

**KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU**  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Marika Lappalainen

**PALKITSEMINEN TYÖHYVINVOINTIA TUKEMASSA**

Opinnäytetyö  
Lokakuu 2013



## OPINNÄYTETYÖ

Lokakuu 2013

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen  
ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
p. 050 405 4816

Tekijä  
Marika Lappalainen

Nimeke  
Palkitseminen työhyvinvointia tukemassa

Toimeksiantaja  
Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä

### Tiivistelmä

Kuntien houkuttelevuus työnantajana on tulevaisuudessa haaste organisaatioille. Onnistuneella palkitsemisella työnantaja voi vastata työvoiman saatavuuden, työntekijöiden jaksamisen ja toiminnan ohjaamisen haasteeseen. Työpaikan houkuttelevuuteen vaikuttavat kilpailukykyisen palkan lisäksi aineettoman palkitsemisen muodot esimerkiksi koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, työstä saatu palaute ja haasteelliset työtehtävät. Palkitseminen onkin yksi tärkeä organisaation kehittämistoimenpide, jonka avulla lisätään ja pidetään huolta työntekijöiden työhyvinvoinnista. Se on myös johtamisen väline, jonka avulla voidaan kehittää organisaation toimintaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (PKSSK) työntekijöiden työhyvinvointia tukevia palkitsemisen muotoja, kehittää organisaation palkitsemiskäytäntöjä ja tukea siten työntekijöiden työhyvinvointia. Opinnäytetyössä käytettiin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa ja sen aineisto kerättiin PKSSK:ssa työskenteleviltä sairaanhoitajilta ja hoitotyön esimiehiltä. Kerätty aineisto analysoitiin ryhmittelemällä ja luokittelemalla.

Tuloksista nousi esille neljä palkitsemisen teemaa, joiden koettiin tukevan työhyvinvointia. Näitä olivat esimiehen toimintatavat, palautteen antaminen ja arvostus, taloudellinen palkitseminen sekä osaamisen kehittäminen. Näiden tulosten perusteella laadittiin työhyvinvointia tukeva kokonaispalkitsemisen malli, joka on kuvattuna opinnäytetyön tuloksissa. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää, mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat palkitsemiskäytäntöjen muuttamiseen työyhteisöissä.

Kieli  
suomi

Sivuja 88  
Liitteet 12  
Liitesivumäärä 15

Asiasanat  
palkitseminen, työhyvinvointi, johtaminen



**THESIS**  
**October 2013**  
**Degree Programme in Development  
and Management of Health Care and  
Social Services (Master's Degree)**

Tikkarinne 9  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
+358 50 405 4816

Author  
Marika Lappalainen

Title  
Reward Systems Supporting Occupational Well-being

Commissioned by  
The Joint Municipal Authority for Medical and Social Services in North Karelia

**Abstract**

Local authorities' attractiveness as an employer is a challenge for organizations in the future. With successful rewarding an employer can respond to the challenges of the availability of labor, employees' well-being and controlling the operation. Intangible rewards such as a possibility for education and developing, feedback and challenging duties have an effect on the attractiveness of the job in addition to a competitive salary. Rewarding is one of the most important ways to increase and take care of employees' occupational well-being in organizations. It is also a management tool that can be used to develop organization's operation.

The purpose of this thesis was to find forms of rewarding that support employees' occupational well-being in the Joint Municipal Authority for Medical and Social Services in North Karelia, develop the organization's rewarding practices and thus support the employees' occupational well-being. This thesis was carried out by using action research approach and its material was collected from nurses and nursing supervisors that are working in the organization. The collected material was analyzed by grouping and classifying.

The results of this thesis revealed four rewarding themes which were seen to be supportive for occupational well-being. These were the superior's practices, feedback and respect, economic rewards as well as possibility to develop. Based on the results a model for total rewarding that supports occupational well-being was drawn. The model is described in the results of this thesis. In the future it would be interesting to study factors that affect on changes in rewarding practices at work.

