkio myönnetään. Onnistumiseen tarvitaan hyvin suunniteltu ja johdettu palkitsemisen kokonaisuus ja hyvin toimiva palkkiojärjestelmä. Onnistunut palkitseminen tuottaa enemmän positiivisuutta kuin negatiivisuutta. (Hakonen ym. 2014, 33, 287–288.)

Positiiviseen työnantajamielikuvaan vaikuttaa taloudellinen palkitseminen. Hyvin harkittu ja toteutettu palkitsemisjärjestelmä on työntekijänäkökulmasta kilpailuetu organisaatiolle. Palkitsemisen koetaan olevan erinomainen keino kannustaa, sekä pärjätä terveydenhuollon organisaatioiden ja eri alojen välisessä työntekijäkilpailussa veto- ja pitovoimaa parantaen. Palkitseminen koetaan olevan tervetullut uudistus palkkakehitykseen. Ahkeruudesta ja yritteliäisyydestä palkitseminen koetaan virkistäväksi ja hyväksi menetelmäksi terveydenhuollossa. (Wilska 2021, 69.)

Työntekijöiden työtyytyväisyys, organisaatioon sitoutuminen ja luottamus johtoon ovat epäjohtonmukaisia, jos käytössä on liian pieni korvaus. Seurauksena työntekijän motivaatio työtä kohtaan laskee, mutta työtunnit lisääntyvät. Pieni palkkio heikentää työntekijän työmotivaatiota ja asennetta, mutta hän voi tehdä enemmän töitä suorituspalkan eteen. Eri tutkimukset tukevat olettamusta, että peruspalkalla on suurempi vaikutus kuin suoritepalkkiolla vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen sekä tunnesitoutumista työnantajaan. (Chen 2018, 16–17.)

Taloudellinen palkitseminen konkretisoi positiivisen palautteen, vaikka se ei täysin korvaa suullista kiitosta hyvin tehdystä työstä. Palkitseminen koetaan konkreettisena ja mielihyvää tuottavana kiitoksena sekä henkilön huomion ja arvostuksen osoituksena. Palkkioilla välitetään tietoa onnistuneesta työstä ja kannustetaan työntekoon tavoitteiden saavuttamiseksi. Kannustimiin sidotut tavoitteet konkretisoivat organisaation strategiaa ja vahvistavat onnistumista. (Wilska 2021, 65.) Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt ovat osa palkitsemista, vaikka sitä ei välttämättä nähdäkään palkitsemisena. Työntekijöiden kanssa kannattaa keskustella eri palkitsemisen muodoista ja kehittää niitä lisää, samalla ottaen huomioon kaikki ammattiryhmät. (Laaksonen 2019, 14–15.)

#### **4.2.1 Palkitseminen**

Palkitsemisella tarkoitetaan menetelmiä, joiden avulla organisaatio pyrkii henkilöstön sitoutumiseen, ohjaamiseen haluttuun suuntaan, motivoimiseen ja houkuttelee henkilöstöä työmarkkinoilta. Organisaatio palkitsee työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisesta ja hyvistä työsuorituksista. Palkitsemistavat täydentävät kiinteätä palkkaa. (Liinalaakso, Moisio & Tiuhonen 2016, 12, 28; Seitovirta 2018,

34.) Palkitsemisella pyritään tuottamaan organisaatiolle ja yhteisölle enemmän tehokkaammalla työskentelyllä sekä saavuttamaan vähemmällä enemmän. (Alaräisänen 2014, 148.)

Palkitseminen, joka toimii yhtenä johtamisen työkaluna, mahdollistaa henkilöstön motivoimisen ja tukemisen organisaation menestyksen edistämiseksi. Palkitsemisella kannustetaan toimimaan organisaation asettamien tavoitteiden, arvojen ja strategian mukaan. Kun palkitsemisperusteet ovat oikein valittu, ne tukevat organisaation menestystä. Palkitseminen on panostamista, jolla kehitetään toimintaa, aikaan saadaan tuotosta ja pidetään yllä organisaation kilpailukykyä ja kehittämistä. Palkitseminen tulee suunnata tekijöihin, joilla tuottavuutta parannetaan. Palkitseviksi asioiksi voidaan katsoa kaikki, mitä työnantaja voi tarjota ja asiat, joita työntekijä pitää palkitsevina. Palkitseminen voi olla aineetonta, sosiaalista ja urakehitystä edistävää tai taloudellisesti suoraa tai epäsuoraa palkitsemista. Henkilöstön motivoinnissa palkitseminen on hienovarainen ja herkkä johtamisen väline. (Kauhanen 2007, 105, 109; Kauhanen 2015, 106, 119.)

Konkreettisten asioiden lisäksi palkkiolla koetaan olevan vuorovaikutukseen tai arvostukseen kuuluvaa merkitystä. Palkitsemisen koetaan kertovan, että työnantaja pitää huolen henkilöstöstään. Palkitseminen viestittää arvostuksesta, huomioidmisesta ja kaiken kaikkiaan palkitseminen tuntuu ja koetaan hyvänä. (Hakonen 2012, 90.) Kielteisenä vaikutuksena palkitsemisessä koetaan kateus ja epäily palkitsemisen ansaitsemisesta. Palkitsemisen epäkohtia ovat muun muassa epäselvä palkitsemisjärjestelmä, vähäinen tunnustuksen ja tuen antaminen sekä riittämätön palkitseminen ja palkitsemisen eriarvoisuuden tunne. Palkitsemattomuuden koetaan lisäävän pettymyksen tunnetta ja tyytyväisyys vähenee. Palkitsemattomuus voi johtaa pettymykseen työnantajaa kohtaan ja ajatuksen työnantajan vaihtamisesta, motivaatio voi olla vähäinen ja työ koetaan kuormittavana. (Seitovirta 2018, 44.) Palkkioita ei aina pidetä tärkeinä rahallisen arvon takia, vaan mahdollisuudesta ansaita ne omalla ja ryhmän suorituksella. Palkkion suuruuteen pystytään vaikuttamaan omalla työsuorituksella, siksi palkkiot koetaan tärkeiksi. (Hakonen 2012, 138.)

Seitovirran (2018) tekemässä kirjallisuuskatsauksessa selviää, että terveydenhuollossa on käytössä sekä aineellisia että aineettomia palkkioita. Pääasiassa terveydenhuollon henkilöstö koki palkitsemisen olevan vähäistä ja riittämätöntä.

Palkitsemisen, työtyytyväisyyden, työmotivaation ja sitoutumisen välillä on merkittävä yhteys, joten palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista, tasapuolista ja johdonmukaista. Seitovirran (2018) tutkimuksesta selviää, että palkitsemisella on merkitys työssä viihtymiselle ja jaksamiselle, työmotivaatiolle sekä työnantajaan sitoutumisessa. Palkitseminen ohjaa työtä ja lisää ammatillista tyytyväisyyttä. (Seitovirta 2018, 35, 55.) Oikeanlainen palkitseminen on keino motivoida ja jatkaa työuria. Palkitseminen ei kuitenkaan korvaa työoloja, jos ne koetaan huonoiksi. Työuran jatkamisen kannalta työolot ovat palkitsemista merkityksellisempiä. (Alaräisänen 2014, 138.)

Koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia sekä työn sisältöjä ei usein osata mieltää työnantajan palkitsemisen muotoina. Työstä saatavaa sanallista palautetta ja esihenkilöiden osoittamaa työn arvostusta voidaan pitää myös palkitsemisena. Palkitsemista voi olla myös vaikuttamismahdollisuudet ja mahdollisuus osallistua yksikön toiminnan ja palvelun suunnitteluun. (Laaksonen 2019, 14–15.) Seitovirran (2018) tutkimuksessa sairaanhoitajat ehdottivat rahallisiksi palkkioiksi ja eduiksi; palkankorotuksia, palkanlisiä, tulospalkkioita, yhteisiä kehittämispalkkioita, yhteisiä virkistysrahoja, työjalkineita, pieniä lahjoja, työmatkaetuja, hyvinvointietuja, liikuntaetuja ja laajoja terveystalvueluita. (Seitovirta 2018, 45).

#### **4.2.2 Palkitsemisen haasteet**

Palkitseminen on hienovaraista toimintaa, koska on suuria henkilökohtaisia eroja, mitkä asiat koetaan palkitseviksi (Alaräisänen 2014, 39). Palkitsemisen vaikutukset syntyvät siitä, miten yksilö tulkitsee palkitsemisjärjestelmää. Yksilön kokemus oikeudenmukaisuudesta, saatu tieto ja millainen merkitys palkkiolla on vaikuttaa kokemukseen. Näiden tekijöiden kautta syntyy mahdollinen tyytyväisyys palkkiojärjestelmään sekä lopullinen motivaatio toimintaan. (Liinalaakso ym. 2016, 48.) Työntekijät, joiden ansiotaso on matala, lisäansiot motivoivat vain hetkellisesti. Rahan merkitys laskee, jos töihin ei ole mukava mennä. (Alaräisänen 2014, 105, 107.)

Kun palkitsemista käytetään johtamisen välineenä, sillä tavoitellaan organisaation kannalta toivottuja vaikutuksia. Vaikutukset organisaatiotasolla syntyvät yksilövaikutusten myötä. Yksilötasolla vaikutukset syntyvät asenteissa, kuten tyytyväisyydessä, motivaatiossa ja toiminnassa. Palkitsemiseen tyytyväinen yksilö omaa hyvän motivaation ja toimii tavalla, joka hyödyttää organisaatiota. Tyytyväisyys palkkiojärjestelmään muodostuu yksilön tulkintaprosessin kautta. Tyytyväisyys on tarpeen, sillä se lisää sitoutumista ja motivaatiota. Kun yksilö tulkitsee palkitsemisen toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä myönteisenä ja palkkiot ovat mielekkäitä, syntyy motivaatiota toimia palkitsemiselle asetettujen tavoitteiden tavalla. Palkitseminen vaikuttaa motivaation kautta siihen, kuinka innokkaasti työtä työpaikalla tehdään ja kuinka työntekijä auttaa ja opastaa työtovereitaan, esittää omia ideoitaan ja kehittää omaa osaamistaan. Palkitseminen sitouttaa myös työhön ja työpaikkaan. (Liinalaakso ym. 2016, 49, 56.)

Ylimääräinen ja hyvin tehty työ konkretisoituu työntekijälle rahallisen palkkion myötä. Työntekijän ollessa ahkera ja tehdessä enemmän töitä kuin on tarve, palkitseminen koetaan huomionosoituksena. Huomioiminen ja työn näkyväksi tuleminen motivoi tiimiä ja yksilöä sekä nostattaa mielialaa. Rahallisen palkitsemisen palautemerkitys on tärkeä onnistumisen vahvistamiseksi sekä arvostuksen korostamiseksi. Henkilöllä tulee olla rahalle arvomerkitystä, että motivaatio lisätyön tekemiseen syntyy. Rahalla ei voi korvata aineettomia palkitsemisia, kuten huomioiduksi ja kuulluksi tuleminen tarvetta. Lisätyöstä maksettava raha ei välttämättä motivoi, jos työntekijä kokee, että hänen pitää luopua omasta vapaa-ajastaan, palautumisestaan ja jaksamisestaan. Työssäjaksamisen näkökulmasta katsottuna työn tehokkuus ei voi lisääntyä loputtomasti, vaikka rahallista korvausta olisikin tarjolla. (Wilska 2021, 51, 64, 68.)

Lisätyöstä saatavat korvaukset motivoivat tekemään enemmän, koska rahalla saa vapautta toteuttaa itselleen tärkeitä asioita. Rahallinen palkkio mahdollistaa tärkeiden asioiden tavoittelemisen ja omanlaisen vapaa-ajan viettämisen ja se koetaan mahdollistavan kokonaisvaltaisen ja merkityksellisemmän elämän pyrkimyksiä. Korvaukset auttavat peruselämän laadun parantamisessa, mahdollistaen esimerkiksi opiskelun tai uravaihdokset ja sitä kautta henkilön tavoittelemat elämänmuutokset. Henkilön ikä ja elämäntilanne nähdään vaikuttavan palkitsemisen välineelliseen merkitykseen ja siihen mikä arvo rahalla ja rahan mahdollistamien asioiden kautta on. (Wilska 2021, 47.)

Palkkioiden maksamisen vaikeutta on, onko vähän parempi kuin ei mitään vai pitääkö palkita enemmän riittävästi kuin ei ollenkaan. Kuinka suuri palkkion pitää olla, että se vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen, sitoutumiseen ja motivaatioon? Pienen palkkion haitallisen vaikutuksen katsotaan johtuvan sisäisen motivaation menetyksestä. Työntekijän asenne työtä kohtaan muuttuu pienen palkkion vuoksi, kuitenkin monesti vähän on parempi kuin ei mitään. Pienelläkin palkkiolla nähdään olevan pääasiassa positiivinen vaikutus, mutta voi olla tilanteita, jolloin se voi olla haitallinen työmoraille, jolloin on parempi olla maksamatta palkkiota. (Chen 2018, 2, 3.)

Rahan yleisen arvon eli itseisarvon tai välinearvon takia palkkiot koetaan merkityksellisinä. Raha koetaan tärkeänä ja lisärahan saaminen on positiivinen kokemus, varsinkin peruspalkan ollessa pieni on ylimääräisen rahan saaminen työntekijälle myönteinen kokemus. Ylimääräisellä rahalla kyetään tekemään hankintoja, jotka ovat tarpeellisia tai ylimääräisiä. Palkkiolla on välinearvoa. Palkkioilla ei ole merkitystä, jos palkkioita pidetään liian pienenä tai niiden saaminen on epävarmaa. Palkkion suuruutta verrataan omaan työpanokseen, muualla saataviin palkkioihin tai mahdollisuuteen ansaita rahaa muilla keinoilla. Koettaessa työmäärän olevan liian suuri, ei palkkiolla ole merkitystä. Palkkio menettää merkityksen myös, kun ylitöillä tai muualla tehtävillä lisätöillä saa ansaittua rahan helpommin. (Hakonen 2012, 137,140–141.)

Nuorten aikuisten sukupolvi on sopeutuneet lyhyisiin työsuhteisiin ja siksi heidän on helpompi vaihtaa työpaikkaa sopivan mahdollisuuden ilmaantuessa. Nuorten aikuisten sukupolven työntekijöiden uskotaan arvostavat kouluttautumista, kehittymismahdollisuuksia, etenemismahdollisuuksia ja hyvää työyhteisöä. Keskiikäisten sukupolven työntekijöiden kuvataan arvostavan pysyvää työsuhdetta, palkkaa ja muita työsuhde-etuja. (Himanen 2019, 57.) Nuorten palkitseminen on haastavaa, koska he eivät koe työtä keinona saavuttaa asioita, sillä he ovat totuneet saamaan haluamansa helposti. Nuorten elämässä kaverit, perhe-elämä, harrastukset ja vapaa-aika ovat keskeisimmässä roolissa. Heille niin kutsuttu "slow life" voi olla keino pitää elämän eri osa-alueet tasapainossa. (Alaräisänen 2014, 152.)

Ylimääräisen tekemisen ollessa jaksamisen rajoissa, rahallisen palkkion merkitys korostuu. Palkitseminen koetaan motivoivana tekijänä työmäärän ollessa kohtuullinen. Ylimääräisten palkkioiden estäväksi tekijäksi nousee usein pelko uupumuksesta. Vapaa-ajan merkitystä työstä palautumiselle korostetaan yhtenä palkitsemisen muotona rahallisen kompensaation lisänä. (Wilska 2021, 49.) Jokaisessa organisaatiossa on tarpeellista arvioida säännöllisesti palkitsemisen vaikutuksia. Arviointi on organisaatiolle paras ja edullisin tapa pitää huolta sekä vaikutavuuden parantamisesta, että haittojen minimoimisesta. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 65.)

Palkkion suuruudella ja esihenkilön menettelytavoilla on myönteinen yhteys työsuoritukseen silloin, kun rahalla on merkitystä. Palkkiolla on positiivinen merkitys neljästä eri syystä: rahalla on itseisarvo tai välinearvo, palkkiolla kompensoidaan työsuoritusta, palkkiolla on myönteinen viesti ja palkkioilla on myönteinen vaikutus työsuoritukseen ja työtyytyväisyyteen. Palkkiot voidaan kokea myös eri syistä merkityksettömiksi: rahalla on heikko välinearvo, työn ja palkkion yhteys on heikko, palkkiojärjestelmän huono sopivuus työntekijän tai työn kanssa ja tiedon puute palkkiojärjestelmästä. Palkitsemisjärjestelmän negatiivinen vaikutus syntyy, kun siihen liittyy epäarvostava viesti tai huonoja kokemuksia, mikä voi johtaa esimerkiksi lisääntyneeseen stressiin. (Hakonen 2012, 130, 148.)

Palkkiot koetaan merkityksettömiltä, jos työntekijöillä ei ole tarpeeksi tietoa niistä tai jos viestintä palkkioista on puutteellista. Palkkiojärjestelmän merkityksellisyttä ja olemassaoloa tukemaan tarvitaan esihenkilöltä aktiivisuutta ja avointa viestintää. Merkityksettömyyttä aiheuttaa myös, kun työn mittaaminen tavoitteiden kautta ei ole mahdollista, tavoitteet ovat asiaan kuulumattomia tai liian vaativia. Palkkioiden saavuttamisen tuntuessa johdon keinolta saada henkilöstö toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja palkkio koetaan hiostamisen tai kontrollin välineenä, saa palkkio kielteisen merkityksen. Kielteisyyteen voi liittyä kokemus, että tavoitteet ovat johdon määrittelemiä ja ohjaavat liikaa työn tekemistä. Palkkioilla on kielteinen merkitys, kun ne koetaan epäarvostavina, niitä pidetään liian pieninä ja niiden kautta koetaan johdon tasolta epäarvostusta. Palkkiolla on enemmän arvostusmerkitystä järjestelmän hyvin kuin heikosti tunteville. Palkkioita pidetään merkityksellisinä, kun ne ovat vastine työsuorituksesta ja niiden välityksellä saadaan palautetta työssä onnistumisesta. (Hakonen 2012, 130, 137, 142, 144, 145–146.)

## 4.3 Palkkiojärjestelmä

### 4.3.1 Palkkiojärjestelmän johtaminen

Jokaisessa organisaatiossa on olemassa kokonaispalkitsemisesta jonkinlainen järjestelmä. Kyetäkseen johtamaan ja palkitsemaan oikeilla ja toimivilla tavoilla, on tarkoituksenmukaista organisaatiossa selvittää kyselyiden avulla henkilöstön motivaatiotausta. Ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmää, joka virittelee tavoitteellista työkäyttäytymistä, kutsutaan työmotivaatioksi. (Kauhanen 2015, 36, 100–101.) Palkkiojärjestelmällä pyritään luomaan, ylläpitämään ja kasvattamaan halua ponnistella tietyn työn tekemiseksi ja samalla kasvattaa työmotivaatiota (Alaräisänen 2014, 77). Palkkiojärjestelmä ohjaa ammatillista kehittymistä, lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä työnantajan hyvää mainetta ja hoitotyön arvostusta (Seitovirta 2018, 44). Taloudellisella palkitsemisella voidaan pitää hyvät työntekijät organisaatiossa, lisätä tuottavuutta ja kilpailukykyä. Motivointeilla työntekijöillä on helpompi saavuttaa organisaation strategiset tavoitteet. (Kauhanen 2007, 111, 115–116.)

Palkkiojärjestelmän myötä koetaan saavan enemmän palautetta työntekemisestä ja itse työstä. Palkkioiden koetaan kertovan onnistumisesta ja on konkreettinen palaute siitä, että työ on tehty hyvin. Kun palkkioihin liittyvät menettelytavat ja vuorovaikutus koetaan oikeudenmukaisena, on palkkioilla enemmän rahallista ja symbolista merkitystä, sekä vaikutusta työsuoritukseen. Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden yhteys työsuoritukseen välittyy rahallisen sekä symbolisen merkityksen kautta. Palkkiojärjestelmä koetaan merkityksellisenä, koska rahalla voi hankkia itselleen ylimääräistä tai hoitaa talouttansa tasapainoon. Sitä pidetään arvostukseen liittyvänä osoituksena, että työnantaja arvostaa ja pitää huolta henkilöstöstään. Palkkiojärjestelmän myötä työn tavoitteiden määrittely paranee ja palautteen saaminen lisääntyy, kun tavoitteiden saavuttamista seurataan aktiivisesti. (Hakonen 2012, 90, 92, 138, 167.)

Saavutettujen palkkioiden määrällä on positiivinen vaikutus palkkiojärjestelmän vaikutukseen organisaation suorituskyvyssä. Organisaatiot seuraavat eri tavoilla työntuloksia ja aktiivinen keskustelu tuloksista lisää työntekijän tietämystä palkkiojärjestelmästä. Käsitukseen tulospalkkiojärjestelmästä vaikuttaa, millaisia suorituksia palkitaan ja miten suurat palkkiot ovat. Hyvä tuntemus järjestelmästä on

yhteydessä tyytyväisyyteen tulospalkkioihin, yhteistyön laatuun ja organisaation suorituskykyyn. Palkkiojärjestelmien hyvä organisointi ja toteuttaminen toteutuu keskustelemalla henkilöstön kanssa. (Hulkko-Nyman 2016, 117, 125.)

#### **4.3.2 Rahallisia palkitsemisen keinoja**

Suoritepalkkion tai tulospalkkion perusteena on työsuoritus. Suoritusperusteiset palkat ohjaavat voimakkaasti työntekijän toimintaa, koska työn tulos määrittää palkkaa. Suoritepalkkiota käytetään erityisesti silloin, kun halutaan kannustaa tekemään hyvää työtulosta, hyvällä tehokkuudella ja määritetyllä työmenetelmällä. (Liinalaakso jne. 2016, 17, 22.) Lehtovuoren (2021) tutkimuksessa havaittiin, että tulospalkkauksessa ryhmäpalkitseminen voi parantaa lääkärin diagnoosien kirjaamista, mutta taloudellisella kannustimella saatu vaikutus voi heikentyä, jos palkkiot poistetaan. (Lehtovuori 2021, 70.)

Hakosen (2012) tutkimuksessa vastaajat pitivät tulospalkkausta enimmäkseen tärkeänä. Osa vastaajista suhtautui tulospalkkaukseen kuitenkin maltillisemmin. Tutkimuksessa selvisi, että palkkiojärjestelmää pidettiin tärkeänä, mutta koettiin, että työt tehtäisiin hyvin myös ilman palkkioita. Tulospalkkaus ei ole tärkein asia työpaikalla. Tulospalkkausta voidaan pitää myönteisenä, koska sen koetaan viestivän työnantajan edistyksellisyydestä. Tulospalkkauksella on myönteinen vaikutus motivaatioon ja se kannustaa ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hakonen 2012, 87, 92.)

Erikoispalkkiot ovat kerta- ja pikapalkkioita, joilla esihenkilö tai johto kykenee huomioimaan hyvät työsuoritukset ja merkittävät tapahtumat. Ne ovat yleensä kertaluonteisia aineellisia palkkioita, joiden saantitiheys määritellään ennalta tai tapauskohtaisesti. Erikoispalkkioiden motivointivaikutus on yleensä suuri, sillä palkkion ja suoriutumisen välinen yhteys on työntekijällä hyvässä muistissa. Erikoispalkkioiden positiivinen vaikutus on suurimmillaan silloin, kun se annetaan välittömästi tapahtuman jälkeen, yllättäen tai henkilökohtaisesti. (Liinalaakso ym. 2016, 34.) Hoitajien mukaan ylimääräisestä työstä tulee palkita reilusti joka tapauksessa ja lisätyöstä kuuluu maksaa palkkio, oli palkitsemisjärjestelmä käytössä tai ei (Wilska 2021, 49). Terveysthuollossa yleisesti käytössä olevia eri-

koispalkkiota ovat vuoronvaihtokorvaus ja hälytyskorvaus. Diagnostiikkakeskuksen suoritepalkkiot tulevat näytteenotosta ja näytteiden analysoinnista (Viranhaltijapäätös 128/2023).

### 4.3.3 Henkilöstöedut palkitsemisen muotoina

Organisaatiolla voi olla epäsuora palkkausjärjestelmä, josta henkilöstö saa taloudellista etua, näitä ovat esimerkiksi lomanviettomahdollisuus, vapaa-ajan harrastus- ja liikuntatoiminta. Epäsuoran palkkauksen ongelmana on, että henkilöstö ei välttämättä arvosta tarjottua työsuhde-etua suhteessa työnantajalle aiheutuneisiin kustannuksiin. (Kauhanen 2007, 116.) Jokainen organisaatio määrittää itse, mitä luontaisetuja se tarjoaa ja kenelle. Pääasiassa organisaation tarjoamat luontaisedut ovat palkansaajalle verotuksellisesti edullisia, jos henkilö käyttää kyseistä etua. Yleisimmille luontaiseduille Verohallitus määrittelee vuosittain verotusarvon, kun taas muille eduille verotusarvo on sama kuin edun sopiva hinta. (Kauhanen 2015, 110–111.) Työnantajan maksamat henkilöstöetuudet voivat olla vuositasolla satoja euroja (Laaksonen 2019, 14).

Harrastus ja virkistystoiminnan tukeminen ovat pääsääntöisesti verovapaata, kun se on tavanomaista, kohtuullista, kohdistuu koko henkilöstöön ja on työnantajan organisoimaa. Harrastus- ja virkistysmahdollisuudet voivat olla tilojen antamista henkilöstölle harrastetoimintaa varten ja rahallinen tukeminen esimerkiksi liikuntaseteleillä. Suuret organisaatiot hyödyntävät tulospalkitsemista tuottavuuden kehittämiseksi. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen tutkimuksen mukaan tulospalkitsemisjärjestelmien käyttäminen parantaa organisaation tuottavuutta ja pienentää vaihtuvuutta. (Kauhanen 2015, 132; Joki 2018, 172–173.) Yrityksissä käytössä olevaa Epassia pystytään hyödyntämään työmatkoilla ja liikunta-, hyvinvointi- ja terveystaloudissa. Epassiin kuuluvat edut ovat työnantajan valittavissa eli työnantaja määrittelee, mitä etuja henkilöstö saa käyttää. (Epassi n.d.)

Henkilöstöedut ovat palvelusuhteeseen liittyviä etuoikeuksia, joilla organisaatio lisää työpaikan houkuttavuutta, helpottaa työn ja vapaa-ajan sujuvuutta ja edistää työntekijän terveyttä ja työkykyä. Edut ovat organisaatiolle merkittävä kuluerä, josta toivotaan hyötyä työkyvyn tai työtyytyväisyyden ylläpitämisen kautta. (Liina-

laakso ym. 2016, 36.) Henkilöstöetuja voidaan käyttää tehokkaasti palkitsemisessa ja ne voivat olla onnistuneita ja arvo rahallisesti mitattuna merkittävä. (Alaräisänen 2014, 105.) Tutkittavalla organisaatiolla kahvin, teen ja kahvimaidon kustantaa työntekijöille työnantaja. Organisaatiolla on käytössä myös työntekijöiden lounasetu ja Epassissa on käytössä liikunta- ja kulttuurietuus.

#### **4.3.4 Palkkiojärjestelmän haasteita**

Palkkiojärjestelmään liittyy erilaisia haasteita. Rahapalkitseminen voidaan kokea persoonattomana ja mielikuvituksettomana palkitsemiskeinona. Rahapalkitsemisen tilalle halutaan muita paremmin motivoivia palkitsemisen keinoja. Joustot, oman työn hallintamahdollisuus ja esineellinen palkitseminen motivoivat paremmin kuin rahapalkitseminen. (Alaräisänen 2014, 150.) Kuitenkin rahallinen palkkio koetaan jokseenkin saavutettavampana palautteena, kuin työarjen kiireessä herkästi unohtuva suullinen kiitos. Palkkiot tuottavat mielihyvää ja piristävät arkea, etenkin julkinen kiitos yhdistettynä palkkioon luo arvostuksen tunnetta motivaatiota vahvistaen. (Wilska 2021, 51.)

Palkitsemisjärjestelmä on toimivaa, kun se kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti ja on organisaatiolle kannattavaa. Palkkiojärjestelmän tulee perustua tunnettuihin ja yhteisesti hyväksytyihin periaatteisiin, joita noudatetaan johdonmukaisesti. Palkkiojärjestelmä on oltava ymmärrettävä, henkilöstön hyväksymä ja palkitsemista on pidettävä oikeudenmukaisena. Palkitseminen toimii, kun saadaan aikaan haluttuja vaikutuksia henkilöstön toiminnassa. Organisaation palkitsemisjärjestelmän tulee olla linjassa strategian kanssa, tuettava rakennetta ja prosesseja sekä sovittava organisaation toimintaympäristöön. (Liinalaakso ym. 2016, 42, 44.)

Palkitsemisenperusteiden ollessa epärealistiset syntyy tunne, että ei ymmärretä työn sisältöä ja tehtyä työtä ei arvosteta. Palkitsemisperusteiden muodostamisen kertomatta jättäminen aiheuttaa erimielisyyttä työntekijöissä ja työyhteisössä ja se voi vähentää työtä kohtaan tuntemaa motivaatiota. (Wilska 2021, 52.) Palkkiolla saavutetut toivotut vaikutukset voivat hitaasti heikentyä, jos palkkiot lopetetaan tai palkkiot ja seurattava toimintamittaristo etäännytetään liian etäälle toiminnasta (Lehtovuori 2021, 90). Chenin (2018) tutkimus osoittaa, että maksetulla

suoritepalkkiolla on vaikutusta työn tekoon ja asenteisiin. Suoritepalkkion ollessa matala voi odottaa voimakkaampaa työpanosta, mutta heikkoa motivaatiota ja asennetta työtä kohtaan. Esihenkilön tulee muistaa, että tehostettu työpanos matalan korvauksen kanssa ei riitä, sillä työasenteet määräävät todellisen suorituskyvyn. (Chen 2018, 19.)

Ampongin (2024) tutkimuksen mukaan henkilöstön hyvinvointipaketit yhdessä oikeanlaisen palkitsemisen kanssa tuottavat motivoituneen henkilöstön, joka on valmis työskentelemään optimaalisesti organisaation hyväksi. Tutkimuksen tulokset vahvistavat, että tehokas palkitsemisjärjestelmä ja henkilöstön hyvinvointijärjestelmä ovat yhteydessä organisaation suorituskykyyn. Tutkimuksen vastaajat kokivat palkitsemisen ja hyvinvoinnin motivaattorina parantaa suorituskykyään, joten organisaation johdon on toiminnallaan tuettava työntekijöiden palkitsemista ja hyvinvoinnin ylläpitämistä ja pyrkiä toiminnallaan edelleen vahvistamaan näitä tekijöitä. (Ampong 2024.)

Hulkko-Nymanin (2016) tutkimuksen tuloksista selvisi, että tulospalkkiot koettiin tärkeänä, mutta järjestelmän menetelmien oikeudenmukaisuutta pidettiin haastavana. Tulospalkkioon ei välttämättä oltu tyytyväisiä, mutta sen vaikutus organisaation suorituskykyyn ja yhteistyöhön oli positiivinen. Tulospalkkiojärjestelmä tiedostettiin hyvin ja pidettiin yhteensopivana organisaation tavoitteiden kanssa. Mitä paremmin järjestelmä tunnettiin ja mitä tärkeämpänä sitä pidettiin, niin sitä oikeudenmukaisempaan sitä pidettiin. Vastaajan ymmärtäessä syyt palkkiojärjestelmän taustalla, oli hän tyytyväisempi järjestelmään. (Hulkko-Nyman 2016, 116.)

## **4.4 Organisaatioon ja työhön sitoutuminen**

### **4.4.1 Organisaatioon sitoutuminen**

Organisaatiositoutuminen tarkoittaa työntekijän suhdetta ja kiinnittymistä työpaikaansa. Työntekijällä on halu ja aikomus pysyä työnantajaorganisaationsa palveluksessa, eikä hänellä ole tarvetta etsiä mielekkäämpää työtä toisaalta. Työhön sitoutumisen muotoja ovat, sitoutuminen työtehtäviin, ammattiin tai työyhteis-

söön. Sitoutuneiden työntekijöiden työ on tehokasta ja laadukasta, jonka seurauksena yritys tuottaa hyvin. (Saari & Koivunen 2017, 65–66.) Työntekijöiden organisaatioon sitouttamiseen voidaan vaikuttaa usealla eri tavalla. Henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat muun muassa hyvä johtaminen, kilpailukykyinen palkkataso, sopivasti kuormittavat työtehtävät ja mahdollisuus vaikuttaa työtä koskeviin asioihin sekä mahdollisuus sovittaa yhteen työ ja perhe-elämä. (Viitala 2021, 46.) Esihenkilöiden ajatellaan olevan enemmän kiinnittyneitä organisaatioon, koska heidän tehtäviinsä kuuluu yhteydenpito organisaation ylempään johtoon ja hallintoon (Otonkorpi-Lehtoranta, Leinonen & Heiskanen 2017, 6).

Organisaation tärkein pääoma on henkilöstöresurssit. Henkilöstön sitoutumisella vaikutetaan organisaation suorituskäyttöön. Organisaatiositoutuminen voidaan nähdä psykologisena suhteena työntekijän ja organisaation välillä, jossa on pieni mahdollisuus, että työntekijä lähtee vapaaehtoisesti organisaatiosta. (Rofigi, Nuritasari & Wiliyanarti 2019, 1.) Hsun ym. (2015) tutkimuksen mukaan sairaalat, joissa on korkea henkilöstöpysyvyys, on vähemmän lääkitysvirheitä ja parempi hoidon laatu. Organisaatioon sitoutunut työntekijä työskentelee myös kovemmin saavuttaakseen organisaation tavoitteet. (Hsu ym. 2015, 1, 3.)

Organisaatioon sitoutuminen nähdään vastavuoroisena. Kun työntekijä sitoutuu työpaikkaansa, hän olettaa myös työnantajan sitoutuvan myös häneen. Vastavuoroisuus ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys, esimerkiksi epävarmuus työn jatkumisesta tai työhön kohdistuvat muutokset voivat osaltaan heikentää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Työntekijöiden vahvaa motivaatiota työpaikkaan sitoutumiseen on työnantajien syytä pitää arvossa. Organisaatioiden on syytä panostaa sitoutumisen ylläpitämiseen menestyäkseen talouden kiristyvässä kilpailussa. (Saari & Koivunen 2017, 70.)

Oikeantyyppisten ja haluttujen henkilöiden lähteminen aiheuttaa organisaatiolle kustannuksia, jotka pitäisi pystyä laskemaan, jotta sen estämiseen voitaisi investoida erilaisilla kehitys- ja sitouttamisratkaisuilla (Kultanen 2016, 129). Organisaatioiden sitoutuessa työntekijöihinsä, mahdollistetaan työn mielekkyys ja sen kautta tuloksellisuus, joka auttaa organisaatioita menestymään (Saari 2019, 4). Organisaatioon sitoutumista ja työtyytyväisyyttä pystytään nostamaan lisäämällä luottamusta, oikeudenmukaisuutta ja houkuttelevalla palkitsemisjärjestelmällä (Hsu ym. 2015, 7).

Sitoutuminen on osa työhyvinvointia, johon kuuluu oletus työntekijän toiveesta pysyä osana organisaatiota ja tehdä töitä, jotta yhteisesti jaetut tavoitteet ja arvot pystytään saavuttamaan. Sitoutunut työntekijä pyrkii hoitamaan työnsä hyvin ja hän omaksuu omat ja organisaation tavoitteet yhteneväisiksi. (Saari & Pyöriä 2012, 42.) Kun työntekijä tekee ainoastaan sen mitä häneltä vaaditaan, ilman erityistä innostusta tai halua panostaa tehtävään, kyse on hyväksymisestä eikä sitoutumisesta. Vastustaminen on sitoutumisen vastakohta, jolla aktiivisesti pyritään välttämään edellytetyn työn tekemistä. Vastustamista on esimerkiksi se, että työntekijä pyrkii selittelemään, miksi ei halua toteuttaa hänelle annettua tehtävää. Vastustaminen saattaa ilmentyä vetäytymisenä, viivyttelynä ja voi saada aikaan jopa sabotaasin piirteitä. Sitoutuminen on psykologinen yhteys ihmisen ja kohteen välillä, työpaikalla siihen kuuluu yksilön työasenteet ja työkäyttäytyminen. (Lämsä & Päivike 2013, 92.)

Alhainen työtyytyväisyys vaikeuttaa laadukkaan hoidon tarjoamista ja ystävällisen ja tukevan ilmapiirin luomista organisaatiossa. Alhainen työtyytyväisyys ja sitoutuminen aiheuttavat työvelvollisuuksien välttelyä ja oikomista työtehtävissä. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Tyytyväisyys työhön, palkkaan ja johtoon vaikuttavat myönteisesti organisaatiositoutumiseen. Henkilökunnasta saadaan sitoutuneita ja tyytyväisiä tarjoamalla optimaalisia palkkiomahdollisuuksia. Albanian julkisessa terveydenhuollossa hoitajien ollessa tyytyväisiä työnlaatuun, palkkaukseen ja johtamiseen olivat he sitoutuneempia työnantajaan. Tyytymättömiä he olivat mahdollisuuteen edetä urallaan. (Gabrani ym. 2016, 3, 6.) Hoitajien sitoutuminen organisaatioon on yhteydessä omaan arvioon työpaikkakulttuurista. Kun työympäristö koetaan myönteisenä, niin ollaan sitoutuneita organisaatioon ja ei ole aikeita vaihtaa organisaatiota. (Sannemann, Suominen & Roos 2020, 8–9.)

Otonkorpi-Lehtorannan ym. (2017) tutkimuksen mukaan organisaatioon sitoutuneet henkilöt nostavat tärkeimmäksi sitoutumisen kohteeksi organisaation ja heitä yhdistää suhtautuminen työn tekemiseen. Tunne organisaation jäsenyydestä ja sen edustaminen asiakkaille ja sidosryhmille motivoi tekemistä. Tutkimuksessa organisaatioon sitoutujat olivat 32–48-vuotiaita ja he olivat työskennelleet nykyisellä työnantajallaan 3–6 vuotta. Aikaisemman työkokemuksen määrä vuosina vaihteli vastaajien kesken. Organisaatioon sitoutujat kokivat pitävänsä

työstään ja omaa työidentiteettiä peilattiin organisaation kautta. He kokivat olevansa organisaation jäseniä ja edustavansa organisaatiota asiakkaille ja muille sidosryhmille. Asiat mitä pystyi tekemään organisaatiossa ja sen asiakkaille, koettiin merkityksellisenä. Työn tekemistä motivoi organisaation tavoitteiden eteen työskentely. (Otonkorpi-Lehtoranta ym. 2017, 29–30.)

Conwayn ja Brinerin (2012) tutkimuksessa selvitettiin organisaatioon sitoutumisen vaikutuksia yksilötason suoriutumiseen ja henkilöstön poissaoloihin. Tutkimusaineisto kerättiin ison palveluorganisaation useasta yksiköstä ja tutkimukseen osallistui 893 työntekijää. Tutkimuskysymykset koskivat muun muassa halua kuulua organisaatioon ja tunnetta miltä tuntuu kuulua organisaation jäseneksi. Poissaoloja tutkittiin erikseen sekä lyhyiden ja pitkien poissaolojen osalta. Tutkimuksessa osoitettiin, että vahvempaa organisaatioon sitoutumista kokevat työntekijät vastasivat nopeammin asiakaspuheluihin ja saivat vähemmän asiakasvalituksia. Työntekijöiden sitoutumisella ei sen sijaan todettu olevan yhteyttä poissaolojen määriin. (Conway & Briner 2012.)

Vuonna 2021 julkaistussa sairaanhoitajien sitoutumistutkimuksessa tuotiin ilmi, että suurin osa tutkimukseen osallistuneista sairaanhoitajista oli tunneperäisesti sitoutuneita ja he tunsivat kuuluvansa vahvasti organisaatioon. Organisaatiolla todettiin olevan heille henkilökohtainen merkitys ja sairaanhoitajat kokivat olevansa osa työyhteisöä. Melkein puolet sairaanhoitajista arvioivat olevansa tyytyväisiä, jos työskentelisivät lopputyöuran organisaatiossaan. Organisaatiolla oli henkilökohtainen merkitys yli 35-vuotiaille ja pitkän työuran omaaville. Pitkä työkokemus terveydenhuollossa oli yhteydessä henkilön kokemaan merkitykseen organisaatiosta ja tyytyväisyydestä loppu-uran työpaikkana. Kokeneiden ja organisaatioon sitoutuneiden henkilöiden myönteinen asenne olisi tärkeää saada välitettyä uusille työntekijöille. Palkkauksen ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen, joustava työnkierto sekä erilaisten projektien todettiin tukevan urakehitystä. (Kuusisto, Arola & Salin 2021.)

#### 4.4.2 Työhön sitoutuminen

Sitoutuminen tuottaa menestystä ja päinvastoin ja sitoutumisella on yhteys tehokkuuteen, tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen. Sitoutumisen asteella ja työn laadun välillä on positiivinen yhteys. Välinpitämättömyys tai tyytymättömyys työhön vähentää työn tuottavuutta. Organisaation menestys voi vaikuttaa sitoutumiseen useiden välittävien tekijöiden kautta. Menestys lujittaa henkilöstön kokemusta työpaikkansa pysyvyydestä, huono menestys ja epävarmuus heikentävät sitoutumista ja lisäävän työntekijän halua vaihtaa työpaikkaa. Menestys mahdollistaa työntekijöiden palkitsemisen sekä parantaa osaavan työvoiman rekrytointia. Taloudellisesti vaikeissa tilanteissa olevat yritykset usein säästävät henkilöstö- ja työhyvinvointikuluissa, mikä heikentää entisestään yrityksen taloutta ja henkilöstön kokemaa hyvinvointia. (Saari & Pyöriä 2012, 43.)

Hoitajien sitoutumiseen Suaka In-san nimisessä sairaalassa vaikutti suuresti palkkaus ja urakehitysmahdollisuudet. Palkkaus koettiin tärkeäksi, koska se vaikutti henkilökunnan työmäärään ja työstä suoriutumiseen. Rahallinen korvaus mahdollisti perheen ja yhteisön tukemisen. Palkkio nähtiin korvauksena työntekijöiden tehdystä työstä organisaation hyväksi. Hoitajien sitoutumiseen vaikuttavia asioita oli palkkaus, urakehityksen mahdollisuudet, organisaation kulttuuri, johtamistyyli ja esihenkilön tuki. (Rofiqi ym. 2019, 2.) Motivaatioon, tavoitesuuntautuneisuuteen sekä ryhmän suorituksen tehokkuuteen ja laatuun on palkkioilla myönteinen vaikutus. Palkkioita pidetään tärkeinä, koska ne parantavat työtyytyväisyyttä ja lisäävät tiimin sisällä yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Hakonen 2012, 139.)

Työntekijät haluavat organisaatioilta ja työsuhteiltaan yksinkertaisia, mutta perustavanlaatuisia asioita: reilua peliä, kohtuullisia työaikoja, tukea työyhteisöltä ja mahdollisuutta hoitaa työnsä hyvin ja samalla kehittää ammattitaitoaan. Työsuhteelta halutaan molemminpuolista lojaalisuutta, jossa työntekeminen mahdollistetaan, huomataan ja palkitaan. Työntekijä on itse vastuussa, millaisia odotuksilla hän työhön suhtautuu ja kuinka paljon antaa työlleen. (Saari 2019, 4.)

Otonkorpi-Lehtorannan ym. (2017) tutkimuksessa tärkeimmäksi sitoutumisen kohteeksi valittiin työyhteisö ja tämän jälkeen organisaatio, ura, asiakas ja ammatti. Kun työyhteisö ja organisaatio jätettiin pois, todettiin asiakas toiseksi tärkeimmäksi sitoutumisen kohteeksi yhdessä ammatin ja uran ollessa yhtä usein myös toiseksi tärkeimpiä. Sitoutumisen eri ulottuvuudet esiintyivät yhteydessä kaikkiin sitoutumisen kohteisiin: työyhteisöön, asiakkaaseen ja ammattiin. Tunneperäisen, normatiivisen ja jatkuvuussitoutumisen yhdistelmää esiintyi eniten. Seuraavaksi eniten esiintyi tunneperäistä, että jatkuvuussitoutumista ja kolmanneksi eniten tunneperäistä ja normatiivista sitoutumista. (Otonkorpi-Lehtoranta ym. 2017, 5, 28.)

#### **4.4.3 Sitoutumiseen vaikuttaminen**

Palkkioperusteisessa sitoutumisessa sitoutumisen lähtökohtana on palkkioiden saantimahdollisuus. Palkkiot voivat olla aineellisia, kuten palkka ja muut materiaaliset edut, sosiaalisia, kuten hyvä ilmapiiri ja mukavat työkaverit tai psykologisia, kuten mahdollisuus kehittyä työssä. Ihmisen sitoutumisen oletetaan tapahtuvan, kun vertailusuhte palkkioiden ja työpanoksen tason välillä nähdään hyvänä verrattaessa johonkin toiseen vastaavaa työtä tekevään. Välineellisessä sitoutumisessa sitoutuminen mahdollistaa jonkun ihmiselle tärkeän päämäärän toteutumisen, kuten hyvän palkan saavuttamisen tai arvostetun työpaikan tai viran saamisen. (Lämsä & Päivike 2013, 95.)

Terveyskeskuksen omahoitajatutkimuksessa havaittiin, että terveydenhoitajan koulutuksen saaneet hoitajat, joilla oli vähintään kahden vuoden työkokemus, olivat sitoutuneempia organisaatioon kuin sairaanhoitajat ja perushoitajat, joiden työkokemus oli alle kaksi vuotta. Työpaikassa yli kaksi vuotta ja omahoitajina yli neljä vuotta toimineiden jatkuvuussitoutuminen oli vahvempaa kuin vähemmän aikaa työpaikassa tai omahoitajina toimineiden. Hoitajien lähtöaikeet olivat kokonaisuudessaan yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen sekä erityisesti affektiiiviseen sitoutumiseen. (Sannemann ym. 2020, 6–7.)

Hyytiäisen, Roosin, Astalan, Harmoisen ja Suomisen (2015) tutkimuksessa tutkimukseen vastaajien todettiin olevan kohtalaisen voimakkaasti sitoutuneita työhönsä. Suurten ikäluokkien sitoutuminen todettiin olevan voimakkainta ja y-sukupolven heikointa. Nykyisessä työpaikassa alle 10 vuotta työskennelleet olivat

kohtalaisen sitoutuneita työhönsä, mutta sitoutuminen oli heikompaa kuin pidempään työskennelleiden. 1/5 vastaajista oli vaihtamassa työpaikkaa kuluvan vuoden aikana. 1/3 vastaajista seuraavan vuoden aikana ja seuraavan viidenvuoden aikana runsaat yli puolet vastaajista oli aikomus lähteä ammatista. Eniten joustavuutta ilmeni valmiutena tehdä ylitöitä ja vaihtaa työvuoroja lähimmän johtajan pyynnöstä. Vähiten työhön sitoutumista ja eniten lähtöaikomuksia ammatista viiden vuoden sisään oli nuoremmalla sukupolvella. (Hyytiäinen ym. 2015, 6, 8, 11.)