Language  
Finnish

Pages 88  
Appendices 12  
Pages of Appendices 15

Keywords  
rewarding, occupational well-being, management

# Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön lähtökohdat .....	8
2.1	Tarkoitus ja tausta .....	8
2.2	Tutkivan kehittämisryhmän rooli .....	10
3	Palkitseminen johtamisen välineenä.....	11
3.1	Palkitsemisen käsitteitä .....	11
3.2	Palkitsemisen muodot .....	12
3.2.1	Aineellinen palkitseminen.....	14
3.2.2	Aineeton palkitseminen.....	17
3.3	Strateginen palkitsemisjärjestelmä.....	19
3.4	Esimiehen rooli palkitsijana .....	21
4	Palkitseminen ja positiivinen työhyvinvointi terveydenhuollon organisaatiossa.....	24
4.1	Työhyvinvointi positiivisena käsitteenä.....	24
4.2	Palkitsemisen merkitys työhyvinvoinnille .....	25
4.3	Palkitsemisen kehittäminen.....	27
5	Opinnäytetyön tavoitteet ja kehittämistehtävät .....	29
6	Opinnäytetyöprosessin toteuttaminen .....	29
6.1	Toimintatutkimus lähestymistapana.....	30
6.2	Opinnäytetyön kehittämistoiminta .....	31
6.3	Opinnäytetyön osallistujat.....	35
6.4	Aineiston keruu .....	39
6.4.1	Työhyvinvoinnin kahvila 1 .....	39
6.4.2	Työhyvinvoinnin verstaas 1 .....	41
6.4.3	Työhyvinvoinnin verstaas 2 .....	44
6.4.4	Työhyvinvoinnin kahvila 2 .....	46
6.5	Aineiston käsittely ja analysointi .....	47
7	Tulokset .....	49
7.1	Työhyvinvointia tukeva palkitseminen .....	50
7.1.1	Esimiehen toimintatavat .....	50
7.1.2	Palautteen antaminen ja arvostus .....	52
7.1.3	Taloudellinen palkitseminen .....	53
7.1.4	Osaamisen kehittäminen .....	53
7.1.5	Työhyvinvointia tukeva kokonaispalkitsemisen malli.....	54
7.2	Kohti hyviä palkitsemisen käytäntöjä .....	55
7.2.1	Palkitsemisen toimintasuunnitelman rakentuminen.....	56
7.2.2	Huomio palkitsemisen käytäntöihin.....	58
7.2.3	Palkitsemisen tulevaisuuden ajatukset .....	60
7.3	Osallistujapalautteet .....	61
7.3.1	Työhyvinvoinnin kahvila 1 .....	61
7.3.2	Työhyvinvoinnin verstaas 1 .....	64
7.3.3	Työhyvinvoinnin verstaas 2 .....	66
8	Pohdinta.....	68
8.1	Tulosten tarkastelu .....	69
8.2	Menetelmän tarkastelu .....	73
8.3	Osallistamisen onnistuminen .....	76
8.4	Opinnäytetyön luotettavuus .....	77

8.5	Opinnäytetyön eettisyys .....	80
8.6	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet .....	82
	Lähteet.....	84

#### Liitteet

Liite 1	Tutkivan kehittämissryhmän opinnäytetöiden yhteinen tutkimuslupa
Liite 2	Saatekirje sairaanhoitajille
Liite 3	Saatekirje hoitotyön esimiehille
Liite 4	Tutkivan kehittämissryhmän opinnäytetöiden aiheet
Liite 5	Työhyvinvoinnin kahvila -esite
Liite 6	Työhyvinvoinnin kahvilan palautelomake
Liite 7	Kutsu Työhyvinvoinnin verstaasiin
Liite 8	Taulukko palkitsemisen teemoista Työhyvinvoinnin verstaaseen
Liite 9	Palkitsemisen toimintasuunnitelma
Liite 10	Työhyvinvoinnin verstaas 2 -strategiamatriisi
Liite 11	Esimerkki Työhyvinvoinnin kahvilan aineiston ryhmittelystä
Liite 12	Aikataulu opinnäytetyön etenemisestä