Kuusisto ym. (2021) tutkivat sairaanhoitajien työhön sitoutumista. Tutkimuksen tulosten mukaan 16 % vastaajista arvioi vaihtavansa ammattia kuluvan vuoden aikana, ja seuraavan vuoden aikana ammatinvaihtoa suunnitteli 20 % vastaajista. Vastaajat, joilla oli terveydenhuollossa tai yksikössään vähemmän työkokemusta, harkitsivat todennäköisemmin ammatinvaihtoa seuraavan viiden vuoden aikana kuin pidemmän työkokemuksen omaavat. Alle 35-vuotiaiden mukaan työpaikan vaihtamisen syitä olivat määräaikaiset työsuhteet, puutteelliset työsuhte-edut sekä halu tutustua muihin työympäristöihin. Vastaajilla oli myös halukkuutta ylitöiden tekemiseen ja työvuoronvaihtamiseen, mutta ei halua joustaa työnantajan ehdottamista muutoksista. Pidemmän työkokemuksen yksikössä omaavat olivat vähemmän halukkaita työvuoromuutoksiin. (Kuusisto ym. 2021.)

Pelkät palkkiot eivät aina ole vastaus motivoituneiden ja sitoutuneiden työntekijöiden pysymiseen, vaan esimerkiksi toimiva työterveys voi olla tehokkaampaa kuin suorituskyvystä maksaminen. Sitoutumista ja työtehokkuutta voi lisätä koulutuksella, mentoroinnilla, jotka mahdollistavat työntekijän taidon ja tiedon lisääntymistä. Tämä voi auttaa sisäistämään työn arvoja. (Chen 2018, 18.) Hsu ym. (2015) kirjallisuuskatsauksessa selvisi, että henkilökunta voi lähteä organisaatiosta paremman palkitsemisjärjestelmän vuoksi. Palkitsemisjärjestelmän ollessa tyydyttävä, voi se neutralisoida toisen organisaation tarjoaman kannattavan työpaikan vaikutuksen. (Hsu ym. 2015, 2.)

Tuanin, Rowleyn ja Thaon (2018) tutkimuksen mukaan myös työntekijöiden monimuotoisuus ja monimuotoisuutta tukeva johtaminen vaikutti positiivisesti työhön sitoutumiseen. Monimuotoisuuslähtöisen johtamisen kautta työntekijöiden monimuotoisuus myös iän, sukupuolen ja asiantuntemuksen suhteen todettiin vahvistavan työhön sitoutumista. Monimuotoisuutta tukeva ilmapiiri edisti koko henki-

löstön työhön sitoutumista eikä pelkästään työyhteisön vähemmistöryhmien. Tutkimuksessa työntekijöiden monimuotoisuuden todettiin olevan elintärkeä resurssi, jota oikein hyödyntämällä kyettiin kasvattamaan organisaation arvoa. (Tuan ym. 2018, 303, 311.)

Eri tutkimusten ja työelämäkeskusteluiden pohjalta näyttää, että työelämässä on monenlaista vikaa, mutta suurin osa työntekijöistä haluaa sitoutua työpaikkaansa ja hoitaa työnsä hyvin. Sitoutunut työntekijä jatkaa työtään ja ahkeroi organisaation asettamien tavoitteiden eteen. Sitoutuminen on enemmän kuin päivän työviire. Sitoutuminen on pysyvyyttä, jatkuvuutta ja pitkän ajan suunnittelua. (Saari 2019, 2.) Sitoutumisprofiilit tulee nähdä resurssina ja erilaisten sitoutumisprofiilien tunnistaminen voi auttaa esihenkilö johtamistyössä. Erilaiset sitoutujat motivoituvat erilaisista käytännöistä ja arvostavat niitä eri tavoilla. (Otonkorpi-Lehtoranta ym. 2017, 75.)

#### **4.4.4 Psykologinen sopimus**

Viime vuosikymmeninä psykologinen sopimus on noussut laajaksi teoreettiseksi malliksi, jonka avulla selitetään monimutkaisia ja muuttuvia työsuhteita (Topa, Aranda-Carmena & De-Maria 2022). Organisaatiositoutumisen käsitteen lisäksi psykologisen sopimuksen käsitteen avulla pyritään selittämään ja kuvaamaan työntekijöiden suhdetta organisaatioon, jossa he työskentelevät. Rosseaun (1995) mukaan psykologinen sopimus on työntekijän henkilökohtainen käsitys työsuhteen liittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista, jotka syntyvät työntekijän ja työnantajan välisessä vaihdossa. Tärkeä osa tätä sopimusta on vastavuoroisuus. Työntekijällä on odotuksia työnantajaa kohtaan ja työntekijät odottavat, että nämä odotukset täyttyvät vastineeksi heidän työpanoksestaan. Työntekijän näkökulmasta luottamuksellinen vaihtosuhde rakentuu, kun työnantaja vastaa näihin odotuksiin. (Saari 2014, 29–30.)

Työelämä tutkimuksessa psykologisella sopimuksella viitataan hiljaiseen sopimukseen, joka perustuu uskomukseen osapuolten välisestä sanattomasta ja vastavuoroisesta sopimuksesta (Ring 2021, 15). Rosseaun mukaan sopimuksen rikominen toimii linkkinä työhyvinvoinnin ja psykologisen sopimuksen välillä. Sopi-

muksen rikkominen heikentää sopimusosapuolten välistä suhdetta ja voi aiheuttaa erilaisia tunnereaktioita, kuten luottamuksen ja sitoutumisen vähenemistä. (Saari 2014, 30.)

Psykologisen sopimuksen merkitystä perustellaan usein työntekijän tarpeella kokea olevansa työsuhteen todellinen sopijapuoli, joka sopimusosapuolena pystyy vaikuttamaan tulevaisuutensa organisaatiossa. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen aiheuttaa työtyytymättömyyttä ja heikentää organisaatioon sitoutumista. Organisaation painottaessa suoritteita laadukkaan asiakastyön sijasta vaarana on, että työntekijät kokevat olevansa osa liukuhihnaa tuotannontekijöinä, eivätkä alansa asiantuntijoita. Tämä rikkoo pohjan, johon psykologinen sopimus on rakennettu. Psykologisen sopimuksen täytyessä työntekijän tyytyväisyys, tuottavuus ja sitoutuminen lisääntyy. (Ring, Laulainen & Rissanen 2019, 1, 8, 10.)

Psykologinen sopimus jaetaan neljään eri malliin: transaktionaaliseen, relationaaliseen, tasapainotettuun ja transitionaaliseen malliin. Transaktionaalinen malli perustuu taloudellisiin periaatteisiin, relationaalinen malli nojaa sosiaalisiin periaatteisiin. Transaktionaalisessa mallissa korostuu vähäinen työtehtävien muutos, matala sitoutuminen ja korkea työntekijöiden vaihtuvuus. Mallin perusta on rahalliseen korvaukseen liittyvä järjestely. Relationaalisessa mallissa työntekijä tuntee kuuluvansa osaksi organisaatiota, sitoutuminen on vahvaa ja molemminpuolinen lojaalisuus on keskeistä. Sitoutuminen organisaatioon voi relationaalisessa mallissa olla niin vahvaa, että se nähdään uhrautuvana. (Saari 2014, 36–37.)

Tasapainotettu psykologinen sopimus yhdistää edellä mainittujen mallien piirteitä. Siinä yhdistyy relationaalisen mallin molemminpuolinen lojaalisuus ja transaktionaalisen mallin kaupallinen lähestymistapa. Mallissa sitoutuminen koetaan vahvana ja organisaatioon identifioidutaan. Transitionaalinen malli on yleinen poikkeustilanteissa, kuten konkurssiuhan tai suurten uudelleenjärjestelyjen aikana. Tällöin normaalit työsäännöt eivät päde, koska työn jatkuvuudesta ja organisaation tulevaisuudesta ei ole varmuutta. On mahdollista, että työsuhde voi päättyä milloin tahansa. Transitionaalisessa mallissa epävarmuustekijät ja epävakaisuus korostuvat. (Saari 2014, 36–38.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden psykologinen sopimus voidaan jakaa kolmeen keskeiseen piirteeseen: asiantuntijuus, sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja osallistuminen. Osallistumisen piirteenä on halu osallistua päätöksentekoon sekä halu vaikuttaa organisaation toimintaan. Asiantuntijuuden piirteenä on jatkuva halu kehittää omaa osaamista sekä tuottaa laadukasta ja asiantuntevaa työtä asiakkaiden hyväksi. Sosiaalisen yhteenkuuluvuus näkyy yhteisenä vastuuna kehittää ammatillista osaamista, työntekijöiden haluna toimia yhdessä ja odotuksena runsaasta keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kokemus vahvistaa tunnetta ammattien välisestä arvostuksesta ja kunnioituksesta. (Ring ym, 2019, 8–9.)

Ring (2021) pohtii väitöskirjassaan ”Psykologinen sopimus omaishoidon sopimuksellisuuden ilmentäjänä” kuinka paljon psykologinen sopimus muotoutuu perinteisessä työelämässä yhteisön ja kulttuurin vaikutuksesta ja antaako psykologinen sopimus yksilölähtöinen tarkastelutapa riittävästi välineitä nykyisen työelämän monimutkaisuuden ymmärtämiseksi? Väitöskirjassa todetaan, että psykologisen sopimuksen tarkastelu laajempaan, sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä työelämässä on perusteltua ja sen avulla voitaisiin tuoda uutta ymmärrystä työelämän muutokseen ja monimutkaisuuteen. (Ring 2021, 93.)

## **4.5 Sitoutumisen muotoja**

### **4.5.1 Affektiivinen sitoutuminen**

John Meyer ja Natalie Allen ovat eräitä tunnetuimpia organisaatioon sitoutumista tutkineet tutkijat, jotka ovat aloittaneet sitoutumista koskevan tutkimuksen jo 1980-luvun alussa. Organisaatioon sitoutuminen on psykologinen tila, joka luo yhteyden työntekijän ja organisaation välille. Sitoutuminen jaetaan kolmeen eri lajiin: affektiiviseen eli tunnepohjaiseen, jatkuvuuteen perustuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen. (Meyer & Allen 1997, 23–24.)

Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa työpaikkaan kohdentuvaa tunnesidettä ja innostumista omasta työstään. Työn tekeminen koetaan tärkeäksi ja arvokkaaksi. Affektiiviseen sitoutumiseen kuuluu ihmisen arvokokemus eli työ koetaan arvokkaana työn itsensä vuoksi. (Lämsä & Päivike 2013, 94; Saari & Koivunen 2017,

66–67.) Sitoutumista pidetään usein melko vakaana ja työhön kiinnittyminen perustuu työn sisällölliseen mielekkyyteen ja myönteiseen suhtautumiseen työntekijää kohtaan. Affektiiviseen sitoutumiseen liittyy vahva halu jatkaa organisaation palveluksessa mahdollisimman pitkään. Affektiivinen sitoutuminen perustuu tunteeseen, että yksilön työ on merkityksellistä ja hän osaltaan vaikuttaa organisaation menestykseen. (Saari & Koivunen 2017, 66–67.) Äärimuodossa affektiivista sitoutumista voi nimittää kutsumukseksi, intohimoksi tai elämäntehtäväksi (Lämsä & Päivike 2013, 94).

Affektiivisesti sitoutunut työntekijä ei toimi pelkästään organisaation tarpeiden mukaan, vaan hän on valmis sitoutumaan organisaation, joka tarjoaa haasteita ja mielekästä työtä osana toimivaa työyhteisöä. Työn mielekkyys, merkityksellisyys ja työyhteisö ovat sitoutumisen perustana. Sitoutumista ei kyetä palkalla ostamaan, mutta sen on oltava kohdillaan. (Saari 2019, 3.) Voimakkaan affektiivisen sitoutumisen omaava työntekijä jatkaa työskentelyä organisaatiossa, koska haluaa työskennellä organisaatiossa. Tunneperäisen sitoutumisen on todettu korreloivan työhön kiintymisen kanssa. (Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2019, 69, 71.)

Sitoutumista ohjaavassa teoreettisessa viitekehyksessä työkokemusmuuttujia pidetään sitoutumisen "edellytyksinä". Koska affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen edustavat psykologisesti erilaisia tapoja suhtautua organisaatioon, niiden odotetaan kehittyvän erilaisten kokemusten pohjalta. (Meyer & Allen, 1991.) Allenin ja Meyerin (1996) tutkimuksessa havaittujen korrelaatioiden perusteella voidaan todeta, että affektiivinen sitoutuminen liittyy muihin työkokemusmuuttujiin, mutta erottuu kuitenkin selkeästi omana muuttujanaan. Erityisesti affektiivisen sitoutumisen odotetaan korreloivan saadun työkokemusten kanssa ja sellaisissa organisaatioissa, jotka saavat työntekijän tuntemaan olonsa "psykologisesti mukavaksi", esimerkiksi helposti lähestyttävien johtajien kautta, ja joissa kiinnetään huomiota työntekijän osaamisen tunteen parantamiseen, esimerkiksi haastavien tehtävien tai palautteen kautta. (Allen & Meyer 1996, 263.)

Orgambídez, Borrego ja Vázquez-Aguado (2019) ovat tutkineet espanjalaisten hoitotyöntekijöiden minäpysyvyyden ja työhön sitoutumisen yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimustulokset osoittivat, että hoitotyöntekijöiden minä-

pysyvyys ja työhön sitoutuminen ennustivat positiivista affektiivista organisaatioon sitoutumista. Työhön sitoutumisella todettiin olevan suora vaikutus affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen, kun taas minäpysyvyyden vaikutus affektiiviseen sitoutumiseen välittyi kokonaan työhön sitoutumisen kautta. (Orgambídez ym. 2019, 381, 387.)

#### 4.5.2 Jatkuvuussitoutuminen

Työn jatkuvuuden arvostaminen ja arviointi millaisia seurauksia työpaikan vaihtamisesta mahdollisesti voi seurata ovat tunnettuja piirteitä henkilöllä, joka on jatkuvuussitoutunut. Työntekijä pyrkii arvioimaan työpaikan vaihtamiseen liittyvät mahdolliset kustannukset, riskit, menetykset sekä mahdolliset tuotot ja edut. Työpaikan vaihtamiseen liittyvä vaivalloisuus ja uuden oppimisen taakka voi pitää työntekijän kiinnittyneenä vanhaan työpaikkaansa. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen ei pohjautu aatteeseen organisaation ja työntekijän yhteisistä arvoista ja eduista vaan siihen, että työntekijä arvioi irtisanoutumisen kustannukset suuremmiksi kuin vanhaan työhön jäämisen. Työpaikan vaihtaminen koetaan helpommaksi oikean hetken ja paikan tullessa. Tämä ei tarkoita, että työntekijä ei ole työssään motivoitunut, tehokas tai tuottava. (Saari & Koivunen 2017, 67–68.) Jatkuvuussitoutuminen nähdään affektiivisesti neutraalina: vaikka lähtemisen kustannukset saattavat tuntua korkeilta, se ei välttämättä herätä positiivisia tai negatiivisia tunteita kyseistä alaa kohtaan (Allen & Meyer 1996, 261).

Jaynen (1994) tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin pienten lasten työssäkäyviä vanhempia, havaittiin, että työntekijät, jotka samaistuivat vahvasti "elättäjän rooliin", olivat vahvemmin sitoutuneita jatkamaan työtään verrattuna niihin, jotka kokivat vähemmän yhteyttä tähän rooliin. Affektiivinen sitoutuminen ei ollut yhteydessä samaistumiseen elättäjän rooliin. Tämä tukee ajatusta siitä, että jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen pohjautuu koettuihin kustannuksiin, kun taas affektiivinen sitoutuminen ei. On todennäköistä, että organisaatiosta lähtemiseen liittyvät kustannukset olisivat suuremmat niille vanhemmille, jotka kokivat olevansa pääasiassa elättäjiä lapsilleen. (Allen & Meyer 1996, 271.)

Otonkorpi-Lehtorannan ym. (2017) tutkimuksessa jatkuvuussitoutujat olivat 28–33-vuotiaita ja he kokivat työuransa olevan vasta alussa. Jatkuvuussitoutumisen todettiin olevan vahva tiimin, asiakkaan ja ammatin osalta. Elämänmuutokset, kuten perheellistyminen tai työpaikan menetys korostivat jatkuvuuden merkitystä. Tutkittavilla oli haaveita uran ja ammatin suhteen, mutta he kokivat, ettei aika muutokselle ollut sopiva. Vakiintumisen tarve ja kokemus työmaailman haavoittuvuudesta korostivat jatkuvuussitoutumista. Työelämässä mukana oleminen koettiin kuitenkin mielekkäänä ja tärkeänä. (Otonkorpi-Lehtoranta ym. 2017, 41–42, 69.)

Joinerin ja Bakalisen (2006) tutkimuksessa tarkasteltiin australialaisten akateemikkojen sitoutumistasoa heidän akateemisen roolinsa tai tehtävänsä perusteella. Tutkimustulokset paljastivat vahvan yhteyden annetun tehtävän ja tehtävien suorittamisessa annettavan työnjohdon tuen välillä. Esihenkilön tuki ja selkeä roolin määrittely todettiin parantavan sitoutumista. Tutkimuksessa selvisi, että työnantajalla suoritettavat jatko-opinnot lisäsivät jatkuvuus- sekä affektiivista sitoutumista ja toisen työn tekeminen ja pidempi työura olivat tutkimuksen mukaan yhteydessä alhaisempaan jatkuvuus- ja affektiiviseen sitoutumiseen. (Joiner & Bakalis 2006.)

#### **4.5.3 Normatiivinen sitoutuminen**

Halu noudattaa normeja, ohjeita ja tapoja on normatiivisen sitoutumisen taustalla. Normien seuraaminen johtaa työn tekemiseen sopimuksen mukaan ja ahkerasti. Normatiiviseen sitoutumiseen liittyy työetiikan näkökulmasta velvollisuusetiikka. Työn tekemisen velvollisuus perustuu työntekijän itse itselleen asettamien sitovien velvoitteiden noudattamiseen. Työ koetaan velvollisuutena, joka pitää tehdä mahdollisimman hyvin. (Lämsä & Päivike 2013, 93–94). Normatiivisen sitoutumisen taustalla voi olla ajatus, jonka mukaan työpaikassa pysytään eläkkeelle saakka, kutsumusammatti, korkea ikä tai työpaikkakulttuuri, jossa arvostetaan pitkää uraa samassa organisaatiossa. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä voi olla tehokas, vaikka yhtenä sitoutumisen syynä voidaan nähdä vaihtoehtojen puute. (Saari & Koivunen 2017, 69–70.)

Wienerin (1982) mukaan normatiivinen sitoutuminen syntyy sosiaalisten kokemusten myötä, ja siinä painotetaan velvollisuutta pysyä uskollisena työnantajalle (Wiener 1982, 420–422). Scholl (1981) puolestaan korostaa, että työntekijän velvollisuudentunne työnantajaa kohtaan rakentuu saatujen etujen, kuten palkan tai koulutuksen seurauksena (Scholl 1981, 596–597). On myös ehdotettu, että normatiivinen sitoutuminen kehittyy tietynlaisten organisaation työntekijöilleen osoittamien investointien perusteella. Näitä investointeja voivat olla esimerkiksi organisaation rahoittamat työntekijöidensä lukukausimaksut tai palkkaamispolitiikka, jossa organisaatio suosii työntekijöiden perheenjäseniä. (Meyer & Allen 1997, 61.)

Normatiivinen sitoutuminen voi syntyä myös psykologisen sopimuksen kautta. Tämä suhde työntekijän ja työnantajan välillä perustuu molemminpuolisiin velvoitteisiin. Tilanne voi muuttua, jos vain toinen osapuoli kokee täyttäneensä velvoitteensa tai jos suhteen osapuolet alkavat nähdä velvoitteet eri tavoin. (Meyer & Allen 1997, 61–62.) Meyer ja Herscovitch (2001) ovat ehdottaneet, että normatiivinen sitoutuminen voisi heikentää affektiivisen sitoutumisen positiivisia vaikutuksia. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen yhdistelmä voi todellisuudessa tuottaa positiivisempia käyttäytymistuloksia kuin affektiivinen sitoutuminen yksinään. (Meyer & Parfyonova 2010, 287.)

Vuonna 2021 julkaistussa tutkimuksessa tutkittiin pakistanilaisten televiestintäalan työntekijöiden itsejohtamisen vaikutusta normatiiviseen sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen. Tutkimustulosten mukaan itsejohtajuuden läsnä ollessa työntekijän työhön sitoutuminen, organisaatioon sitoutuminen ja yleinen työsuoritus nousivat merkittävästi. (Inam ym. 2021, 3596.)

#### **4.6 Yhteenveto**

Organisaatiossa tulee tiedostaa, kuinka sitouttaa henkilökuntaa ja mikä toimii sitouttavana tekijänä palkitsemisessa. Useat tutkimukset osoittavat, että palkitsemisella voidaan sitouttaa henkilökuntaa ja ammattitaitoisen henkilökunnan poislähteminen luo taloudellista menetystä organisaatiolle. Sitoutunut henkilökunta toteuttaa organisaation strategiaa ja siten lisää organisaation tuottavuutta ja asiakastytyväisyyttä. Palkitsemisen keinot ovat moninaiset ja organisaation tulee

osata valita niistä oikeat, jotta henkilöstön sitoutumien työhön ja organisaatioon voidaan varmistaa. Organisaatiossa tapahtuva työntekijöiden palkitsemisen tulee olla avointa, ymmärrettävää, oikeudenmukaista ja kaikkien saavutettavissa.

Palkitsemisen haasteellisuus johtuu sekä sen negatiivisista että positiivisista vaikutuksista henkilöstöön sekä kuinka palkitseminen yksilönä koetaan. Organisaation johdolta vaaditaan vahvaa teoretiedon osaamista ja taitavaa johtamista, jotta negatiivisilta vaikutuksilta vältyttäisiin. Tutkimusten mukaan palkitsemisella voidaan vaikuttaa sitoutumiseen ja motivaatioon, kun käytössä oleva tapa on oikea ja työyhteisöön sopiva. Tasapuolisuus, tieto ja avoimuus ovat tärkeitä käytettäessä palkitsemista organisaatioon sitoutumisen keinona. Palkitsemisessa on onnistuttu, kun saadaan aikaan haluttua vaikutusta henkilöstössä ja se on linjassa organisaation strategian kanssa. Henkilöstön aktiivinen osallistuminen palkitsemisen suunnitteluun, lisää palkitsemisen toimivuutta ja työhyvinvointia.

Palkkiojärjestelmää luodessa tulee pohtia, halutaanko lyhytaikaista tehokkuutta vai pitkäaikaista sitoutumista. Palkitsemisen tarkoituksena on myös lisätä työhyvinvointia ja työssä viihtymistä, joten liialliseen tehokkuuteen kannustaminen näiden tekijöiden kustannuksella, ei ole pitkällä aika välillä rakentava ja toimiva tapa johtaa. Henkilöstöä sitouttaa erilaiset asiat, tämän vuoksi palkkiojärjestelmän tulee olla monipuolinen. Vaihtuva henkilöstö luo myös kuluja organisaatiolle ja osaavan ammattilaisen menetys voi olla organisaatiolle iso taloudellinen kuluerä.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa painotetaan yleispätevien syy-seuraussuhteiden tunnistamista. Johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aikaisemmat teoriat, käsitteiden määrittely, aineiston keruu ja sen muuttaminen käsiteltävään muotoon sekä päätelmien teko tilastolliseen analyysiin perustuen ovat keskeisiä asioita tilastollisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139–140.) Kysymyksiin ”kuinka paljon” tai ”miten usein”, kyetään vastaamaan tilastollisen tutkimuksen menetelmin (Vilkkä 2007, 13). Tilastollisen yleistyksen avulla selitetään tutkittavaa ilmiötä ja tutkimusotoksen avulla muodostetaan perusjoukkoa koskevia päätelmiä ja väittämiä. Tutkimuksessa tutkimusaineiston informaatio pyritään tiivistämään ymmärrettävämpään ja tutkittavaan muotoon. Tilastollisten testien avulla määritellään riski tehdä virhepäätelmiä tulkinnassa ja millaisella riskitasolla testattava hypoteesi hyväksytään tai hylätään. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 12.)

Tutkimuksessa tarvittavat tiedot hankitaan jo kerätyistä tilastoista, rekistereistä tai tiedon voi kerätä itse. Valmiit aineistot eivät välttämättä vastaa tutkimuskysymyksiin tai ne voivat olla riittämättömät. Oman aineiston kerääminen on yleistä kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Tutkimusongelman perusteella päätetään kohde-ryhmä ja tiedonkeruumenetelmä. (Heikkilä 2014, 16–17.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto esitetään numeroina, tai laadullinen aineisto muunnetaan numeeriseen muotoon. Tutkija esittää tulokset numeroina ja selittää olennaiset tiedot sanallisesti, tuoden esiin asioiden välisiä suhteita. Tällä tavalla saadaan tietoa, miten asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toisistaan. (Vilkkä 2007, 14.) Kvantitatiivisella menetelmällä saadaan selville nykytilanne, mutta ei pystytä selvittämään asioiden syitä. Tutkimuksessa aineiston tulee olla riittävän suuri ja otos edustava tulkinnan muodostamiseen. (Heikkilä 2014, 15.)

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan merkitystä, joka on ihmisten välinen. Tavoitteena on ihmisen omat kuvaukset tutkittavasta asiasta. Kuvausten oletetaan sisältävän asioita, jotka ovat merkityksellisiä ja tärkeitä. Sisällön erittelyssä

tutkimusaineiston teksti jaetaan havaintoyksiköihin ja sisällönanalyysissa etsitään merkityssuhteita. (Vilkka 2021, 118, 163.) Tutkimuksessa on kaksi avointa kysymystä, joita analysoidaan laadullisen tutkimuksen metodein. Tulokset ilmoitetaan frekvensseinä eli lasketaan havaintoarvojen lukumäärä, kuinka monta tyyppivastausta on. Frekvenssi on kuvaileva tilastollinen menetelmä. (Nummenmaa 2021, 108.)

## 5.2 Aineiston keruu

Internetkysely on nopea tapa kerätä tietoa. Sopiva vastaamisaika on yleensä 7–10 vuorokautta. Edustavan otoksen saanti edellyttää, että kaikille perusjoukon jäsenille saadaan tieto kyselystä ja siihen vastaaminen toteutuu annetun internetkyselyn kautta. Edustavan otoksen saaminen internetkyselyllä on haastavaa, jos ei ole tiedossa kohderyhmän sähköpostiosoitteita. (Heikkilä 2014, 63, 66.) Kyselylomake on tavallisin aineistonkeruumenetelmä määrällisissä tutkimuksissa. Kyselylomake on vakioitu, jolloin vastaajilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla. Vastaaja lukee kirjallisesti esitetyn kysymyksen ja vastaa siihen kirjallisesti, vastausvaihtoehdot ovat ennalta määriteltä. Aineistonkeruumenetelmä on hyvä suurelle joukolle vastaajia, jotka ovat toisistaan hajallaan. Kyselylomakkeen etuna on vastaajan nimettömyys. Vaarana on, että kyselyyn ei vastata, jolloin vastausprosentti jää tällöin alhaiseksi. (Vilkka 2021, 94.) Jos vastausprosentti uhkaa jäädä alhaiseksi, lähetetään muistutusviesti kyselyyn vastaamiseksi. Kysely luotiin koulun ohjeiden mukaan E-lomake-editorilla.

Kysely toteutettiin sähköisesti, jolloin eettisenä ongelmana on sähköpostiosoitteen mahdollistama tunnistaminen tai internetissä vastanneiden tunnistaminen IP-numeron perusteella (Vilkka 2021, 95). Kyselylomake lähetettiin saatekirjeen kanssa joukkosähköpostina vastaajien osastonhoitajille ja he välittivät saatekirjeen ja kyselylomakkeen eteenpäin omille yksiköilleen. Jokainen vastaaja kirjautui työpisteelle omilla tunnuksillaan ja vastasi sähköiseen lomakkeeseen, johon oli linkki sähköpostissa. Tällöin ei tullut tunnistetietoa nimestä sähköpostin muodossa ja IP-osoite näytti työpisteen konetta, josta emme voineet tietää, kuka vastaaja oli kirjautuneena. Emme myöskään saaneet tietoa keitä yksikössä työsken-

teli, kun osastonhoitaja jakoi kyselyn eteenpäin. Tämä vahvisti vastaajien anonyymisyyttä. Vaarana oli, että osastonhoitaja ei välittäisi kyselyä eteenpäin tai kyselylomake ei lähtisi kaikille vastaajille.

Aineistonkeruu toteutettiin E-lomake-editorilla internetkyselynä kesäkuussa 2024 ja vastausaika oli 14 vuorokautta, tämän jälkeen vastausaikaa jatkettiin kahdella viikolla ja lähetettiin muistutus kyselyyn vastaamisesta osastonhoitajien avulla. Osastonhoitajille (10 kpl) lähetettiin tiedote (liite 1.) tutkimuksesta. Osastonhoitajat välittivät kyselyn tiedotteen (liite 2.), joka sisälsi tietosuojailmoituksen (liite3.), ja kyselylomakkeen (liite 4.) vastaajille. Kysely lähetettiin 342 henkilölle ja vastauksia saatiin lopulta 75 kappaletta. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin 21.92 %.

### 5.3 Kyselylomakkeen laadinta

Kyselylomakkeen alkuun kannattaa sijoittaa kysymyksiä, joihin on helppo vastata ja, joilla pyritään herättämään vastaajan mielenkiinto kyselyä kohtaan. Vastaajalle helppoja kysymyksiä ovat henkilötiedot. (Heikkilä 2014, 46.) Kyselylomakkeemme alussa kysyttiin taustamuuttuja kysymykset ja viimeisenä sitoutumiseen liittyvät kysymykset. Kysymykset olivat strukturoituja monivalintakysymyksiä. Vastaajille oli annettu valmiiksi vastausvaihtoehdot, joista vastaaja rastitti itselleen sopivan vaihtoehdon. Kysymysmuoto on vakioitu, jolla tavoitellaan vertailukelpoisuutta. Kartoituksen pätevyys kannalta on tärkeää, että kysymykset vastaavat kartoituksen ongelmaan (Heikkilä 2014, 47; Vilkkä 2021, 106–107.) Kyselylomakkeeseen liittyy myös heikkouksia. Kyselylomakkeen heikkoutena on, ettei vastauksista voi päätellä, kuinka suuri painoarvo kohteella on vastaajalle ja kuinka vakavasti, huolellisesti ja rehellisesti vastaajat ovat kysymyksiin vastanneet. Vastausten kato eli vastaamattomuus voi myös nousta ongelmaksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 195; Heikkilä 2014, 47.)

Kyselyssä mitataan vastaajien kokemuksia tutkittavaan asiaan. Kysymykset esitetään väittämämuodossa, joihin vastaaja ottaa kantaa asteikkotyypisissä vastausvaihtoehdoilla. Mieli-pideväittämissä käytetään Likertin asteikkoa. Asteikon ääripäinä on ”täysin erimieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Vastaaja valitsee asteikolta itselleen sopivimman vaihtoehdon. (Heikkilä 2014, 47.) Likertin asteikolle asetetaan neljä arvoa. Arvon ”ei osaa sanoa” voi olla liian houkutteleva ja siksi se

jätetään pois. Tällöin vastaajan on otettava kantaa kysyttävään asiaan. Kun väitteet esitetään positiivisessa muodossa, on tulkinta loogisesti helpompaa. (Heikkilä 2014, 52.)

Avoimille kysymyksille on tyypillistä, että ne voivat olla työläitä käsitellä ja ne houkuttelevat vastaamatta jättämiseen. Avoimella kysymyksellä voidaan saada esille näkökulmia, joita tutkija ei ole osannut ajatella ja näin ollen avointen kysymysten vastaukset voivat tuoda uusia näkökantoja ja varteen otettavia kehittämisehdotuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 199; Heikkilä 2014, 47–48.) Vastaajan on mahdollista ilmaista avoimissa kysymyksissä, mitä hänellä todellisuudessa on mielessään, kun monivalintatyypiset kysymykset rajoittavat vastaajan vastaukset valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. (Hirsjärvi ym. 2009, 201). Kyselylomakkeen loppuun laitettiin kaksi avoin kysymys, jotka koskivat palkkiojärjestelmää ja sitoutumista.

Kyselylomakkeen teemat oli jaettu neljään eri osaan, jotka olivat: henkilöstöedut, palkkiojärjestelmä, palkitseminen ja sitoutuminen. Kyselylomakkeessa kysyttiin vastaajien mielipidettä jokaiseen teemaan liittyen. Kyselylomakkeen tarkoituksena oli selvittää, miten vastaajat kokivat palkkiojärjestelmän yhteyden työhön sitoutumiseen. Tutkijat pyrkivät valitsemaan kyselylomakkeen teemat niin, että kyselylomakkeen avulla saataisiin vastattua esitettyihin tutkimusongelmiin ja samalla muodostettua mahdollisimman laaja kuva organisaation työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä palkkiojärjestelmää ja palkitsemista kohtaan. Teemojen muodostamisessa auttoi myös tutkijoiden perehtyminen aihealueeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin sekä tutkittavan organisaation henkilöstöetuihin ja palkitsemisjärjestelmään. Taustamuuttujina kyselylomakkeessa selvitettiin: ikä, ammattiryhmä, maakunta, jonka alueella työntekijä työskentelee, työssäoloaika nykyisessä toimipisteessä, työssäoloaika HUS laboratorioissa, työssäoloaika sosiaali- ja terveystalalla. Taustamuuttujien yhteyttä ilmiöön tarkasteltiin tilastollisilla testeillä.

## 5.4 Kyselylomakkeen testaaminen

Lomakkeen testaamiseen riittää 5–10 henkilöä. Vastaajat arvioivat kyselylomaketta kriittisesti. He arvioivat kysymysten ja vastausohjeiden selkeyden sekä yksiselitteisyyden. Ovatko vastausvaihtoehdot toimivia, onko kyselylomakkeen pituus riittävä ja vastaamiseen kuluva aika kohtuullinen. On tärkeää huomioida, ettei vastaamiseen kulu liikaa työntekijöiden aikaa, koska laboratoriotyöstä voi olla haastava irrottautua liian pitkäksi aikaa kerrallaan. Testaajat pohtivat onko kyselyssä jotain olennaista jäänyt kysymättä tai onko kyselyssä epäolennaisia kysymyksiä. (Heikkilä 2014, 58; Vilkka 2021, 108.)

Kyselylomakkeen testauksen ja korjausten jälkeen, voidaan kyselylomake laittaa eteenpäin todellisille vastaajille. Testaajiksi valittiin terveydenhuollon ammattilaisia tutkijoiden työpaikoista ja lähipiiristä. Kyselylomake lähetettiin testattavaksi 10 henkilölle. Heistä kaikki antoivat palautetta kyselylomakkeesta annetun ajan puitteissa. Palautteen perusteella tarkennettiin ja muutettiin muutamaa kysymyseen vastausvaihtoehdot vastaamaan paremmin esitettyihin väittämiin ja korjattiin kirjoitusvirheitä sekä muutettiin vastausvaihtoehtojen näkyvyys selkeämmäksi kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen testaajat myös kommentoivat kyselyn vastaamiseen kuluneen ajan ja tästä laskettiin keskiarvo ja tehtiin päätelmät. Vastaamiseen tarvittava aika lisättiin osastonhoitajien saatekirjeeseen. Kyselylomakkeen testaamisen jälkeen haettiin tutkimukselle tutkimuslupa.

## 5.5 Aineiston analysointi

Kyselylomakkeen laadinnan yhteydessä annetaan muuttujille arvot, jotka ovat numero tai kirjain ja rakennetaan havaintomatriisi. Numeroiden ja tilastollisten yhteyksien avulla kyetään perustelemaan muuttujia koskevia väittämiä, joka on tilastollisen tutkimuksen tavoite. Tämän vuoksi saatu aineisto ryhmitellään taulukkomuotoon, jossa sitä on helpompi käsitellä. Ennen tiedon siirtämistä havaintomatriisiin täytyy kyselylomakkeet numeroida juoksevin numeroin. Tämä mahdollistaa tarkastamisen jälkikäteen ja kaikkien kyselylomakkeiden tarkkuuden tai varmistamisen, onko kysymyksessä poikkeava havainto (Vilkka 2021, 109–111.) Kyselyn vastaukset siirrettiin sähköisesti E-lomakkeelta SPSS-ohjelmaan ja vastauslomakkeet numeroituivat automaattisesti.

Havaintomatriisi käsitellään SPSS-tilasto-ohjelmalla. Saadun aineiston laadun ja määrän perusteella valitaan tehtävät testit. Testien avulla hypoteesi joko hyväksytään tai hylätään ja testiä valittaessa on muuttujien täytettävä testin toteutukseen tarvittavat edellytykset. (Heikkilä 2014, 192). Kun muuttujan sisältö voidaan asettaa järjestykseen sisällön suhteen, käytetään nimitystä järjestysasteikkomitari (Tähtinen ym. 2011, 25). Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot olivat järjestysasteikkollisia ja ensimmäisenä selvitettiin havaintoyksiköiden määrät. Vastausvaihtoehdot yhdistettiin lopuksi kahdeksi vastausluokaksi, jotka olivat kielteiset ja myönteiset vastaukset. Kyselylomakkeen osioiden; henkilöstöedut, palkitseminen, palkkiojärjestelmä ja sitoutumisen kysymyksistä tehtiin Spearmanin korrelaatiotesti taustamuuttujien kanssa sekä muodostettiin summamuuttujia kyselylomakkeen osioista ja testattiin osioiden välisiä korrelaatioita. Mittariston luotettavuutta mitattiin Cronbachin Alfa:n avulla. Avoimista kysymyksistä laskettiin frekvenssit.

Vastausten muuttujien välisiä yhteyksiä tarkastellaan tavallisesti kahden muuttujan välillä ja muuttujien välinen riippuvuus on korrelaatiokerroin. Pearsonin korrelaatiokerroin osoittaa lineaarista riippuvuuden suuruutta ja vaatii välimatka-asteikko tasoisen muuttujan. Muuttujan ollessa järjestysasteikko tasoisia, voidaan käyttää Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa. (Heikkilä 2014, 192–193.) Korrelaatiokertoimissa kertoimet vaihtelevat  $-1:n$  ja  $+1:n$  välillä, joka helpottaa tulkinnan muodostamista. Korrelaatiokertoimen etumerkki osoittaa muuttujien välisen riippuvuuden suunnan. Arvo 0 ilmoittaa, että lineaarista riippuvuutta ei ole. Muuttujien korreloitaessa keskenään, ei todista niiden syy-seuraussuhdetta. Korrelaatiokertoimen tilastollista merkittävyyttä testattaessa selvitetään, onko lineaarista riippuvuutta vai ei. Nollahypoteesina on olettamus, että riippuvuutta ei ole. Korrelaatiokertoimen ollessa alle 0.3 ei riippuvuudella ole käytännön merkitystä. Tulokinnassa on tärkeää huomioida sisällöllinen merkittävyys. (Heikkilä 2014, 193, 195; Nummenmaa 2021, 402.)

Korrelaatiokertoimen kuvauksessa ei riitä, että kerrotaan, onko yhteys muuttujien välillä voimakas vai ei. Aina mainitaan myös suunta, onko vaikutus positiivinen vai negatiivinen. Jos muuttujien välille ei muodostu yhteyttä, puhutaan nollakorrelaatiosta. (Valli 2015, 91.) Korrelaatio ei kerro kumpi muuttujista on syy ja kumpi seuraus (Tähtinen ym. 2011, 140).

Tutkimuksessa käytettiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa. Tapauksessa, jossa muuttujalla on vain kaksi arvoa, ei kannata käyttää korrelaatiomenetelmää. Aineiston alaryhmillä voi olla vahva korrelaatio suhde, mutta jää havaitsematta koko aineistoa käsiteltäessä. Tällöin tulee korrelaatio laskea alaryhmittäin. Korrelaatiokerroin ilmaisee muuttujien välisen yhteyden ylimalkaisesti. Tästä syystä ei kyetä tekemään tarkempia analyyssejä, miten yhteys muodostuu. Ristiintaulukoinnilla tai keskiarvotestillä kyetään tarkentamaan korrelaation antamaa kuvaa. Aineisto saadaan tutkittavampaan muotoon muodostamalla summamuuttujia. Summamuuttujien avulla voidaan vähentää tarkasteltavien muuttujien määrää ja tiivistää muuttujia, jotka mittaavat samaa asiaa tai sen eri osa-alueita. (Tähtinen ym. 2011, 48, 147.)

Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin on käyttökelpoinen, kun selvitetään vastaajien mielipiteiden yhdensuuntaisuutta tai erisuuntaisuutta. Järjestyskorrelaation ollessa positiivinen, vastaajien mielipiteet ovat samansuuntaisia ja negatiivinen arvo kertoo erimielisyydestä. Arvon ollessa lähellä nollaa, ei vastauksissa ole samansuuntaisuutta tai erisuuntaisuutta. Arvon nolla saaminen sattumanvaraisesti on erittäin epätodennäköistä. Korrelaatiokertoimen tulkinnassa tulee olla varovainen, koska sen on väitetty olevan eniten väärinkäytetty tilastollinen tunnusluku. Korrelaatiokertoimen suuri itseisarvo ei takaa muuttujien välistä vallitsevaa syyssuhdetta. Korrelaatiokertoimet havainnollistettu taulukossa 1. Pienissä aineistoissa itseisarvon suuruus voi aiheuttaa virhetulkintoja. Huolellisella korrelaatiokertoimen laskennalla ja tulkinnalla voidaan välttyä virhetulkinnalta. (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2016, 222, 224, 228; Nummenmaa 2021, 403.)

TAULUKKO 1. Korrelaatiokertoimen tulkitseminen (Nummenmaa 2021, 402, muokattu).

Korrelaatiokerroin	Tulkinta: muuttujien välillä on
$r=\pm 1$	täysin lineaarinen yhteys
$r=\pm .9$	voimakas lineaarinen yhteys
$r=\pm .7$	melko voimakas lineaarinen yhteys
$r=\pm .5$	keskinkertainen lineaarinen yhteys
$r=\pm .3$	heikko lineaarinen yhteys
$r= 0$	muuttujien välillä ei ole lineaarista yhteyttä

Tutkija ei voi yleistää tuloksiaan koskemaan kaikkia vastaajia, ensin on varmistettava sattuman todennäköisyys muuttujien riippuvuussuhteessa tai ryhmien välisen eron on oltava tarpeeksi pieni. Riippuvuuden tai eron on oltava tilastollisesti merkittävä. Tilastollisen testin avulla kyetään arvioimaan päätöksentekoon liittyviä riskejä. Merkittävyytaso kertoo, kuinka suuri on riski, että havaitut erot tai riippuvuudet ovat sattuman aiheuttamia. Se mittaa johtopäätöksen tilastollista luotettavuutta eli todennäköisyyttä tehdä virheellinen päätelmä. Mitä pienempi merkittävyytaso on, sitä merkittävämpi tulos. (Heikkilä 2014, 190, 194.) Taulukossa 2. on esitelty tutkimuksessa käytetyt merkittävyytasot *P*.

TAULUKKO 2. Merkittävyytasot eli *P*-arvot (Metsämuuronen 2000, 34; Heikkilä 2014, 195, muokattu).

<b><i>P</i>-arvo</b>	<b>Tilastollinen merkittävyys</b>
<0,001 = erehtymisriski 0,1 %	Erittäin merkitsevä
< 0,01 = erehtymisriski 1 %	merkitsevä
< 0,05 = erehtymisriski 5 %	melkein merkitsevä

Merkittävyyden lisäksi tulee pohtia tulosten sisällön merkittävyyttä. Tilastollinen merkittävyydestä ei ilmoita, miten keskeinen riippuvuuden tai eron merkitys on, vaan sen avulla kyetään päättelemään, kuinka todennäköisesti otoksen vallitseva asiantila on voimassa perusjoukossa. (Heikkilä 2014, 195.)

Summamuuttujan luotettavuutta voidaan mitata sisäisellä johdonmukaisuudella. Suosituintapa on Cronbachin alfa-kerroin. Tilasto-ohjelmat laskevat reliabiliteettikertoimet tutkijan puolesta, kun tutkija määrittelee ohjelmaan, mitkä muuttujat otetaan mukaan. Alfa-kertoimen ollessa 0,60 tai suurempi voidaan mittaristoa pitää luotettavana. Alfa-kertoimen suuruuteen vaikuttaa aineiston jakautuminen, koko ja muuttujien määrä. (Valli 2015, 142–143.) Kyselylomakkeen mittaristoa on luotettava ja johdonmukainen, koska kyselylomakkeen osiot ylittivät vaaditun 0,60 rajan (Taulukko 3.).

TAULUKKO 3. Kyselylomakkeen osioiden Cronbachin alfa.

Kyselylomakkeen osio	Cronbachin alfa
Henkilöstöedut	0,774
Palkkiojärjestelmä	0,865
Palkitseminen	0,817
Sitoutuminen	0,713

Summamuuttujilla tarkoitetaan usean samaa ilmiötä mittavien muuttujien yhdistämistä yhdeksi muuttujaksi. Summamuuttujat ovat reliaabelimpia kuin yksittäiset mittarit, joissa pistemäärät on yhdistetty yhdeksi summamuuttujaksi. Kyselytutkimuksessa summamuuttujia käytetään asenneväittämien vastausten yhdistämiseen. Mitä useamman testin pistemäärä yhdistetään ja mitä korkeampi testien välinen korrelaatio on, sitä reliaabelimpi on summamuuttuja. Mitä useammalla mittarilla tai muuttujalla ominaisuutta tutkitaan, sitä luotettavampi tulos. (Nummenmaa 2021, 531–532; Tietoarkisto n.d.)

## 6 TULOKSET

### 6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi 75 laboratorion työntekijää. Monivalintakysymykset olivat pakollisia vastattavia kysymyksiä. Vastaajista nuorimmat olivat 22-vuotiaita ja vanhimmat 67-vuotiaita. Vastaajien keski-ikä oli 48-vuotta. HUS laboratoriot toimivat kolmen eri maakunnan alueella ja kyselyyn vastanneista 84 % oli Uudeltamaalta ja loput 16 % Kymenlaaksosta. Etelä-Karjalassa kyselyä ei ollut jaettu eteenpäin, joten vastaajien määrä jäi nolnaan (0 %) (Taulukko 4.).

TAULUKKO 4. Vastaajien taustatietoja (n=75).