## 1 Johdanto

Kuntien houkuttelevuus työnantajana on haaste tulevaisuudessa. Onnistuneella palkitsemisella työnantaja voi vastata työvoiman saatavuuden, työntekijöiden jaksamisen ja toiminnan ohjaamisen haasteeseen. Kunnat joutuvat kilpailemaan hyvistä työntekijöistä muiden työpaikkojen kanssa. Työpaikan houkuttelevuuteen vaikuttavat kilpailukykyisen palkkatason lisäksi aineettoman palkitsemisen muodot esimerkiksi kehitysmahdollisuudet työssä sekä mahdollisuus pitää työ ja muu elämä tasapainossa. Hyvällä ja toimivalla palkitsemisen kokonaisuudella organisaatiolla on mahdollisuus saavuttaa voimakkaampi vaikutus kuin vain yksittäisillä palkitsemistavoilla. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 9.) Palkitseminen on kokenut suuria muutoksia 2000-luvulla. Sen kehittämisen keskeisiä syitä ovat olleet työntekijöiden sitouttaminen, työn tuottavuuden parantaminen ja työehtosopimusten muutokset. Julkisella sektorilla on kehitetty aktiivisesti työn vaatavuuden arviointiin, työntekijän työsuorituksen arviointiin ja tulospalkkaukseen liittyviä tapoja ja järjestelmiä. Näiden uudistusten on koettu vaikuttaneen myönteisesti varsinkin työnantajakuvaan, henkilöstön saatavuuteen ja palvelujen laatuun. (Salimäki, Sweins, Heiskanen & Laamanen 2009, 6.)

Kunnallinen työmarkkinalaitos on antanut kunta-alalle suosituksen työhyvinvoinnin toimintalinjoista ja hyvistä käytännöistä. Siinä korostetaan, että työhyvinvoinnin merkityksen ymmärtäminen ja kehittäminen ovat keinoja ylläpitää työntekijöiden hyvää työkykyä. Työhyvinvoinnin kehittäminen lisää työntekijöiden työssä jaksamista ja lisää heidän mahdollisuuksiaan pysyä työelämässä pidempään. Työntekijän osaamisen, voimavarojen, arvojen, asenteiden ja motivaation sekä työn vaatimusten tasapaino vaikuttavat suuresti työn teon mielekkyyteen. Organisaation strategiat ohjaavat työhyvinvoinnin edistämistä antamalla suuntaviivat sen toimintatavoille, johtamiskulttuurille sekä työyhteisöjen toiminnalle. (Leivo 2007, 1–2.)

Palkitseminen on tärkeä osa johtamista ja se on myös ajankohtainen aihe. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä (PKSSK) tehtyjen työhyvinvointikyselyjen perusteella työntekijöiden kokemukset palkitsemisesta ovat alhaisella tasolla, joten organisaatiossa on tarvetta palkitsemisen kehittämiseksi. Vuonna 2011 tehdyssä työhyvinvointikyselyssä kokemukset hyvästä työsuorituksesta palkitsemisesta

ja työn tarjoamista kehittymismahdollisuuksista olivat huonontuneet edelliseen vuoden 2009 kyselyyn verrattuna. (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2011b, 30–31.)

Työhyvinvointikyselyssä kysyttiin myös asioita, jotka lisäävät vastaajan mielestä työhyvinvointia. Palkitsemisen näkökulmasta esille nousi useissa vastauksissa seuraavalaisia asioita, jotka eivät ole alla tärkeysjärjestyksessä:

- oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen palkkaus
- palkkaus työn vaativuuden mukaan
- palkitseminen avoimemmaksi
- mahdollisuus kehittyä ja kehittää itseään sekä kouluttautumismahdollisuudet
- joustavat työaikatarkaisut elämäntilanteen mukaan, mahdollisuus osa-aikatyöhön
- työpaikan pysyvyys, vakinainen työ
- riittävän haasteelliset tehtävät
- palaute esimieheltä työssä onnistumisesta, kannustus, kiitos ja rakentava palaute
- mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
- kuntayhtymän tukemat liikuntamahdollisuudet ja henkilöstöetuudet
- yhteiset työhyvinvointi- ja virkistysiltapäivät.

(Hanhinen 2012.)