<b>Vastaajan iän</b>	<b>Vuotta</b>
Keskiarvo	48
Maksimi ikä	67
Minimi ikä	22
<b>Maakunta</b>	<b>% vastaajista</b>
Etelä-Karjala	0
Kymenlaakso	16
Uusimaa	84
<b>Koulutus</b>	<b>% vastaajista</b>
Laboratoriohoitaja	17,3
Bioanalyytikko	6,7
Lähihoitaja / perushoitaja	52
Sairaanhoitaja	21,3
Terveystenhoitaja	0
Muu esim. opiskelija, YAMK	2,7

Preanalytiikan laboratorioissa voi työskennellä usealla eri ammattinimikkeellä ja vastaajista suurin osa oli koulutukseltaan lähi- tai perushoitajia (52 %). Laboratoriohoitajia preanalytiikan laboratorioissa oli 17,3 % ja bioanalytikoita 6,7 % vastaajista. Sairaanhoitajina työskenteli hieman yli 1/5 vastaajista (21,3 %). HUS la-

laboratorioiden preanalytiikan puolella ei tutkimuksen aikana työskennellyt yksikään terveydenhoitaja (0 %). Kyselyyn vastanneista 2,7 % oli opiskelijoita tai muita mainitsematta jääneiden tutkintojen omaavia työntekijöitä (Taulukko 4.).

Vastaajilta kysyttiin heidän työkokemustaan sosiaali- ja terveysalalla, HUS laboratorioilla ja nykyisessä toimipisteessä vuosina. Vastaajista sosiaali- ja terveysalalla oli työskennellyt enimmillään 40 vuotta ja vastaajien työssäolovuosien keskiarvo oli 16 vuotta alalla. HUS laboratorioilla vastaajat olivat työskennelleet keskimäärin viisi vuotta ja enimmillään 26 vuotta. Nykyisessä toimipaikassa vastaajat olivat työskennelleet keskimäärin neljä vuotta ja enimmillään 38 vuotta (Taulukko 5.).

TAULUKKO 5. Vastaajien työkokemus (n=75).

Työskentely	Keskiarvo vuosina	Enimmillään vuosina	Vähimmillään vuosina
Työskennellyt nykyisessä toimipisteessä	4	38	1
Työskennellyt HUS laboratorioilla	5	26	1
Työskennellyt sosiaali- ja terveysalalla	16	40	1

HUS laboratorioilla työskentelee henkilökuntaa toistaiseksi voimassa olevilla työ-sopimuksilla ja määräaikaisilla työ-sopimuksilla. Vastaajista suurin osa (85,3 %) työskenteli toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa.

## 6.2 Vastaajien tyytyväisyys palkkiojärjestelmään

### 6.2.1 Tyytyväisyys henkilöstöetuihin

Kyselylomakkeen toisessa osassa selvitettiin vastaajien kokemuksia työnantajan tarjoamista vapaaehtoisista henkilöstöeduista. Vastaajat olivat eniten tyytyväisiä työnantajan mahdollistamaan kahvi- ja tee-etuun (89,3 %) sekä liikunta- (84 %) ja kulttuurietuun (77,4 %). Vähiten tyytyväisiä vastaajat olivat työnantajan mahdollistamaan lounasetuun (25,3 %). Runsas puolet vastaajista olivat tyytyväisiä työmatkaetuun, henkilöstöetuihin ja Epassin käyttömahdollisuuksiin (Taulukko 6.).

TAULUKKO 6. Vastaajien tyytyväisyys työnantajan tarjoamiin vapaaehtoiisiin henkilöstöetuihin (n=75).

Muuttujat	Jokseenkin ja erittäin tyytymätön	Jokseenkin ja erittäin tyytyväinen
	%	%
1. Olen tyytyväinen työnantajan järjestämiin henkilöstöetuihin.	34,7	65,3
2. Olen tyytyväinen Epassin käyttämähollisuuksiin.	44,0	56,0
3. Olen tyytyväinen työnantajan mahdollistamaan liikuntaetuun.	16,0	84,0
4. Olen tyytyväinen työnantajan mahdollistamaan kulttuurietuun.	22,6	77,4
5. Olen tyytyväinen työnantajan mahdollistamaan työmatkaetuun.	40,0	60,0
6. Olen tyytyväinen työnantajan mahdollistamaan lounasetuun.	74,6	25,3
7. Olen tyytyväinen työnantajan mahdollistamaan kahvi- ja tee-etuun.	10,6	89,3

Vastaajan iän ( $r = .230$   $p = .047$ ) ja toimipisteen työkokemusvuosien ( $r = .230$   $p = .047$ ) kasvaessa, kasvoi myös tyytyväisyys työnantajan tarjoamaan lounasetuun. Vähemmän aikaa HUS laboratoriossa työskennelleet olivat tyytyväisempiä työmatkaetuun ( $r = -.233$   $p = .044$ ).

### 6.2.2 Palkkiojärjestelmä koetaan tarpeelliseksi

Kyselylomakkeen kolmannessa osiossa selvitettiin vastaajien kokemuksia palkkiojärjestelmästä, sen tasapuolisuudesta ja saavuttamisesta. Työvuorojärjestelyihin vaikuttavista korvauksista vastaajat kokivat hälytysrahan tärkeimmäksi (100 %) sekä vuoronvaihtokorvauksen tärkeäksi (74,7 %). Vastaajista suurin osa koki näytteenottopalkkiot merkityksellisiksi (94,7 %). Palkkiojärjestelmän keinot tunsivat 66,7 % vastaajista hyvin ja 30,7 % vastaajista koki palkkiojärjestelmän olevan riittävä tällä hetkellä. Noin puolet vastaajista koki palkkiojärjestelmän (48 %) ja palkkioiden saavuttamisen tasapuolisena (50,7 %). Myös noin puolet vastaajista olivat tyytyväisiä palkkiojärjestelmään (49,4 %) ja palkitsemisen tapoihin (52 %) (Taulukko 7.).

TAULUKKO 7. Kokemus palkkiojärjestelmän tasapuolisuudesta ja saavutettavuudesta (n=75).

Muuttujat	Jokseenkin ja täysin eri mieltä %	Jokseenkin ja täysin samaa mieltä %
1. Koen palkkioiden saavuttamisen tasapuolisena.	49,3	50,7
2. Koen palkkiojärjestelmän tasapuolisena.	52,0	48,0
3. Palkitsemisen keinot ovat hyvin tiedossa organisaatiossani.	33,3	66,7
4. Koen nykyisen palkkiojärjestelmän riittävänä.	69,4	30,7
5. Koen näytteenottopalkkioiden merkityksen tärkeäksi.	5,3	94,7
6. Koen hälytysrahan tärkeäksi.	0,0	100,0
7. Koen vuoronvaihtokorvauksen tärkeäksi.	25,3	74,7
8. Olen tyytyväinen palkkiojärjestelmään.	50,6	49,4
9. Olen tyytyväinen palkitsemistapoihin.	48,0	52,0

Nuoremmat työntekijät kokivat vielä enemmän tärkeäksi hälytysrahan kuin vanhemmat vastaajat. ( $r=-.292$   $p=.011$ ). Vastaajat, jotka olivat työuransa alussa HUS laboratorioilla, kokivat näytteenottopalkkiot tärkeiksi ( $r=-.314$   $p=.006$ ).

Vastaajista 92 % koki palkkiojärjestelmän tarpeelliseksi ja noin ¼-osaa oli sitä mieltä, että palkkiojärjestelmän on oltava samansuuruinen kaikille. Palkkiojärjestelmän tavoitteet koettiin realistisina (64 %) ja palkkioiden määräytymisperusteet olivat selvät noin 2/3-osan vastaajan mielestä (66,7 %). Vajaa puolet vastaajista arvioi, että palkkiojärjestelmä on kaikkien saavutettavissa (48 %) (Taulukko 8.).

TAULUKKO 8. Vastaajien kokemukset palkkiojärjestelmästä. (n=75).

Muuttujat	Jokseenkin ja täysin eri mieltä %	Jokseenkin ja täysin samaa mieltä %
1. Palkkiojärjestelmän määräytymisperusteet ovat selvät.	33,3	66,7
2. Palkkiojärjestelmän tavoitteet ovat realistiset.	36,0	64,0
3. Palkkiojärjestelmä on kaikkien saavutettavissa.	52,0	48,0
4. Palkkiojärjestelmän on oltava samansuuruinen kaikille.	21,3	78,7
5. Palkkiojärjestelmä on mielestäni tarpeellinen.	8,0	92,0

Vastaajien iän kasvaessa vaatimus siitä, että palkkiojärjestelmä on samansuuruisen kaikille, kasvoi myös ( $r = .324$   $p = .005$ ).

### 6.2.3 Aineelliset ja aineettomat palkitsemisen muodot

Kyselyn neljännessä osiossa tiedusteltiin vastaajien halua tulla palkituksi erilaisilla aineellisilla ja aineettomilla palkitsemisen muodoilla. Varmuutta työsuhteen pysyvyydestä halusi suurin osa vastaajista (84 %). Positiivista palautetta ja kiitosta esihenkilöltä halusi 82,7 % vastaajista ja positiivista palautetta työtovereilta 73,3 % vastaajista. Palkallisella vapaa-ajalla palkitsemista halusi 77,3 % vastaajista ja taloudellista palkkiota halusi 72 % vastaajista. Vähiten, eli alle 1/3, vastaajista halusi saada lisävastuuta omassa työssään (30,7 %) (Taulukko 9.).

TAULUKKO 9. Vastaajien haluamat palkitsemismuodot (n=75).

Muuttujat	En lainkaan/ Jonkin verran %	Paljon/ Erittäin paljon %
1. Haluan tulla palkituksi rahallisella palkkiolla.	28,0	72,0
2. Haluan saada esihenkilöltä positiivista palautetta tai kiitosta.	17,4	82,7
3. Haluan saada palkallista vapaata.	22,7	77,3
4. Haluan saada varmuutta työsuhteeni pysyvyydestä.	16,0	84,0
5. Haluan saada positiivista palautetta työtovereiltani.	26,7	73,3
6. Haluan saada enemmän vastuuta työssäni.	69,3	30,7

Tulosten mukaan nuoret vastaajat tulivat mieluummin palkituksi rahallisilla palkkiolla aineettomien tilasta, verrattuna vanhempiin työntekijöihin ( $r = -.317$   $p = .006$ ). Rahallisesti palkituksi halusivat tulla työntekijät, jotka olivat työskennelleet vähiten sosiaali- ja terveysalalla ( $r = -.231$   $p = .046$ ) tai nykyisessä yksikössä työskennelleet työntekijät ( $r = -.258$   $p = .025$ ).

## 6.2.4 Tulopalkkiojärjestelmä koetaan tärkeäksi

Lähes kaikki vastaajat kokivat palkitsemisen erilaiset keinot tärkeiksi (97,4 %). Tulospalkkiojärjestelmä (94,7 %) ja esihenkilön antama positiivinen palaute (94,7 %) koettiin yhtä tärkeiksi vastaajien keskuudessa. Vastaajista 76 % koki tärkeäksi mahdollisuuden edetä urallaan (Taulukko 10.).

TAULUKKO 10. Vastaajien kokemus palkitsemisen keinojen tärkeydestä (n=75).

Muuttujat	Erittäin vähäisenä/ Jokseenkin vähäisenä %	Jokseenkin tärkeänä/ Erittäin tärkeänä %
1. Koen tärkeäksi mahdollisuuden edetä urallani.	24,0	76,0
2. Koen tulospalkkiojärjestelmän tärkeäksi palkitsemisen keinoksi.	5,3	94,7
3. Koen erilaiset palkitsemisen keinot tärkeiksi.	2,7	97,4
4. Koen työnantajan järjestämät henkilöstöedut tärkeiksi palkitsemisen keinoiksi.	13,4	86,7
5. Koen tärkeäksi esihenkilön positiivisen palautteen.	5,4	94,7

Mahdollisuus edetä uralla ( $r=-.362$   $p=.001$ ), tulospalkkiojärjestelmä ( $r=-.350$   $p=.002$ ) ja erilaiset palkitsemisen keinot ( $r=-.347$   $p=.002$ ) koettiin tärkeämmäksi nuorten vastaajien keskuudessa kuin vanhempien vastaajien. Henkilöt, jotka olivat työskennelleet vähemmän aikaa toimipisteessä, kokivat tulospalkkiojärjestelmän ( $r=-.275$   $p=.017$ ), erilaiset palkitsemisen keinot ( $r=-.247$   $p=.033$ ) tärkeämmäksi kuin henkilöt, joilla oli pidempi työkokemus toimipisteessä. Tulospalkkiojärjestelmä koettiin tärkeäksi ( $r=-.335$   $p=.003$ ) palkitsemisen keinoksi henkilöiden keskuudessa, joilla oli vähemmän työskentely vuosia HUS laboratorioilla. Sosiaali- ja terveysalalla vuosina vähemmän työskennelleet, kokivat tärkeäksi uralla etenemisen mahdollisuuden ( $r=-.328$   $p=.004$ ), tulospalkkiojärjestelmän ( $r=-.318$   $p=.005$ ) sekä palkitsemisen erilaiset keinot ( $r=-.265$   $p=.022$ ) verrattuna kauemmin alalla työskennelleisiin.

### 6.3 Työnantajaan sitoutuminen ja sitoutumisen yhteys palkkiojärjestelmään

#### 6.3.1 Työnantajaan sitoutuminen on korkealla tasolla

Kyselyn viidennessä osassa kysyttiin vastaajien sitoutuneisuutta ja palkkiojärjestelmän vaikutusta sitoutuneisuuteen. Vastaajat kokivat enimmäkseen olevansa sitoutuneita työnantajaan (80 %) ja työnantajan vaihtamista viimeisen vuoden aikana oli harkinnut vain noin 1/5 vastaajista (18,5 %). Kokonaan sosiaali- ja terveysalan vaihtamista muuhun toimialaan oli harkinnut myös 1/5 vastaajista. Vastaajista 68 % koki palkkiojärjestelmän yleisesti merkittävänä työnantajaan sitouttavana tekijänä, kuitenkin vain lähes ½ vastaajista koki nykyisen palkkiojärjestelmän työnantajaan sitouttavana tekijänä (Taulukko 11.).

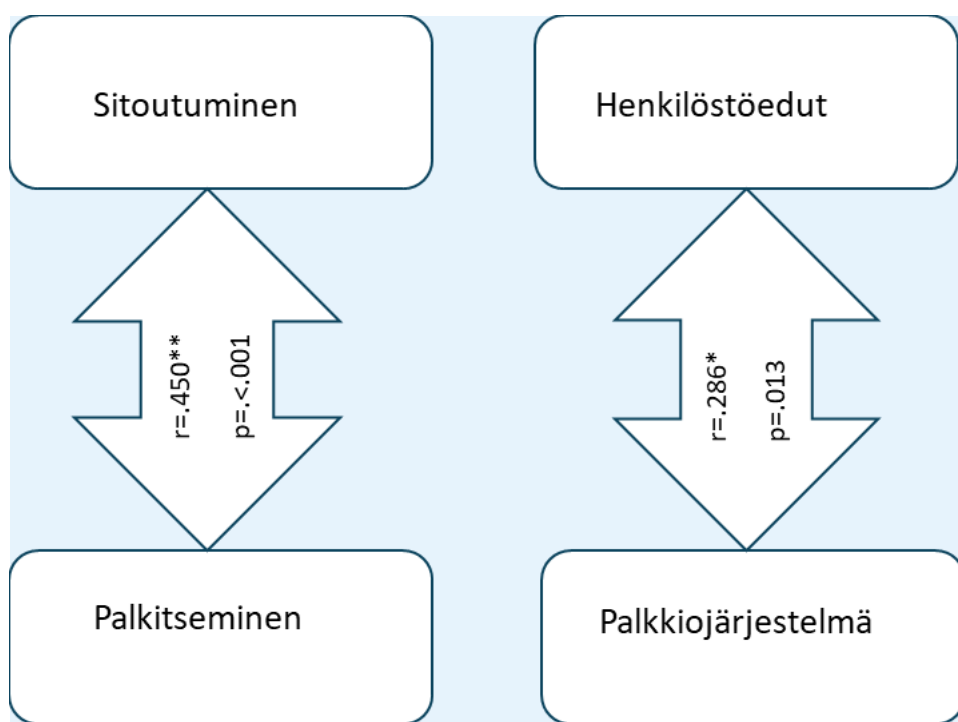
TAULUKKO 11. Vastaajien kokemus sitoutuneisuudesta (n=75).

Muuttujat	En/ei lainkaan/ Jonkin verran %	Paljon/ Erittäin paljon %
1. Olen sitoutunut työnantajaani tällä hetkellä.	20,0	80,0
2. Olen harkinnut työnantajan vaihtamista viimeisen vuoden aikana.	81,4	18,7
3. Olen harkinnut alan vaihtamista viimeisen vuoden aikana.	78,7	21,3
4. Palkkiojärjestelmä vaikuttaa työnantajan valintaan.	49,4	50,7
5. Pidän nykyistä palkkiojärjestelmää työnantajaan sitouttavana tekijänä.	54,7	45,4
6. Koen palkkiojärjestelmän yleisesti merkittävänä työnantajaan sitouttavana tekijä.	32,0	68,0
7. Palkkiojärjestelmä vaikuttaa minun sitoutumiseeni työnantajalla pysymiseen.	48,0	52,0
8. Hyödynnän palkkiojärjestelmän eri muotoja.	56,0	44,0

Alanvaihtamista viimeisen vuoden aikana oli harkinnut useammin nuoremmat kuin vanhemmat työntekijät ( $r=-.267$   $p=.020$ ) ja nuorilla työntekijöillä palkkiojärjestelmä vaikutti enemmän työnantajan valintaan kuin vanhemmilla työntekijöillä ( $r=-.296$   $p=.010$ ).

### 6.3.2 Palkitseminen lisää työntekijöiden sitoutumista

Kyselylomakkeen neljästä osiosta, henkilöstöedut, palkkiojärjestelmä, palkitseminen ja sitoutuminen, muodostettiin summamuuttujat ja ne korreloitiin keskenään. Palkitsemisen lisääntyessä, myös kokemus sitoutumisesta työnantajaan lisääntyi tilastollisesti merkitsevästi ( $r=.450$   $p<.001$ ). Henkilöstöetujen parantumisessa arvostus palkkiojärjestelmää kohtaan nousi tilastollisesti merkitsevästi ( $r=.286$   $p=.013$ ). Muut kyselylomakkeen osiot eivät korreloineet keskenään (Kuvio 2.).



KUVIO 2. Summamuuttujien korrelaatiot.

### 6.3.3 Työnantajaan sitouttamisen keinona rahallinen palkitseminen

Avoimia kysymyksiä lomakkeessa oli kaksi kappaletta. Avoimiin kysymyksiin sai vastata halutessaan. Koko kyselyyn vastasi 75 henkilöä ja ensimmäiseen avoimeen kysymykseen vastasi 45 henkilöä. Vastausten analysointi aloitettiin jakamalla vastaukset rahallisiin, muihin palkkioihin ja aineettomiin menetelmiin. Alkujäsen jälkeen jaoteltiin rahalliset palkkiot erimuotoihin. Jaoteltaessa rahalliseen palkkioon piti kohdistua selkeästi rahallinen näkökulma. Eniten vastaajat halusivat palkkiomenetelmänä rahallisia palkkioita tai bonusta. Toiseksi eniten kannatettiin Epassin laajentamista hyvinvointietuun. Vähiten vastauksissa toivottiin taksimatkaetua (Taulukko 12.).

TAULUKKO 12. Työnantajaan sitouttavat rahalliset ja aineelliset palkkiomenetelmät (n=45).

Palkkion muoto	Frekvenssi
Rahallinen palkitseminen, bonus	15
Epassin laajennus hyvinvointietuun	11
Suuremmat näytteenottolisät, tulospalkkiot	7
Hälytysraha, ylityökorvaus	4
Samasta työstä samansuuruinen palkka	3
Vastuualue -, perehdytys- ja vastuunotto- korvaus	3
Lounasetu, kahvi-, tee-, kahvimaitoetu	3
Henkilökohtainen lisä, palkankorotus	3
Ylimääräinen vuoro takaisin, max.1000 € näytteenottopalkkio takaisin	2
Taksimatkaetu	1

Aineettomia palkkiomenetelmiä tuotiin esiin vähemmän kuin rahallisia palkkiomenetelmiä. Eniten vastaajat toivoivat vapaa-aikaa ja joustavuutta. Työn arvostus ja suullinen palaute oli seuraavaksi tärkeimmäksi koettu palkkiomenetelmä. Yksi vastaaja koki palkkiojärjestelmän luovan stressiä työhön (Taulukko 13.).

TAULUKKO 13. Työnantajaan sitouttavat aineettomat palkkiomenetelmät (n=45).

Palkkion muoto	Frekvenssi
Vapaa-aika, joustavuus	4
Työtäni arvostetaan, suullinen palaute	3
Toimiva työterveyshuolto	2
Sopivat työolot, hyvät työkaverit	2
Juuri nyt ei mitään	1
Palkkiojärjestelmä luo stressiä	1

#### 6.4 Uusia ehdotuksia palkkiojärjestelmään

Toisella avoimella kysymyksellä haettiin uusia menetelmiä palkkiojärjestelmään, joita vastaajat haluaisivat nykyisten lisäksi. Suurin osa vastauksista sisälsi menetelmiä, jotka ovat jo organisaatiossa käytössä. Kysymykseen vastasi 40 henkilöä. Analyysin tekeminen aloitettiin nostamalla ensin näytteenottoon liittyvät menetelmät, toiseen ryhmää uusia palkkiomenetelmiä tai uudistusehdotuksia ja kolmannen ryhmään ehdotukset, jotka eivät olleet menetelmiä, vaan palkkiojärjestelmän palkkioihin liittyviä ehdotuksia. Vastaajista enemmistö toivoi palkkiota yksityisten lääkäriasemien laatimista laboratorioläheteistä (Taulukko 14.).

TAULUKKO 14. Vastaajien ehdottamia näytteenottoon liittyviä palkkiomenetelmiä (n=40).

Ehdotus	Frekvenssi
Yksityiset laboratoriolähetteen	4
Spirometria	1
Huumeseulat	1
EKG:stä korvaus 5 €	1

Vastaajat halusivat eniten palkkiota erilaisten vastualueiden ja vastuutehtävien tekemisestä oman työnsä ohella. Tehtäväkohtainen palkanlisä sopii osittain samaan kategoriaan vastualueiden kanssa. Suoritepalkkiot, perehdytyksestä palkitseminen ja ei rajoituksia palkkioihin saivat kaikki saman verran kannatusta (Taulukko 15.).

TAULUKKO 15. Uusia ehdotuksia palkkiomenetelmiin/palkkiomenetelmien uudistamisehdotuksia (n=40).

Ehdotus	Frekvenssi
Vastuualueen työtehtävistä korvaus	5
Suoritepalkkioiden laajennus / siirtymisen suoritepalkkioihin	2
Perehdytyksestä palkitseminen	2
Tehtäväkohtainen palkanlisä	2
Ei rajoituksia palkkioihin	2

Palkkiojärjestelmän uutena menetelmänä nostettiin esille hyvinvointietu. Taloudellisina etuina nostettiin palkkiot, bonukset ja lounasetu. Nämä edut ovat jo osittain käytössä. Aineettomina palkitsemisen keinoina nostettiin esille työterveyshuolto ja vapaa-aika (Taulukko 16.).

TAULUKKO 16. Muita palkitsemisen menetelmäehdotuksia=40).

Ehdotus	Frekvenssi
Epassiin hyvinvointietu	9
Palkan nostaminen	2
Lounasetu	2
Vapaata	2
Paremmat palkkiot, bonukset hyvästä työstä	2
Työterveyshuollon parantaminen, vakuutukset	2
Henkilöstöetuja lisää	1
Ylimääräinen vuoro takaisin	1
Inhimillisyyttä	1
Isompi TYHY-päivä raha, sekä joulujuhla	1
Ei muita menetelmiä	1
Epassi ja työmatkaetuus erikseen	1

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tutkimuksen eettisyys

Luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuullisuus ovat hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä periaatteita. Näillä menettelytavoilla varmistetaan, että hyvää tieteellistä käytäntöä noudatetaan koko tutkimusprosessin ajan. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää myös eettisen ajattelun omaksumista ja sen toteuttamista. Oikeat tieteelliset käytännöt ovat olennainen osa tiede- ja tutkimusyhteisöjen laatu-järjestelmiä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11; Eriksson ym. 2012, 29.) Tutkimuksen tekijät sitoutuivat noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja tarkkuutta tutkimuksen jokaisessa vaiheessa.

Tutkimus laaditaan eettisten periaatteiden mukaisesti kunnioittaen tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta sekä muita oikeuksia. Opinnäytetyötä tehdessä tulee toimia huolellisesti välttäen aiheuttamasta tutkimukseen osallistuville ja toimeksiantajalle merkittäviä riskejä, vahinkoja tai muita haittoja. Tekijän tulee sitoutua kohtelevaan tasa-arvoisesti ja ihmisarvoisesti kaikkia tutkimukseen osallistujia, noudattaa rehellisyyttä opinnäytetyötä tehtäessä sekä tuloksia analysoitaessa ja tulosten tulkinnassa. Opinnäytetyön pyrkimyksenä on tuottaa uutta ja merkityksellistä tietoa, josta on hyötyä toimeksiantajalle sekä kaikille asiasta kiinnostuneille lukijoille. (Vuori n.d.) Tutkimuksella saatiin tietoa organisaatiolle palkitsemisen vaikutuksesta työntekijöiden sitoutumiseen ja vastaajien kokemuksia palkkiojärjestelmästä ja sitoutumisesta. Taloudellista palkitsemista sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla on tutkittu vähän, joten tutkimus luo uutta tietoa ilmiöön.

Tutkimusta tehdessä tulee kunnioittaa ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. Tutkimukseen osallistuville ei saa aiheutua fyysistä-, sosiaalista tai psyykkistä vahinkoa osallistumisesta. Tutkimuksen kohteelta tarvitaan suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Organisaatiolta, johon tutkimus tehdään ja tutkittavat työskentelevät, tarvitaan suostumus kyselyn toteuttamiseen. (Opinkirjo n.d.) Tietosuojasäännösten noudattaminen edistää luottamusta ja tutkijan on oltava luottamuksen arvoinen (Tietosuojavaltuutetun toimisto n.d). Ennen kyselyn toteuttamista organisaation ylläjäkäri myönsi tutkimusta varten tutkimusluvan. Osana kyselyn

saatekirjettä oli tietosuojailmoitus, joka täytettiin oppilaitoksen ohjeita noudattaen. Tutkimukseen sopiviksi katsotut työntekijät saivat saatekirjeen osastonhoitajan välityksellä, jossa oli tietoa tutkimuksesta, sekä linkki kyselyyn. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tavoite, tarkoitus, miten tutkimuksesta saatuja vastauksia tulitaisiin käsittelemään ja maininta tutkimusluvan saamisesta. Saatekirjeessä oli tutkittavan tietoinen suostumuslauseke ja vastaamista kyselyyn pidettiin vapaaehtoisena suostumuksena osallistua tutkimukseen.

Opinnäytetyötä tehdessä ei tekstiä plagioida muiden julkaisuista, vaan käytetyt lähteet merkitään asianmukaisesti sekä tekstiin, että lähdeluetteloon (Hirsjärvi ym. 2009, 122). Tämä tutkimus perustuu laboratorion henkilökunnan antamiin tutkimuskyselyn vastauksiin ja kirjallisuuskatsaukseen. Plagioinnin tarkistus tehtiin Turnitin kautta, sen jääden alle 5 %. Tutkimusta tai mitään sen osista ei ole kopioitu suoraan muiden tekijöiden töistä tai teoksista. Työssä lähdemerkinnät tehtiin käyttäen suurta huolellisuutta ja lähdemerkinnät tehtiin Tampereen ammattikorkeakoulun kirjallisen työn ohjeita noudattaen.

Tutkimuksen kesto pyritään määrittelemään suunnitteluvaiheessa mahdollisimman selkeästi. Tietosuoja-asetus korostaa henkilötietojen suojausta ja minimoinnin periaatteita. Rekisterinpitäjänä toimii tutkijat ja tutkimuksen ajan ja sen päätyttyä on varmistettava, ettei henkilötietoja käsitellä laajemmin kuin mihin tietoja kerättiin. (Tietosuojavaltuutetun toimisto n.d.) Tutkimuksessa ei kerätty suoria henkilötietoja.

Tutkimusaineiston tehokas hävittäminen riippuu alustasta, minne tieto on tallennettu. Sähköisen aineiston poistaminen voi tapahtua esimerkiksi päällekirjoittamalla. Sähköisen aineiston poistaminen ja siirtäminen roskakoriin, ei tarkoita aineiston pysyvää hävittämistä. (Tieto-suojavaltuutetun toimisto n.d.) Kyselytutkimuksen vastaukset tulee säilyttää suojattuna tiedostona. Omia laitteita käytettäessä tulee tutkijan varmistaa laitteensa tietoturvan ajantasaisuus sekä huolehtia laitteiden kunnosta ja turvassa pitämisestä. Tutkimustulosten hävittäminen tapahtuu kirjoittamalla kyselyvastausten päälle sekä poistamalla kaikki mahdolliset tiedot käytössä olevilta laitteilta. (Tietoarkisto n.d.) Tutkijat vastasivat tutkimuksen tekijänä, että henkilötietoja käsiteltiin tutkimuseettisten ohjeiden ja lain mukaan. Kyselyn vastaukset säilytettiin suojattuna tiedostona tutkijoiden ulkoisella kovalevyllä. Vastauksia ei tallennettu pilvipalveluun tietoturvariskin olemassaolon

vuoksi. Tutkijat ovat sitoutuneet tuhoamaan kyselyvastaukset viimeistään kuuden kuukauden kuluttua tutkimuksen julkaisemisesta.

Toinen tutkijoista on vakituisessa työsuhteessa tutkittavassa organisaatiossa, preanalytiikan laboratoriossa laboratoriohoitajana, vaikkakin opintovapaalla tutkimuksen teon aikana. Kysely toteutettiin laajalla alueella osastonhoitajien välityksellä, joten tutkijan työskentely organisaatiossa ei vaikuttanut saatuihin tuloksiin, niiden analysointiin tai saatujen tulosten tulkintaan ja raportointiin, tutkittavien vastaamishalukkuuteen tai vaarantanut millään tavalla vastaajien henkilöllisyyttä.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Eskola (1981) mukaan reliabiliteetti tarkoittaa kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti on luotettavuutta ja tutkimus on luotettavampi, mitä vähemmän sattuma vaikuttaa tuloksiin. Luotettavuutta parantaa mittarin oikea soveltuvuus mitattavaan kohteeseen (Valli 2015, 139.) Monet eri asiat voivat heikentää luotettavuutta ja satunnaisvirheitä voi syntyä sekä vastaajan tekemänä että tutkijan tekemänä. Vastaajan tekemä virhe voi liittyä esimerkiksi kysymysten ymmärtämiseen ja tutkijan puolelta virhe voi liittyä vastausten tallentamiseen. (Vilkkä 2021, 194.) Tutkimuksen tekijät käyttivät huolellisuutta vastausten tallentamisessa ja tulkitsemisessa. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi molemmat tutkijat analysoivat tulokset ensin itsenäisesti ja lopuksi vertasivat saatujen tuloksien yhteen pitävyyttä keskenään.

Cronbachin alfaa käytetään yhtenäisyyden ja toistettavuuden mittana, ovatko mittarin osiot, jotka muodostuvat useasta eri kysymyksestä sisäisesti yhteneväisiä. Reliabiliteetti ilmaisee ja tarkastelee stabiilisuutta, kuinka hyvin mittari ilmaisee todellisen vaihtelun osuuden ja kuinka paljon johtuu satunnaisista mittausvirheistä. Reliabiliteetin ollessa korkea, mittarin osiot mittaavat samantyyppistä asiaa. Korkea reliabiliteetti kuvaa, että vastaajat vastasivat samalla mittarilla samalla tavalla useilla vastauskerroilla sekä mittari erottelee luotettavasti ja tehokkaasti mitattavat yksilöt toisistaan. Reliabiliteettiarvo vaihtelee 0–1 välillä, mitä lähempänä ollaan arvoa yksi, sitä yhtenäisempi mittari on. Reliabiliteettitarkastelussa muuttujien tulee olla numeraalisia. Arvoon vaikuttaa aineiston koko ja mittarin sisältämien osioiden määrä. Alfa-arvo 0.60 on matalin hyväksyttävä arvo.

(Metsämuuronen 2000, 52, 63; Tähtinen ym. 2011, 51.–52.) Kyselylomakkeen luotettavuutta mitattiin Cronbachin alfalla ja osiot saivat yli 0,70 arvon ja keskiarvo oli 0,792. Mittariston todettiin olevan stabiili ja johdonmukainen.

Tutkimusta voi pitää pätevänä, jos onnistutaan vastamaan tutkimusongelmiin. Mitataan mitä piti mitata. Käsitteet, perusjoukko ja muuttujat on tarkkaan määritelty. Tutkimus on luotettava, jos tulokset ovat tarkkoja. Mittauksen kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulokset ovat toistettavissa. (Vilkkä 2021, 193–194.) Kyselyn suljetuilla vastauksilla pystyttiin vastaamaan tutkimusongelmiin ja käytetyt käsitteet oli avattu sekä rajattu riittävästi. Suljettuihin kysymyksiin oli pakko vastata, että pystyi osallistumaan tutkimukseen ja samalla vältettiin vastaamattomuuskatoa.

Avoimien kysymysten osalta vääristymää tekee, että kaikki vastaajat eivät vastanneet kysymyksiin ja osalla vastaajista oli mennyt sekaisin palkitsemisen menetelmät ja järjestelmät. Tutkimuksen tekijöille jäi epäselväksi, ymmärsivätkö vastaajat kysymyksen tarkoitetulla tavalla. Huomiota herätti, että osassa vastauksissa lueteltiin jo HUS laboratorioilla olemassa olevia palkkiojärjestelmän menetelmiä ja palkkioita. Avoimilla kysymyksillä haettiin uusia palkkiomenetelmiä ja palkkiojärjestelmiä ja tämä olisi pitänyt avata paremmin kysymyksen asettelussa. Kyselyn testaajat eivät antaneet palautetta avoimista kysymyksistä, joten mahdollisista väärinymmärryksistä johtuneet virheet eivät tulleet kyselyn testausvaiheessa ilmi.

Taustatiedoista ei hyödynnetty maakuntakysymystä analysoinnissa vertailupohjana, koska yksi osa alue jäi kokonaan ilman vastauksia ja suurin osa vastanneista työskenteli samassa maakunnassa. Koulutuksessa suurin osa vastaajista oli lähi- tai perushoitajia ja siksi koulutusta ei vertailtu saatujen vastausten kanssa. Tutkimusta suunniteltaessa tutkijoiden ajatuksena oli tehdä vertailua myös nämä taustatiedot huomioon ottaen, mutta saatujen tulosten pohjalta vertaileminen ei olisi onnistunut luotettavasti eikä johtopäätösten luominen näin olisi ollut tieteellisten käytänteiden mukaista.

### 7.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, miten tyytyväisiä työntekijät ovat palkkiojärjestelmään. Palkkiojärjestelmä sisältää henkilöstöedut ja palkitsemisen. Kyselyyn vastaajista suurin osa oli tyytyväisiä organisaation tarjoamiin henkilöstö-etuihin. Etenkin työnantajan mahdollistama kahvi- ja tee-etu koettiin vastaajien keskuudessa tärkeäksi. Epassin sisältämä liikunta- ja kulttuurietu koettiin myös tärkeänä ja useat vastaajat toivoivat hyvinvointietuutta lisättäväksi käytössä olevaan Epassiin. Tuloksia tarkasteltaessa tuli ilmi, että iän ja työkokemusvuosien kasvaessa lounasedun merkitys kasvoi myös. Työvuoromuutoksiin vaikuttavat palkkiot koettiin tärkeäksi, kuten omalla työpanoksella vaikuttaminen näytteenot-topalkkioihin.

Tutkimuksessa tehtiin myös vertailua vastaajien iän ja annettujen vastausten välillä. Nuoremmat vastaajat halusivat mieluummin tulla palkituksi taloudellisilla palkkioilla kuin aineettomilla. Nuoret vastaajat kokivat myös erilaiset palkitsemisen keinot tärkeiksi, kuten mahdollisuuden uralla etenemiseen. Myös työuran alussa olevat halusivat enemmän taloudellisia palkkioita ja pitivät tärkeinä erilaisia palkitsemisen keinoja. Wilskan (2021) tutkimuksen tulokset tukeva päätelmää. Hänen tutkimuksensa mukaan iällä ja elämäntilanteella on vaikutusta väli-neelliseen merkitykseen mikä arvo rahalla ja rahan mahdollistamilla asioilla on. (Wilska 2021, 47.)

Palkkiojärjestelmän koki tuntevansa hyvin 66.7 % vastaajista ja vastaajista noin puolet kokivat palkkioiden saavuttamisen ja nykyisen palkkiojärjestelmän tasa-puolisena. Hakosen (2012) tutkimuksen mukaan tietämys palkkiojärjestelmästä lisää työtyytyväisyyttä ja tiedottamista palkkiojärjestelmästä tulee lisätä henkilös-tön keskuudessa. Palkkiojärjestelmän tulee olla tasapuolinen ja tieto palkkiojär-jestelmästä voi lisätä kokemusta palkkiojärjestelmän tasapuolisuudesta. Työnte-kijöiden puutteellinen tieto palkkioista ja heikko vuorovaikutus palkkioista lisäävät kokemusta palkkioiden merkityksettömyydestä. Henkilöt, jotka tuntevat palk-kiojärjestelmän hyvin, kokevat palkkioilla olevan enemmän arvomerkitystä. (Ha-konen 2012, 130.)

Useat tutkimukset (Hsu ym. 2015; Gabrani ym. 2016; Seitovirta 2018) osoittavat, että palkkiot vaikuttavat työpaikan valintaan ja positiivisesti sitoutumiseen työhön ja työpaikkaan. Palkitseminen vaikuttaa työssä viihtymiseen ja jaksamiseen sitoutumisen ohella. Palkitsemattomuudesta voi seurata pettymystä ja ajatus työpaikan vaihtamisesta. Palkkiomahdollisuuksien ollessa tarkoituksenmukaisia on mahdollista saada henkilökunta paremmin tyytyväiseksi ja sitoutuneeksi. (Hsu ym. 2015, 4; Gabrani ym. 2016, 3; Liinalaakso ym. 2016, 49; Seitovirta 2018, 44, 55.) Nuorten, uusien ja vähemmän työkokemusta omaavien työntekijöiden sitoutumisen kannalta on tärkeää huomioida heidän palkitsemistietämyksensä (Seitovirta 2018, 61).

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, miten sitoutuneita työntekijät ovat työnantajaan. Vastaajista 84 % halusi saada varmuutta työsuhteen pysyvyydestä, joka kertoo halusta sitoutua työnantajaan, ja 80 % vastaajista koki olevansa sitoutunut työnantajaan. Harva työntekijä oli harkinnut työnantajan tai alan vaihtamista seuraavan vuoden aikana. Pääsääntöisesti vastaajat kokivat olevansa sitoutuneita työnantajaansa. Hyytiäinen ym. (2015), Sannemann ym. (2020) ja Kuusisto ym. (2021) julkaisemissa tutkimuksissa todettiin työssäolovuosien kasvaessa myös sitoutumisen kasvavan. Heikointa sitoutuminen oli nuoremmalla sukupolvella, ja he harkitsivat työpaikan vaihtamista useammin kuin vanhempi sukupolvi. Alle 35-vuotiailla työtetujen riittämättömyys todettiin olevan yhtenä syynä vaihtaa työpaikka. (Hyytiäinen ym. 2015, 6, 11; Sanneman ym. 2020, 6; Kuusisto 2021.)

Himasen (2019) tutkimuksen mukaan nuoret aikuiset ovat sopeutuneet lyhyisiin työsuhteisiin, ja heidän on helpompi vaihtaa työpaikkaa oikeanlaisen mahdollisuuden esiintyessä (Himanen 2019, 57). Työntekijöiden sitoutumista voi heikentää epävarmuus työn jatkumisesta ja erilaiset muutokset. Sitoutumista voidaan lisätä houkutteleva palkitsemisjärjestelmällä, oikeudenmukaisuudella ja luottamuksella. (Hsu ym. 2015, 7; Saari & Koivunen 2017, 70.)

Kolmas tutkimuskysymys oli, millainen yhteys palkkiojärjestelmällä on työnantajaan sitoutumiseen. Nuoret vastaajat ja henkilöt, joilla oli vähän työkokemusta, kokivat palkkiojärjestelmän tärkeänä ja vaikuttavana tekijänä työnantajan valinnassa. 68 % vastaajista koki palkkiojärjestelmän työnantajaan sitouttavana, mutta alle puolet vastaajista kokivat, ettei nykyinen palkkiojärjestelmä ole työnantajaan sitouttava tekijä. Tämä tulos herätti pohdintaa, miten organisaatio on

kykeneväinen lisäämää tietoa palkkiojärjestelmästä ja sen sisältämistä erilaisista palkkioista. Pitäisikö uusille työntekijöille kertoa jo perehdyttämisen yhteydessä organisaation tarjoamasta palkkiojärjestelmä sekä erilaisista palkitsemisen keinoista. Kyselyn tulosten mukaan organisaatio hyötyisi siitä, että työntekijät olisivat tietoisia sen tarjoamista palkkiojärjestelmästä ja palkitsemisen keinoista, koska palkkiojärjestelmä koettiin työnantajaan sitouttavana tekijänä.

Wilskan (2021) tutkimuksessa todettiin palkitsemisen lisääntyessä kokemuksen sitoutumisesta työnantajaan nousseen ja henkilöstöetujen parantuessa arvostus palkkiojärjestelmää kohtaa nousi. Toimiva palkitsemisjärjestelmä on kilpailuetu organisaatiolle, joka mahdollistaa selviytymisen organisaatioiden välisessä työntekijäkilpailussa veto- ja pitovoimaa parantaen. (Wilska 2021, 69.)

Palkkiojärjestelmän tulee olla moninainen, koska suorituskyvystä maksaminen ei aina ole tehokkain palkitsemisen muoto. Erilaiset sitoutujat motivoituvat erilaisista käytännöistä ja arvostavat niitä eri tavalla. Työterveys, koulutusmahdollisuudet ja urakehitys lisäävät myös sitoutuneisuutta. (Otonkorpi-Lehtoranta ym. 2017, 75; Chen 2018, 18.) Tutkimustulos tukee palkitsemisen monimuotoisuutta. Suurin osa vastaajista kokivat palkkiojärjestelmän tarpeelliseksi ja kokivat tärkeäksi, että se on samansuuruinen kaikille. Organisaation asettamia palkkiojärjestelmän tavoitteita pidettiin realistisina ja määräytymisperusteita selkeinä. Vajaa puolet vastaajista arvioi, että järjestelmä on kaikkien saavutettavissa. Lähes kaikki vastaajat kokivat erilaiset palkitsemisen keinot tärkeinä ja tulospalkkiojärjestelmä ja esihenkilön palaute koettiin yhtä tärkeinä.

Kohdistukseen ja ohjatakseen työntekijän käyttäytymistä tavoitteisiin, tulee työnantajan käyttää palkitsemiskeinoja suorituskyvyn parantamiseksi. Palkitseminen voi lisätä motivaatiota, joten pienikin rahallinen palkitseminen voi lisätä motivaatiota ja siten parantaa työmoraalia. Kun palkkio nousee, niin työn parannus tulee näkyvämmäksi. (Chen 2018, 3.)

Saatujen vastausten perusteella voi olettaa, että kaikki vastaajat eivät tiedä millaisia palkkioita työnantajalla on olemassa ja kuinka ne ovat mahdollista saavuttaa sekä onko palkkiojärjestelmä helposti löydettävissä työntekijöiden toimesta esimerkiksi organisaation intrasta. Esimerkiksi enemmistö vastaajista toivoi palk-

kiota yksityisten lääkäriasemien laatimista laboratorioläheteistä. Yksityisten lääkäriasemien läheteet ovat paperiläheteitä, jotka laboratorion henkilökunta muuttaa manuaalisesti HUS laboratorioden omaan sähköiseen laboratoriojärjestelmään (HUS Diagnostiikkakeskus 2023, 4). Päätelmänä on, että tästä työstä toivotaan erillistä korvausta tai korkeampaa korvausta, koska työstä maksetaan jo normaali näytteenottopalkkio (Viranhaltianpääätös 2023). Myös EKG-, spirometria ja huumeseuulatutkimukset nostettiin esille vastauksista. Johtopääätöksenä ehdotetaan uusille työntekijöille perehdyttämistä palkkioista ja palkkiojärjestelmästä sekä selkeää ohjeistusta, mistä voimassa olevan palkkiojärjestelmän voi löytää. Nuoret ovat tottuneet käyttämään erilaisia mobiilisovelluksia, joten ehdotamme tähän käyttötarkoitukseen oman sovelluksen kehittämistä.

Henkilöstöeduissa nousi selkeästi esiin toivomus hyvinvointieduista, joten Epassi voitaisiin laajentaa koskemaan myös hyvinvointietuutta. Hyvinvointietu mahdollistaa Epassin käytön muun muassa hierontaan, fysikaaliseen hoitoon, terveys- ja lääkäripalveluihin esimerkiksi silmä- hammas- ja muihin erikoislääkärien palveluihin. (Epassi n.d.) Henkilöstöedut ovat yksi keino sitouttaa nimenomaan työnantajaan ilman työntekijän lisätyöpanosta. Palkkiojärjestelmän todettiin olevan monipuolinen ja monipuolisuus mahdollistaa työntekijälle tavoittelemisen arvoisen palkkiomenetelmän. Etenkin nuoret työntekijät arvostivat taloudellisia palkkioita enemmän kuin vanhemmat työntekijät, joten tulevaisuudessa olisi hyvä kehittää entisestään organisaation työntekijöilleen tarjoamaa palkkiojärjestelmää ja muita etuja, huomioiden erityisesti taloudelliset palkkiot.

#### TAULUKKO 17. Kehittämisehdotukset palkkioista ja palkkiojärjestelmästä.

Epassin laajentaminen hyvinvointietuihin.
Mahdollisimman monipuolinen palkkiojärjestelmä.
Uusille työntekijöille perehdytys palkitsemisen käytännöistä.
Organisaation palkkiojärjestelmä- ja henkilöstöetusivuston kehittäminen intrassa ja sovelluksen luominen.
Palkkiojärjestelmän ja palkitsemisen esille tuominen ja jatkuva tiedottaminen.
Henkilöstöetujen esille tuominen ja jatkuva tiedottaminen.

Tulevaisuudessa mahdollinen kilpailu osaavista työntekijöistä voidaan nähdä työntekijöiden etuna, jolloin organisaatiot, joilla on jo työntekijöiden keskuudessa hyväksi koettu ja vakiintunut palkkiojärjestelmä ja henkilöstöedut, voidaan kokea

työmarkkinoilla houkutteleviksi. Työelämän muutosta voidaankin konkretisoida kuvauksella: aikaisemmin työntekijä luotti saavansa työstään samansuuruisen korvauksen kuin muut samaa työtä tekevät kuukausittain. Nykyään osa tuloista muodostuu työntekijän, ryhmän tai koko organisaation suoritusten tai tulosten mukaan. (Hakonen 2012, 21–22.)