## 2 Opinnäytetyön lähtökohdat

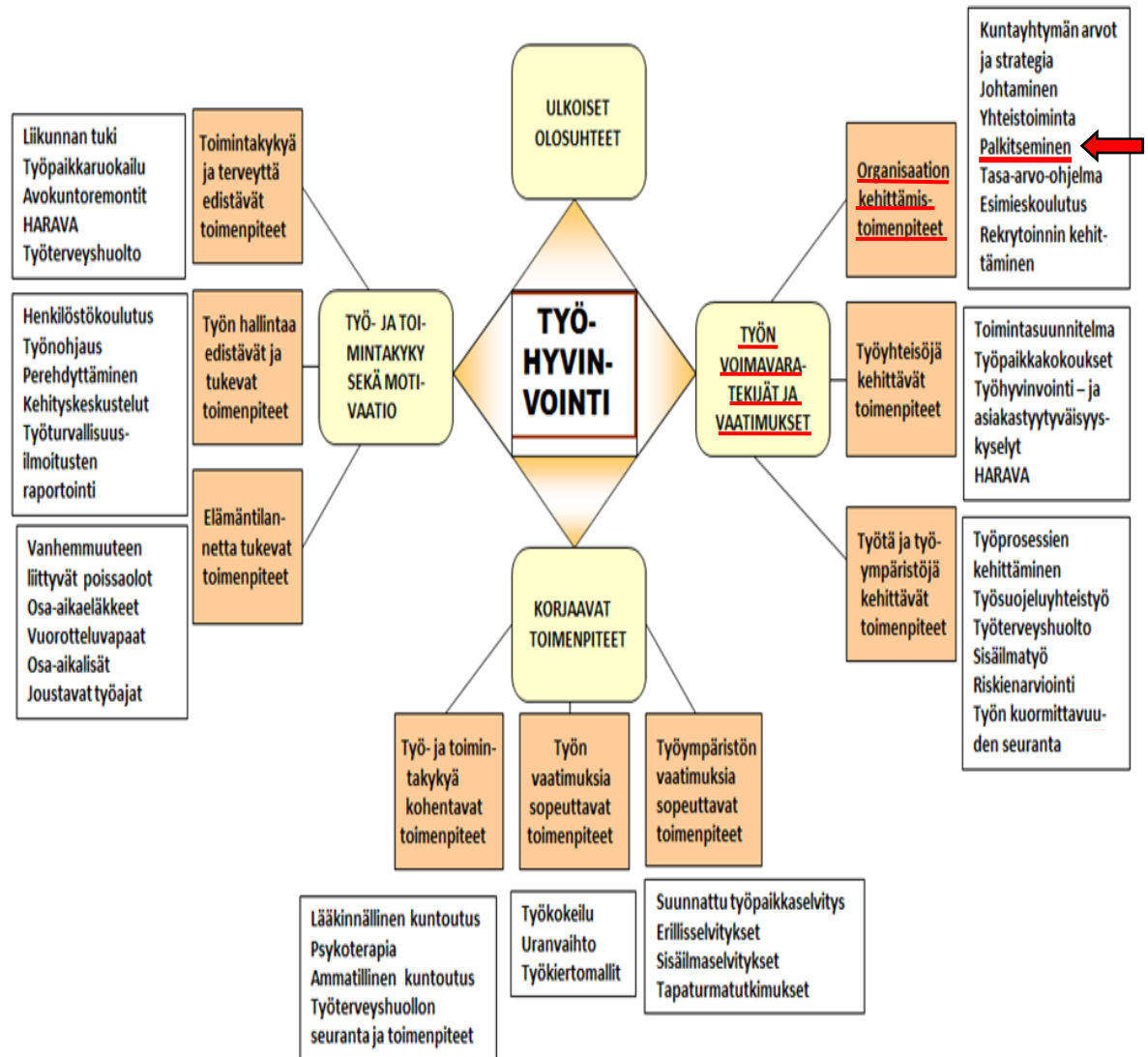
### 2.1 Tarkoitus ja tausta

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kehittää palkitsemiskäytäntöjä PKSSK:ssa ja tukea siten organisaation työntekijöiden työhyvinvointia. Tarkoitukseni oli myös tuottaa ja saada tietoa organisaation uutta palkitsemisstrategiaa varten ja luoda työhyvinvointia tukeva kokonaispalkitsemisen malli. Työssäni hoitotyön esimiehet ja sairaanhoitajat pääsivät itse aktiivisesti vaikuttamaan tuomalla esille omia näkemyksiään palkitsemisestä kehittämistehtävieni mukaisesti. Opinnäytetyöni kehittämisprosessin tarkoituksena oli tällä tavoin lisätä palkitsemisen tasapuolisuutta ja avoimuutta sekä yleistä tietoisuutta erilaisista palkitsemisen muodoista.