#### **7.4 Jatkotutkimusaiheet**

Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää palkkiojärjestelmän merkitystä sitouttavana tekijänä erikoissairaanhoidon laboratorioissa, mikä on palkkiojärjestelmän käytön merkitys, kun palkkiot tulevat näytteiden analysoinnista näytteenoton sijasta. Mielenkiintoista olisi myös vertaileva tutkimus perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon laboratorioiden palkkiojärjestelmän kokemuksista ja selvittää mahdollisia eroja ja syitä eroihin. Organisaatiossa voi myös tutkia, onko palkkiojärjestelmällä haluttua vaikutusta näytteenotossa ja analysoinnissa. Miksi nykyistä palkkiojärjestelmää ei koeta tarpeeksi riittäväksi ja millä keinoilla organisaatio voi lisätä tietoisuutta palkkiojärjestelmästä.

Palkkiojärjestelmä ei ole vielä kovinkaan yleisesti käytössä terveydenhuollon hoitolalla. Mielenkiintoista olisikin selvittää, kuinka palkkiojärjestelmä voisi toimia sairaanhoitajilla ja kuinka se vaikuttaisi sairaanhoitajien sitoutumiseen. Vertaavaa tutkimustyötä voitaisiin tulevaisuudessa edelleen jatkaa julkisilla ja yksityisillä toimioilla. Jatkotutkimuksena voitaisiin myös tutkia miten palkkiojärjestelmästä ja henkilöstöeduista tiedottamien vaikuttaisi työntekijöiden vastauksiin, jos tämä tutkimus toistettaisiin sopivan ajankuluttua.

## LÄHTEET

Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä- palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 10.12.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-736-0>

Allen, N.-J., & Meyer, J.-P. 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 1996-12, Vol. 49 (3), p. 252–276. Viitattu 4.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity ([sciencedirectassets.com](https://sciencedirectassets.com))

Ampong, I. 2024. Assessing the effect of employee welfare and compensation on organizational performance: a case of Sahel Sahara Bank Ghana limited. *Cogent business & management*, 2024-12, Vol. 11 (1). Viitattu 29.8.2024. Full article: Assessing the effect of employee welfare and compensation on organizational performance: a case of Sahel Sahara Bank Ghana limited ([tandfonline.com](https://tandfonline.com))

Chen, C-A. 2018. “A Little Is Better Than Zero” or “Pay Enough or Don’t Pay at All”? Evidence on the Size of Pay-for-Performance Across the Sectors. *Public personnel management*, 2018-06, Vol. 47 (2), p.119-143. Viitattu 16.3.2024. <https://web-p-ebshost-com.lib-proxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=db21d7f4-cd34-466e-9e8e-d7cfdc6b86c7%40redis>

Conway, N. & Briner, R-B. 2012. Investigating the effect of collective organizational commitment on unit-level performance and absence. *Journal of occupational and organizational psychology*, 2012-09, Vol. 85 (3), p.472-486. Viitattu 26.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden. Investigating the effect of collective organizational commitment on unit-level performance and absence - Conway - 2012 - *Journal of Occupational and Organizational Psychology* - Wiley Online Library ([tuni.fi](https://tuni.fi))

Epassi. n.d. Etusivu. Verkkosivu. Viitattu 1.12.2023. <https://www.epassi.fi/fi/etusivu>

Eriksson, K., Isola, A., Kyngäs, H., Leino-Kilpi, H., Lindström, U.Å., Paavilainen, E., Pietilä, A-M., Salanterä, S., Vehviläinen-Julkunen, K. & Åstedt-Kurki, P. 2012. *Hoitotiede*. 4. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Gabrani, A., Hoxha, A., Gabrani, J., Petrela, E., Zaimi, E. & Avdrullari, E. 2016. Perceived organizational commitment and job satisfaction among nurses in Albanian public hospitals: A cross-sectional study. *International journal of healthcare management*, 2016-04, Vol. 9 (2), p.110-118. Viitattu 16.3.2024. <https://web-p-ebshost-com.lib-proxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=85bfb8b2-3b8a-4db0-9103-bfc8235b0c4c%40redis>

- Hakonen, A. 2012. Ei ainoastaan rahaa - Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta. Tuotantotalouden laitos. Palkitseminen tutkimusohjelma. Aalto-yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 16.3.2024. Väitöskirja\_Anu%20Hakonen.pdf
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. painos. Porvoo: Edita publishing Oy.
- Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2019. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus, 2019-09-01, Vol.15 (1), p.66–80. Viitattu 22.20.2024. Vaatii käyttöoikeuden. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä.: EBSCOhost
- Himanen, S. 2019. Miten mahdollistan työntekijöiden kasvun ja kehittymisen? Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen- käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian, 52–61.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. Helsinki: Tammi.
- Hsu, C-P., Chiang, C-Y., Chang, C-W., Huang, H-C. & Chen, C-C. 2015. Enhancing the commitment of nurses to the organisation by means of trust and monetary reward. Journal of nursing management, 2015, Vol. 23 (5), p.567–576. Viitattu 10.12.2023. <https://onlinelibrary-wiley-com.lib-proxy.tuni.fi/doi/10.1111/jonm.12180>
- Hulkko-Nyman, K. 2016. Making Strategy Work: Sense and Sensibility of Results-Oriented Pay Systems. Tuotantotalouden laitos. Aalto-yliopisto. Väitöskirja 76/2016. Viitattu 28.9.2024. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/3e41cd58-5ffb-4902-b939-8818cbac9174/content>
- HUS Diagnostiikkakeskus. 2023. Yksityisasiakas Diagnostiikkakeskuksen laboratorioissa. Viitattu 2.10.2023. Vaatii käyttöoikeuden. yksityisasiakas\_hus\_diagnostiikkakeskuksen\_laboratorioissa.pdf (huslab.fi)
- HUS Diagnostiikkakeskus. n.d. Diagnostiikkakeskus on Suomen johtava kliinisten laboratorio- ja lääketieteellisten kuvantamispalvelujen tuottaja. Verkkosivu. Viitattu 14.10.2023. [www.HUS.fi/tietoa-meista/potilashoidon-organisaatio/HUS-diagnostiikkakeskus](http://www.HUS.fi/tietoa-meista/potilashoidon-organisaatio/HUS-diagnostiikkakeskus)
- Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M. & Suominen, T. 2015. Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvam-mahuollossa- Yhteys arvostavaan johtamiseen. Hoitotiede, 2015, Vol. 27 (3), p.213–224. Viitattu 10.12.2023. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128336/77459>
- Inam, A., Ho, J-A., Sheikh, A-A., Shafqat, M. & Najam, U. 2021. How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging

people at work? *Current psychology*, 2023–02, Vol. 42 (5), p.3596–3609. Viitattu 31.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work? (nih.gov)

Joiner, T-A. & Bakalis, S. 2006. The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International journal of educational management*, 2006-01, Vol. 20 (6), p.439-452. Viitattu 2.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/09513540610683694/full/html>

Joki, M. 2018. *Henkilöstö-asiantuntijan käsikirja*. 6. uud. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. 2007. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 8–9. painos. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2015. *Esimies palkitsijana- Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. Helsinki: Kauppakamari.

Kultanen, T. 2016. *Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Ajattele mitä ajattelet*. Helsinki: Kauppakamari.

Kuusisto, T., Arola, T. & Salin, S. 2021. Sairaanhoidtajien työhön sitoutuminen ja arvostava johtaminen yliopistosairaalassa. *Tutkiva hoitotyö*, 2021–07, Vol.19 (3), p.3–11. Viitattu 27.9.2024. <https://www.proquest.com/docview/2758122569/fulltext/1F69FBE468264070PQ/1?accountid=14242&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Laaksonen, H. 2019. *Henkilöstöjohtamisen näkökulmia*. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) *Iloa ja intoa johtamiseen- käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön*. Helsinki: Oppian, 9–19.

Lehtovuori, T. 2021. Ryhmätulospalkkauksen ja tietojärjestelmämuistutusten vaikutus diagnoosien merkintään Espoon ja vantaan perusterveydenhuollossa. *Lääketieteen ja terveysteknologian tiedekunta*. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 23.12.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2170-3>

Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. *Reilu palkitsemisjärjestelmä: PK-yritysten opas palkkauksesta ja palkitsemisesta*. Helsinki: Teknologia teollisuus.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. *Organisaationkäyttäytymisen perusteet*. 6. uud. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Metsämuuronen, J. 2000. *Tilastollisen päättelyn perusteet*. Metodologia -sarja 3. Helsinki: Methelp.

Meyer, J-P. & Allen, N-J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1991–03, Vol. 1 (1), p.61–89. Viitattu 4.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://web-p-ebsscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=544fcaeb-731f-437a-9ecd-d50dc37aa37f%40redis>

Meyer, J-P. & Allen, N-J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: SAGE Publications. Viitattu 30.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=1195924>

Meyer, J-P. & Parfyonova, N-M. 2010. Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review*, 2010–12, Vol. 20 (4), p.283–294. Viitattu 4.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-sciencedirect-com.libproxy.tuni.fi/science/article/pii/S1053482209000783>

Nummenmaa, L. 2021. *Tilastotieteen käsikirja*. Helsinki: Tammi.

Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2016. *Tilastollisten menetelmien perusteet*. 1.–2. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Opinkirjo. n.d. Tutkimuksen tekemisen perusteet. Verkkosivu. Viitattu 2.12.2023. <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/tutkimusetiikka/>

Orgambidez, A., Borrego, Y. & Vazquez-Aguado, O. 2019. Self-efficacy and organizational commitment among Spanish nurses: the role of work engagement. *International Nursing Review*, 2019-09, Vol. 66 (3), p.381–388. Viitattu 30.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. Self-efficacy and organizational commitment among Spanish nurses: the role of work engagement (tuni.fi)

Otonkorpi-Lehtoranta, K., Leinonen, M. & Heiskanen, T. 2017. *Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä*. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 93/2017. Viitattu 3.9.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0355-6>

Ring, M. 2021. *Psykologinen sopimus omaishoidon sopimuksellisuuden ilmentäjänä*. Yhteiskunta- ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio: Publications of the University of Eastern Finland. Väitöskirja. Viitattu 1.9.2024. Psykologinen sopimus omaishoidon sopimuksellisuuden ilmentäjänä (uef.fi)

Ring, M., Laulainen, S. & Rissanen, S. 2019. Psykologinen sopimus sosiaali- ja terveydenhuollossa – Narratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Työelämän tutkimus (Verkkoaineisto)*, 2019–06, Vol.17 (2). Viitattu 10.9.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/8https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87114/460427114/46042>

Rofiqi, E.; Nuritasari, R. T. & Wiliyanarti, P. F. 2019. Factors Affecting the Organizational Commitment of Nurses in Comprehensive Health Services: A Systematic Review. *Jurnal Ners (Surabaya)*, 2020–01, Vol.14 (3), p.195-198. Viitattu 15.2.2024. [http://dx.doi.org/10.20473/jn.v14i3\(si\).17056](http://dx.doi.org/10.20473/jn.v14i3(si).17056)

Scholl, R. W. 1981. Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of management Review*, Vol. 6 (4), p.589–599. Viitattu 1.9.2024. (PDF) Differentiating Organizational Commitment From Expectancy As A Motivating Force (researchgate.net)

Saari, T. 2019. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. *Työelämän tutkimus (Verkkoaineisto)*, 2019–11, Vol.13 (2), p.146–150.

Viitattu 26.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://web-p-ebshost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=d8edb24e-3c0b-48a4-a38e-b16764e440b3%40redis>

Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampere University Press. Väitöskirja. Viitattu 1.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden. untitled (tuni.fi)

Saari, T. & Koivunen, T. 2017. Työhön sitoutuminen. Teoksessa Pyöriä, P (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus, 65–70.

Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pyöriä, P (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 42–43.

Sannemann, H., Suominen, T. & Roos, M. 2020. Terveysasemien omahoitajien organisaation sitoutumisen ja työpaikkakulttuurin yhteys. *Hoitotiede* 2020, Vol. 32 (1), p. 30–40. Viitattu 8.2.2024. Vaatii käyttöoikeuden. Terveysasemien omahoitajien organisaation sitoutumisen ja työpaikkakulttuur...: EBSCOhost

Seitovirta, J. 2018. Sairaanhoidtajien palkitseminen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa. Hoitotieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 30.11.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2944-0>

Tietoarkisto. n.d. Fyysinen säilytys. Verkkosivu. Viitattu 21.22.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhttps://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/hallinta/fyysinen-sailytys/>

Tietosuojavaltuutetun toimisto. n.d. Aineiston hävittäminen, anonymisointi tai arkistointi tutkimuksen päättyessä. Verkkosivu. Viitattu 2.12.2023. <https://tietosuoja.fi/aineiston-havittaminen-anonymisointi-tai-arkistointi-tutkimuksen-paattyessa>

Topa, G., Aranda-Carmena, M. & De-Maria, B. 2022. Psychological Contract Breach and Outcomes: A Systematic Review of Reviews. *International journal of environmental research and public health*, 2022-11, Vol.19 (23), p.15527. Viitattu 27.9.2024. Psychological Contract Breach and Outcomes: A Systematic Review of Reviews - PMC (nih.gov)

Tuan, L-T., Rowley, C. & Thao, V-T. 2018. Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research*, 2019-02, Vol. 95, p. 303-315. Viitattu 31.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. Addressing employee diversity to foster their work engagement (sciencedirectassets.com)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. Verkkosivu. Viitattu 7.11.2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisu C:20. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja opettajankoulutuslaitos.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uud. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Keuruu: PS-kustannus.

Viranhaltijapäätös §128/2023. Diagnostiikkakeskus 15.12.2023. HUS/8807/2023. Viitattu 25.9.2024. [https://hus-julkaisu.tweb.fi/ktwebscr/vparhaku\\_tweb.htm](https://hus-julkaisu.tweb.fi/ktwebscr/vparhaku_tweb.htm)

Vuori, J. n.d. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Wiener, Y. 1982. Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Vol. 7 (3), p.418–428. Viitattu 1.9.2024. Commitment in organizations: A normative view - ProQuest

Wilska, R. 2021. Tulospalkitseminen terveydenhuollossa- Hoitajien suoriteperusteisen palkitsemisen merkityskokemukset reflektioteorian näkökulmasta tarkasteltuna. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Pro Gradu. Viitattu 2.2.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202112109094>

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen- Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 21.

YSA-Yleinen suomalainen asiasanasto. 2011. Päivitetty 2016. Verkkosivu. Viitattu 3.9.2024. <https://finto.fi/ysa/fi/page/Y177786>

## LIITTEET

### Liite 1. Tiedote osastonhoitajalle

Hyvä osastonhoitaja

Olemme Tampereen ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoita sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisen ja johtamisen linjalta. Teemme opinnäytetyötä diagnostiikkakeskuksen preanalytiikan henkilökunnalle HUS laboratorioden perusterveydenhuollon toimipisteissä. Aiheemme on ”Palkkiojärjestelmän yhteys työhön sitoutumiseen laboratorion henkilökunnan kokemana”. Tutkimusluvan on myöntänyt ylilääkäri Lappalainen Maija 29.5.2024. ja tutkimus toteutetaan internet-kyselyllä.

Pyydämme teitä ystävällisesti välittämään osastonne laboratorion henkilökunnalle saatekirjeen, jossa on linkki tutkimuskyselyyn. Samalla pyydämme teitä ilmoittamaan meille joukkosähköpostin jakelun määrän, jolloin saamme selville kyselyyn vastanneiden osuuden. Kysymyksiin vastaamme mielellämme. Kiitos sujuvasta yhteistyöstä ja opinnäytetyön tutkimuksen mahdollistamisesta.

Saija Repo  
Tampereen ammattikorkeakoulu  
saija.repo@tuni.fi

Heidi Siimesvaara  
Tampereen ammattikorkeakoulu  
heidi.siimesvaara@tuni.fi

Opinnäytetyön ohjaaja  
Hannele Laaksonen  
Tampereen ammattikorkeakoulu  
hannele.laaksonen@tuni.fi

Liite 2. Tiedote kyselyyn osallistuville

1(2)

## TIEDOTE

### **Palkkiojärjestelmän yhteys työhön sitoutumiseen laboratorion henkilökunnan kokemana**

Pyydämme Teitä ystävällisesti osallistumaan internet-kyselytutkimukseen, joka toteutetaan yhteistyössä HUS laboratorioden kanssa. Kysely toteutetaan perusterveydenhuollon preanalytiikan henkilökunnalle. Tutkimuksessa selvitetään laboratorio henkilökunnan sitoutumista työnantajaan, henkilökunnan tyytyväisyyttä palkkiojärjestelmään sekä palkkiojärjestelmän yhteyttä sitoutumiseen. Kyselylle on myönnetty tutkimuslupa 29.5.2024. Perehdyttyänne tiedotteeseen, teillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta opinnäytetyöntekijöille sähköpostitse.

Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa työnantajalle työntekijöiden tyytyväisyydestä palkitsemiseen, palkkiojärjestelmään ja sitoutumisesta työnantajaan sekä palkkiojärjestelmän merkityksestä sitoutumiseen HUS laboratorioden henkilökunnan kokemana.

Tutkimus toteutetaan internet-kyselyllä, joka sisältää väittämäosioita monivalintavaihtoehtoilla ja avoimia kysymyksiä. Tutkimukseen osallistutaan vastaamalla kysymyksiin, joiden vastaamiseen kuluu aikaa noin 10–15 minuuttia. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset julkaistaan Theseus-verkkopalvelussa. Vastaamalla kyselyyn annatte samalla tietoisesti suostumuksenne vastausten käyttämiseen tutkimuksessa. Linkki kyselyyn on tämän tiedotteen lopussa.

Tutkimukseen osallistumisesta ei aiheudu teille haittaa tai välitöntä hyötyä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kehittäessä palkkiojärjestelmää työnantajaan sitouttavana toimenpiteenä. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja kyselyn voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Tutkimuksesta kieltäytyminen tai sen keskeyttäminen ei estä keskeytykseen asti kerättyjen tietojen käyttämistä tutkimuksessa.

(jatkuu)

Toivomme, että vastaatte kyselyyn vain kerran ja ettette jaa kyselyä eteenpäin.

Tutkimuksessa käytettäviin menetelmiin ei liity terveydellisiä, sosiaalisia, taloudellisia tai henkilötietojen käsittelyyn liittyviä riskejä. Tutkimus toteutetaan eettisten ohjeiden mukaan ja kyselyyn vastataan nimettömänä turvaten tunnistamattomuus. Kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti EU:n tietosuoja-asetuksen ja Suomen tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Tietoja ei anneta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Vastausten käsittelyn jälkeen aineisto tuhoetaan. Tutkimuksella ei ole rahoittajaa ja aineistoa käytetään vain opinnäytetyöhön.

**Toivomme vastausta kyselyyn 30.6. 2024. mennessä.**

**Linkki kyselylomakkeeseen**

**<https://elomake.tuni.fi/lomakkeet/35642/lomake.html>**

Pyydämme teitä esittämään mahdolliset kysymykset tutkimuksesta: Saija Repo tai Heidi Siimesvaara.

**Tutkijoiden yhteystiedot:**

Saija Repo

Tampereen ammattikorkeakoulu

saija.repo@tuni.fi

Heidi Siimesvaara

Tampereen ammattikorkeakoulu

heidi.siimesvaara@tuni.fi

**Opinnäytetyön ohjaaja**

Hannele Laaksonen

Tampereen ammattikorkeakoulu

hannele.laaksonen@tuni.fi

## Liite 3. Tietosuojailmoitus

1(2)



Opinnäytetutkimuksen tietosuojailmoitus 19.11.2020 1 (2)

EU:n tietosuoja-asetus (106/679), art. 12-

14

<b>Rekisterin nimi</b>	Palkkiojärjestelmän merkitys työhön sitoutumiseen laboratorion henkilökunnan kokemana
<b>Päiväys</b>	22.11.2023
<b>Rekisterinpitäjä(t)</b>	Saija Repo <a href="mailto:saija.repo@tuni.fi">saija.repo@tuni.fi</a> Heidi Siimesvaara <a href="mailto:heidi.siimesvaara@tuni.fi">heidi.siimesvaara@tuni.fi</a>
<b>Muut henkilötietoja käsittelevät henkilöt</b>	[Rivin voi poistaa, jos vain opiskelija käsittelee henkilötietoja.]
<b>Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö</b>	Hannele Laaksonen <a href="mailto:hannele.laaksonen@tuni.fi">hannele.laaksonen@tuni.fi</a> +358406613450
<b>Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste</b>	Henkilötietojasi käsitellään palkkiojärjestelmän merkitys työhön sitoutumiseen laboratorion henkilökunnan kokemana [tutkimuksen aiheeseen] liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. [Lisää lyhyt kuvaus tutkimuksen sisällöstä.] Tutkimuksen tarkoituksena tuottaa uutta tietoa organisaatiolle työntekijöiden tyytyväisyydestä palkkiojärjestelmään ja sitoutumisesta työnantajaan sekä palkkiojärjestelmän merkityksestä sitoutumiseen laboratorion henkilökunnan kokemana. Tulosten pohjalta esitetään organisaatiolle kehittämisehdotuksia, joita organisaatio voi käyttää hyväkseen palkkiojärjestelmän kehittämisessä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää palkkiojärjestelmän merkitys työntekijän sitoutumiseen organisaatioon ja laboratorion henkilökunnan työnantajaan sitoutumisen aste. Tutkimus toteutetaan kyselylomakkeella ja tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.  Henkilötietojen käsittelyperusteena on: a) suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen. TAI b) yleisen edun mukainen tieteellinen tutkimus [ks. ohje]  Opinnäytetutkimuksen ohjaajalla voi olla pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten. Tällöin rekisterinpitäjänä on Tampereen ammattikorkeakoulu ja käsittelyperusteena yleisen edun mukainen opetustehtävä.
<b>Henkilötietojen säilytysaika</b>	Opinnäytteen valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoataan.  Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.
<b>Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet</b>	Tutkimuksessa kyselylomake lähetetään saatekirjeen kanssa joukkosähköpostina vastaajien osastonhoitajille ja he välittävät saatekirjeen ja kyselylomakkeen yksikössään. Jokainen kirjautuu työpisteelle omilla tunnuksillaan ja vastaa sähköiseen lomakkeeseen, johon on linkki sähköpostissa. Tällöin ei tule tunnistetietoa nimestä sähköpostin muodossa ja <b>ip-osoite</b> näyttää työpisteen konetta, josta emme voi tietää kuka vastaaja on kirjautuneena, emme myöskään saa tietoa keitä yksikössä työskentelee, kun osastonhoitaja jakaa kyselyn eteenpäin. Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin, esim.: - Nimitiedot - Yhteystiedot (kuten osoite, puhelinnumero, sähköpostiosoite) - Haastattelun tietosisältö/ kyselylomakkeella kerättävät tiedot  Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään.

(jatkuu)

<b>Rekisteröidyn oikeudet</b>	Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohtetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.
<b>Oikeus valittaa viranomaiselle</b>	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: <a href="mailto:tietosuoja@om.fi">tietosuoja@om.fi</a>
<b>Henkilötietojen vastaanottajat</b>	Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.
<b>Rekisterin suojausten periaatteet</b>	Manuaalinen aineisto säilytetään lukitussa tilassa/kaapissa. Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. [Jos aineisto analysoidaan suoran tunnistetiedon, perustele miksi]. [Kuvaa myös, miten tiedonsiirto ja/tai tiedostot salataan.] Tiedonsiirto ja tiedostot salataan salasanoin.

## Liite 4. Kyselylomake

1(4)

**Palkkiojärjestelmän yhteys työhön sitoutumiseen laboratorion henkilökunnan kokemana**

Vastaamalla tähän kyselyyn annat luvan kyselyaineiston anonymisoitujen vastausten tallentamiseen ja tietojesi käyttöön opinnäytetyössä.

## TAUSTATIEDOT

1. Minkä ikäinen olet? \_\_\_\_\_

2. Missä maakunnassa työskentelet.

1. Etelä-Karjala                      2. Kymenlaakso                      3. Uusimaa

3. Korkein koulutuksesi sosiaali- ja terveysalalla.

1. Laboratoriohoitaja 2. Bioanalyttikko 3. Lähihoitaja/perushoitaja 4. Sairaanhoidaja 5. Terveystenhoitaja 6. Muu esim. opiskelija, YAMK

4. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä toimipisteessäsi vuosina? (pyöristä lähimpään kokonaislukuun).

\_\_\_\_\_

5. Kuinka kauan olet työskennellyt HUS laboratorion vuosina? (pyöristä lähimpään kokonaislukuun).

\_\_\_\_\_

6. Kuinka kauan olet työskennellyt sosiaali- ja terveysalalla vuosina? (pyöristä lähimpään kokonaislukuun).

\_\_\_\_\_

7. Työsuhteeni on 1. määräaikainen 2. toistaiseksi voimassa oleva

(jatkuu)

## HENKILÖSTÖEDUT

2(4)

8. Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto henkilöstöetuihin.

1. Erittäin tyytymätön 2. Jokseenkin tyytymätön 3. Jokseenkin tyytyväinen 4. Erittäin tyytyväinen

1. Olen tyytyväinen työnantajan järjestämiin henkilöstöetuihin. 1 2 3 4
2. Olen tyytyväinen e-passin käyttömahdollisuuksiin. 1 2 3 4
3. Olen tyytyväinen työnantajan mahdollistamaan liikuntaetuun. 1 2 3 4
4. Olen tyytyväinen työnantajan mahdollistamaan kulttuurietuun. 1 2 3 4
5. Olen tyytyväinen työnantajan mahdollistamaan työmatkaetuun. 1 2 3 4
6. Olen tyytyväinen työnantajan mahdollistamaan lounasetuun. 1 2 3 4
7. Olen tyytyväinen työnantajan mahdollistamaan kahvi- ja tee-etuun. 1 2 3 4

## PALKKIOJÄRJESTELMÄ

9. Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto palkkiojärjestelmästä.

1. Täysin eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 3. Jokseenkin samaa mieltä 4. Täysin samaa mieltä

1. Koen palkkioiden saavuttamisen tasapuolisena. 1 2 3 4
2. Koen palkkiojärjestelmän tasapuolisena. 1 2 3 4
3. Palkitsemisen keinot ovat hyvin tiedossa organisaatiossani. 1 2 3 4
4. Koen nykyisen palkkiojärjestelmän riittävänä. 1 2 3 4
5. Koen näyteenottopalkkioiden merkityksen tärkeäksi. 1 2 3 4
6. Koen hälytysrahan tärkeäksi. 1 2 3 4
7. Koen vuoronvaihtokorvauksen tärkeäksi. 1 2 3 4
8. Olen tyytyväinen palkkiojärjestelmään. 1 2 3 4
9. Olen tyytyväinen palkitsemistapoihin. 1 2 3 4

10. Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto.

1. Täysin eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 3. Jokseenkin samaa mieltä 4. Täysin samaa mieltä

1. Palkkiojärjestelmän määräytymisperusteet on selvät. 1 2 3 4
2. Palkkiojärjestelmän tavoitteet ovat realistiset. 1 2 3 4
3. Palkkiojärjestelmä on kaikkien saavutettavissa. 1 2 3 4
4. Palkkiojärjestelmän on oltava samansuuruinen kaikille. 1 2 3 4
5. Palkkiojärjestelmä on mielestäni tarpeellinen. 1 2 3 4

## PALKITSEMINEN

3(4)

11. Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto väittämään "Onnistuessani työssä haluan".

1. En lainkaan 2. Jonkin verran 3. Paljon 4. Erittäin paljon

1. Haluan tulla palkituksi rahallisella palkkiolla. 1 2 3 4
2. Haluan saada esihenkilöltä positiivista palautetta tai kiitosta. 1 2 3 4
3. Haluan saada palkallista vapaata. 1 2 3 4
4. Haluan saada varmuutta työsuhteeni pysyvyydestä. 1 2 3 4
5. Haluan saada positiivista palautetta työtovereiltani. 1 2 3 4
6. Haluan saada enemmän vastuuta työssäni. 1 2 3 4

12. Kuinka tärkeänä koet seuraavat palkitsemiskeinot? Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto.

1. Erittäin vähäisenä 2. Jokseenkin vähäisenä 3. Jokseenkin tärkeänä 4. Erittäin tärkeänä

1. Koen tärkeäksi mahdollisuuden edetä urallani. 1 2 3 4
2. Koen tulospalkkiojärjestelmän tärkeäksi palkitsemisen keinoksi. 1 2 3 4
3. Koen erilaiset palkitsemisen keinot tärkeiksi. 1 2 3 4
4. Koen työnantajan järjestämät henkilöstöedut tärkeiksi palkitsemisen keinoksi. 1 2 3 4
5. Koen tärkeäksi esihenkilön positiivisen palautteen. 1 2 3 4

## SITOUTUMINEN

13. Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto sitoutumisen väittämiin.

1. En/ei lainkaan 2. Jonkin verran 3. Paljon 4. Erittäin paljon

1. Olen sitoutunut työnantajaani tällä hetkellä. 1 2 3 4
2. Olen harkinnut työnantajan vaihtamista viimeisen vuoden aikana. 1 2 3 4
3. Olen harkinnut alan vaihtamista viimeisen vuoden aikana. 1 2 3 4
4. Palkkiojärjestelmä vaikuttaa työnantajan valintaan. 1 2 3 4
5. Pidän nykyistä palkkiojärjestelmää työnantajaan sitouttavana tekijänä. 1 2 3 4
6. Koen palkkiojärjestelmän yleisesti merkittävänä työnantajaan sitouttavana tekijä. 1 2 3 4

4(4)

7. Palkkiojärjestelmä vaikuttaa minun sitoutumiseeni työnantajalla pysymiseen. 1 2 3 4
8. Hyödynnän palkkiojärjestelmän eri muotoja. 1 2 3 4

#### AVOIMET KYSYMYKSET

14. Millaiset palkkiomenetelmät sitouttaisivat sinut työnantajaasi? Mainitse max. kaksi asiaa.

---

15. Mitä uusia palkkiojärjestelmiä toivoisit tulevaisuudessa? Mainitse max. kaksi asiaa.

---

Kiitos osallistumisesta!

## Liite 5. Teoreettisen viitekehyksen keskeisimmät tutkimukset

1(6)

Tutkimus	Tavoite ja tarkoitus	Tulokset
Conway, N. & Briner, R-B. 2012. Investigating the effect of collective organizational commitment on unit-level performance and absence.	Tutkimuksen tarkoituksena ja tavoitteena on ollut selvittää, miten yksikötason organisaation sitoutuminen vaikuttaa yksikön suorituskykyyn erityisesti kahden tekijän, nopeuden ja laadun, näkökulmasta. Tavoitteena on ollut tutkia, miten yksikötason sitoutuminen näkyy asiakaspalvelun sujuvuudessa ja laadussa sekä työntekijöiden poissaoloissa.	Tutkimustulokset osoittivat, että yksikötason organisaation sitoutumisella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys yksikötason suorituskyvyn laatuun ja nopeuteen. Laadun osalta tämä näkyi asiakasvalitusten vähenemisenä palvelutapahtumaa kohden, ja nopeuden osalta lyhentyneenä asiakkaiden keskimääräisenä jonotusaikana. Sen sijaan kollektiivinen organisaation sitoutuminen ei ollut merkitsevästi yhteydessä yksikötason mittareihin, kuten asiakkaiden palvelupisteissä viettämään keskimääräiseen aikaan tai työntekijöiden poissaoloihin.
Hakonen, A. 2012. Ei ainoastaan rahaa - Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta.	Tutkimuksessa tutkittiin, millaisia merkityksiä ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla on henkilöstölle. Onko palkkioilla reflektioteorian mukaisten merkitysten lisäksi muita myönteisiä merkityksiä, onko niillä kielteisiä merkityksiä ja milloin niillä ei ole merkitystä. Myös merkitysten roolia palkittamisen vaikutusten synnyssä tutkittiin.	Tulospalkkioilla on rahallisen merkityksen lisäksi symbolista merkitystä. Symbolista merkitystä oli palaute- ja kontrollimerkitys sekä uusi arvostukseen liittyvä merkitys. Palkkioilla voi lisäksi olla myös kielteinen merkitys. Palkkiot vaikuttavat työsuoritukseen niille annetun merkityksen välityksellä. Symbolinen merkitys on voimakkaammin yhteydessä työsuoritukseen liittyviin vaikutuksiin. Ryhmäperusteisillä tulospalkkioilla oli kaikki reflektioteorian neljä merkityslajia, sekä löydettiin uusi arvostukseen liittyvä merkitys. Palkkioille annettu merkitys välitti järjestelmän rakenteeseen ja käyttämiseen liittyvien tekijöiden yhteyttä työsuoritukseen.

(jatkuu)

<p>Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä-palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työelämässä tapahtuvaa palkitsemista ja selvittää palkitsemisen kehitystarpeita. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan vastaus siihen, voidaanko palkitsemisella vaikuttaa muutoin yhteiskunnallisiin tarpeisiin.</p>	<p>Tutkimuksen tulokset osoittivat: Palkitsemisen perusteiden tulee olla tasapuolisia ja selkeitä. Palkitsemisen saavuttamisen täytyy olla kaikille mahdollista ja realistista. Rahapalkitsemisen asema on edelleen vahva ja toimii parhaiten matalapalkka-aloilla. Oikeanlainen palkitseminen on keino luoda motivaatiota ja jatkaa työuraa.</p>	2(6)
<p>Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä.</p>	<p>Tarkoituksena oli selvittää miksi ja millä tavalla tietotyössä psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen ovat muutoksessa, sekä tarkastella millaisia ovat tietotyön uudet psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutumisen tavat ja millaisia odotuksia ja edellytyksiä niiden taustalla on.</p>	<p>Psykologinen sopimuksen rinnalle on nousemassa tasapainotetut sopimukset. Työntekijät palkitaan uusilla taidoilla, jotka parantavat työllistävyyttä. Työntekijät arvostavat edelleen molemminpuolista lojaaliutta ja reilua peliä työelämässä. Työntekijät odottavat myös kohtuullisia työaikoja ja mahdollisuutta kehittyä työssä enemmän omien ammatillisten suunnitelmien ja tarpeidensa mukaisesti, organisaation tarpeiden sijaan. Työn epävarmuus, organisaation sitoutumattomuus työntekijöihin, voi horjuttaa sitoutumista, mutta edelleen ollaan valmiita sitoutumaan organisaatioon, joka tarjoaa haasteita mutta samalla myös mahdollisuuden mielekkääseen työhön osana toimivaa työyhteisöä. Psykologista sopimusta muutetaan tarpeen mukaan ja tavoitellaan mahdollisimman vakaata työuraa työelämän muutoksista huolimatta.</p>	
<p>Hsu, C-P., Chiang, C-Y., Chang, C-W., Huang, H-C. &amp; Chen, C-C. 2015. Enhancing the commitment of nurses to the organisation by means of trust and monetary reward.</p>	<p>Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten luottamus ja rahallinen palkitseminen vaikuttivat sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen ja vahvistivat organisaation sitoutumista.</p>	<p>Tulokset osoittivat, että sairaanhoitajan koettu luottamus ja palkitseminen vaikuttivat merkittävästi heidän työtyytyväisyyteensä ja organisaatioon sitoutumiseensa. Tulokset osoittivat, että hallintovirkamiesten tulisi lisätä sairaanhoitajien luottamusta, luoda oikeudenmukainen ja houkutteleva palkitsemisjärjestelmä ja lisätä sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä lisätäkseen sitoutumistaan organisaatioon.</p>	

<p>Gabrani, A., Hoxha, A., Gabrani, J., Petrela, E., Zaimi, E. &amp; Avdrullari, E. 2016. Perceived organizational commitment and job satisfaction among nurses in Albanian public hospitals: A cross-sectional study.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata sairaanhoitajien organisatorista sitoutumista ja työtyytyväisyyttä työn ominaisuuksien erilouottuvuuksiin.</p>	<p style="text-align: right;">3(6)</p> <p>Työn luonne, palkkatyytyväisyys ja laadunvalvonta ovat merkittäviä organisaation sitoutumisen ennustajia. Silti sairaanhoitajat kokevat, että julkisissa sairaaloissa ei ole ylennysmahdollisuuksia. Poliittisten päättäjiä tulisi tarjota parempia ylennysmahdollisuuksia yhdistämällä sisäiset ja ulkoiset työpalkkiot.</p>
<p>Hulkko-Nyman, K. 2016. Making Strategy Work: Sense and Sensibility of Results-Oriented Pay Systems.</p>	<p>Tutkimuksessa selvitettiin miten tulospalkkiotytyväisyys ja tulospalkkioiden vaikutukset organisaation suoritukseen ja yhteistyöhön syntyvät Suomessa tähän rakennetulla mallilla, joka testattiin tutkimuksella.</p>	<p>Palkkiojärjestelmän ollessa henkilöstön mielestä yhteensopiva organisaation tavoitteiden kanssa ja he tunsivat järjestelmän sekä henkilöstö koki järjestelmän käyttämisen tavan oikeudenmukaiseksi, tuli myönteisiä vaikutuksia esiin. Parhaimmillaan palkkiojärjestelmä sovitetaan tavoitteisiin ja viestitään sen strategiayhteydestä, jotta henkilöstö voi kokea palkkiojärjestelmän järkevänä. Yksilöpalkkioiden ollessa käytössä tulee panostaa oikeudenmukaisiin menettelytapoihin ja ryhmäpalkkioissa varmistaa henkilöstön riittävä tieto järjestelmästä.</p>
<p>Otonkorpi-Lehtoranta, K., Leinonen, M. &amp; Heiskanen, T. 2017. Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä.</p>	<p>Tutkittiin miksi ja millä tavalla työelämän ja sen organisaatioiden kehitys haastaa sitoutumistutkimusta.</p>	<p>Sitoutuminen kiinnittyi ennen kaikkea toisiin työntekijöihin, omaan tiimiin ja lähimpiin työkavereihin, mutta myös uraan, organisaatioon ja asiakkaaseenkin sitouduttiin. Vuorovaikutuksen määrä eri tahojen kanssa, vaikutti kokemukseen niiden tärkeydestä sitoutumisen kohteina. Organisaation määrittely vaikutti organisaatiositoutumisen sitoutumiskohteiden tärkeysjärjestykseen.</p>
<p>Chen, C-A. 2018. "A Little Is Better Than Zero" or "Pay Enough or Don't Pay at All"? Evidence on the Size of Pay-for-Performance Across the Sectors.</p>	<p>Tutkia palkkioiden vaikutusta työntekoon ja työmoraliin.</p>	<p>Tulosten mukaan pieni maksu voi parantaa työpanosta, kuten lisätöiden tekemistä, mutta mahdollisesti laskea työasennetta ja työtytyväisyyttä. Työntekijöillä voi olla eriäviä mielipiteitä mikä on oikea tapa tai määrä palkitsemiselle.</p>

		4(6)
Seitovirta, J. 2018. Sairaanhoidajien palkitseminen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa.	Kuvata ja selittää sairaanhoitajien kokemuksia ja käsityksiä palkitsemisesta erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa.	Sairaanhoitajien palkitseminen tulee nähdä kokonaispalkitsemisena, koska useat aineettomat palkitsemistavat palkitsevat myös. Aineettomilla palkitsemistavoilla osoitettiin olevan tilastollinen merkitys palkitsemisen merkitykseen. Palkitsemisen koetaan olevan riittämätöntä ja siksi selkeä ja ymmärrettävä kokonaispalkitsemisen käyttöönotto on tarpeen.
Tuan, L-T., Rowley, C. & Thao, V-T. 2018. Addressing employee diversity to foster their work engagement.	Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella, miten monimuotoisuutta arvostavat ja tukevat HR-käytännöt vaikuttivat työntekijöiden sitoutumiseen. Tavoitteena oli erityisesti ymmärtää, kuinka tällaiset käytännöt lisäävät työntekijöiden halua sitoutua työhönsä, kun monimuotoisuuteen suhtaudutaan myönteisesti ja se on osa organisaatiokulttuuria.	Tutkimustulokset osoittivat, että monimuotoisuuteen suuntautuneilla HR-käytännöillä oli myönteinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Lisäksi monimuotoisuuden ilmapiiri vahvisti tätä vaikutusta välittäjänä. Tulokset korostivat myös, että monimuotoisuuslähtöinen johtajuus ja ryhmän sisäinen monimuotoisuus vaikuttivat tähän suhteeseen.
Orgambídez, A., Borrego, Y. & Vazquez-Aguado, O. 2019. Self-efficacy and organizational commitment among Spanish nurses: the role of work engagement.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, toimiiko työntekoon sitoutuminen välittäjänä itsetehokkuuden ja affektiivisen organisaatiositoutumisen välillä. Tutkimus pohjautui työn tarve-resurssimalliin, ja se toteutettiin espanjalaisen hoitohenkilökunnan keskuudessa.	Tulokset osoittivat, että itsetehokkuus ja työhön sitoutuminen ennustivat positiivisesti affektiivista organisaation sitoutumista. Työhön sitoutumisella oli suora vaikutus affektiiviseen organisaatiositoutumiseen, kun taas itsetehokkuuden vaikutus affektiiviseen sitoutumiseen välittyi täysin työhön sitoutumisesta.

Rofiqi, E.; Nuritasari, R. T. & Wiliyanarti, P. F. 2019. Factors Affecting the Organizational Commitment of Nurses in Comprehensive Health Services: A Systematic Review.	Tutkimuksessa selvitettiin hoitotyön organisaation sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.	Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttivat monet sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Näitä tekijöitä olivat muun muassa johtamistyyli, palkkaus, urakehitys, organisaatiokulttuuri ja –ilmasto ja oppivat organisaatiot. <span style="float: right;">5(6)</span>
Sannemann, H., Suominen, T. & Roos, M. 2020. Terveysasemien omahoitajien organisaation sitoutumisen ja työpaikkakulttuurin yhteys.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata avoterveydenhuollon omahoitajien organisaation sitoutumista ja organisaatioon sitoutumisen ja työpaikkakulttuurin yhteyttä. Tavoite oli tuottaa avohoidon terveydenhuolto-organisaatioille tietoa, mitä olisi mahdollista hyödyntää organisaatioon sitoutumisen tukemisessa.	Omahoitajat olivat melko sitoutuneita työorganisaatioonsa. Organisaatioon sitoutumisen osatekijöistä vahvinta oli hoitajien affektiivinen sitoutuminen ja toiseksi vahvinta jatkuvuussitoutuminen. Omahoitajien normatiivinen sitoutuminen oli sitoutumisen osatekijöistä heikointa. Omahoitajien kokema kokonaisstressin määrä ja stressin osatekijä kommunikaation ja tuen puute olivat yhteydessä jatkuvuussitoutumiseen. Omahoitajien kokonaistyötyytyväisyys, tyytyväisyys koulutukseen ja ammatillinen tyytyväisyys sekä työympäristön osatekijät hoitotyön johtaminen ja lähtöaiheet olivat yhteydessä affektiiviseen sitoutumiseen.
Inam, A., Ho, J-A., Sheikh, A-A., Shafqat, M. & Najam, U. 2021. How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work?	Tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia empiirisesti itsejohtamisen vaikutusta normatiiviseen sitoutumiseen ja työsuoritukseen työhön sitoutumisen välittävän roolin kautta.	Tulokset osoittivat, että itsejohtajuuden ollessa läsnä työntekijöiden sitoutuminen työhön, sitoutuminen organisaatioon sekä yleinen työsuoritus kasvoivat merkittävästi. Lisäksi tuloksissa ilmeni kaksi keskeistä välityspolkua. Ensinnäkin työhön sitoutuminen toimi välittäjänä itsejohtajuuden ja normatiivisen sitoutumisen välillä, ja toiseksi työhön sitoutuminen välitti itsejohtajuuden vaikutusta työn suorituskykyyn.
Kuusisto, T., Arola, T. & Sallinen, S. 2021. Sairaanhoidajien työhön sitoutuminen ja	Tutkimuksen tarkoitus oli kuvata arvostavan johtamisen toteutumista erikoissairanhoidossa	Alle 35-vuotiaat sairaanhoitajat arvioivat työsuhteen määräaikaisuuden, riittämättömien työtöiden ja halun nähdä muita työpaikkoja nykyisen työn vaihtamisen syinä. Yli 35-vuotiaat, pitkään alalla olleet sairaanhoitajat olivat

arvostava johtaminen yliopistosairaalassa.	työskentelevien sairaanhoitajien näkökulmasta.	6(6) muuta sitoutuneempia organisaatioon, mutta haluttomampia joustamaan muutoksissa. Vähemmän alan työkokemusta omanneet harkitsivat ammatinvaihtoa viiden vuoden sisällä.
Lehtovuori, T. 2021. Ryhmätulospalkkauksen ja tietojärjestelmämuistutusten vaikutus diagnoosien merkintään Espoon ja vantaan perusterveydenhuollossa.	Tarkoituksena oli arvioida mikä vaikutus yksittäisellä sähköisellä muistutuksella verrattuna tulospalkkio-ohjelman mukaiseen ryhmäpalkkioon on ollut diagnoosimerkintöjen kirjaamistasoon.	Tutkimuksen mukaan taloudelliset ryhmäbonukset voivat tarjota muistutuskäytäntöä nopeamman menetelmän parantaa toimintatapoja suunnitellun palvelutoiminnan kehittämisen yhteydessä. Taloudellisilla kannustimilla saadut odotetut vaikutukset voivat hitaasti heiketä, mikäli kannusteet lopetetaan kokonaan. Sähköiset muistutukset ovat näyttäneet tuottavan kestävämpiä vaikutuksia kuin taloudelliset palkkiot silloin, kun perusterveydenhuollossa on pyritty vaikuttamaan yleislääkäreiden toimintatapaan. Sähköinen muistutus on näyttänyt olevan merkittävästi taloudellisempi yksittäinen panostus kuin henkilöstölle maksettava vuosittainen taloudellinen kannuste.
Ampong, I. 2024. Assessing the effect of employee welfare and compensation on organizational performance: a case of Sahel Sahara Bank Ghana limited.	Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa työntekijöiden hyvinvoinnin vaikutus organisaation suorituskykyyn ja tunnistaa palkitsemisen ja organisaation suorituskyvyn välinen suhde.	Työntekijöihin liittyvien asioiden, kuten palkitsemisen ja hyvinvoinnin, asianmukainen hallinta johtivat työntekijän tyytyväisyyteen. Henkilöstön hyvinvointipaketit yhdessä oikean palkitsemispaketin kanssa tuottivat hyvin motivoituneen henkilöstön, joka oli valmis toimimaan optimaalisesti. Tulokset vahvistivat edelleen, että tehokas palkitsemis- ja henkilöstön hyvinvointijärjestelmä vaikutti organisaation suorituskykyyn.