PKSSK:ssa otettiin käyttöön vuonna 2011 Myö ja Työ -työhyvinvointisopimus. Tällainen sopimus on valtakunnallisella tasolla katsottuna uutta suomalaisessa työelämässä, ja se on syntynyt eri henkilöstöjärjestöjen ja työnantajan yhteistyön tuloksena. Sopimus on työhyvinvoinnin edistämisen ja johtamisen työväline, ja sen tavoitteena on, että työhyvinvoinnin edistämisestä tulee osa jokapäiväistä työtä. Sen avulla konkretisoidaan myös PKSSK:n strategian henkilöstönäkökulmassa esitettyjä tavoitteita, menetelmiä sekä keinoja. Työhyvinvointisopimus sisältää työhyvinvoinnin tasapainomallin (kuvio 1), jonka mukaan työhyvinvointia syntyy, kun työn voimavaratekijät ja vaatimukset ovat tasapainossa työntekijän työ- ja toimintakykyyn nähden. Korjaavilla toimenpiteillä voidaan tukea työssä selviytymistä, jos työntekijän ja työn vaatimusten välillä on epäsuhda. (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2011a, 2, 6, 8.)



## Työhyvinvoinnin tasapainomalli ja toimenpiteet



Kuvio 1. PKSSK:n työhyvinvoinnin tasapainomalli ja toimenpiteet (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2011a, 9).

Opinnäytetyöni aihe eli palkitseminen on tässä työhyvinvoinnin tasapainomallissa yksi osa-alue työn voimavaratekijöiden ja vaatimusten alueella. PKSSK:n strategiassa määritellään työhyvinvoinnin edistämisen painopistealueet, ja sen henkilöstönäkökulman mukaan tavoitteena on laatia organisaatioon kannustava ja kilpailukykyinen palkitsemisjärjestelmä (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2011a, 8, 16).

Työhyvinvointiin löytyy useita erilaisia määritelmiä. P-KSSK:n työhyvinvointisopimuksessa työhyvinvointia kuvaillaan siten, että on mukava tulla töihin ja lähteä töistä,

kun on saanut hyvää aikaan. (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2011a, 8.) Terveystieteiden alalla työhyvinvointia käsittelevän tutkimus- ja kehittämistyön tulisi keskittyä yhä enemmän työhyvinvoinnin käsitteen syvempään avaamiseen positiivisesta näkökulmasta. Terveystieteiden alan työn haasteet ovat laajalti tunnettuja, ja tutkimustieto tarjoaa niihin puuttumiseen jo nyt runsaasti erilaisia näkökulmia. Positiivisen työhyvinvoinnin näkökulma, työn voimavarojen tuntemus ja ymmärrys, työn sujumisen sekä työssä onnistumisen tukemisen käytännön toteutus kaipaavat kuitenkin vielä lisätutkimusta. (Utriainen, Ala-Mursula & Virokannas 2011, 30.)

## **2.2 Tutkivan kehittämissuunnan rooli**

Viidestä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijasta muodostettiin tutkiva kehittämissuunta, josta käytän jatkossa lyhennettä tutke-suunta. Tämän suunnan opinnäytetöiden tarkoituksena oli kehittää PKSSK:n positiivista työhyvinvointia ja sen johtamista. Jokainen suunnan jäsen teki oman opinnäytetyönsä tämän yhteisen aihepiirin ympäriltä, mutta eri näkökulmasta. Aiheet liittyivät organisaation työhyvinvointisopimuksen työhyvinvoinnin tasapainomallin eri osa-alueisiin. Haimme tiiviin yhteistyöme vuoksi yhteistä tutkimuslupaa (liite 1), joka myönnettiin meille 1.10.2012. Suunnan tarkoituksena oli tuottaa tietoa tasapainomallin arviointiin ja seurantaan, jolloin tehdyt kehittämistyöt palvelevat työhyvinvointisopimuksen uudistamista ja päivittämistä vuonna 2014.

Tutke-suunta keskittyi opinnäytetöissään työhyvinvoinnin positiiviseen näkökulmaan eli siihen, miten hyvät ja toimivat asiat saadaan näkyviksi ja siten tukemaan työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä. Suunnamme koki erityisen tärkeänä, että henkilöstöä osallistetaan oman työhyvinvointinsa ja osaamisensa kehittämiseen, ja tätä kautta hoitotyön kehittäminen tuodaan lähemmäksi päivittäistä työtä. Opinnäytetöidemme aiheet näkyvät kuviossa 2. Niiden lähtökohtiin vaikutti positiivisuuden käsite, jonka avulla pyrimme löytämään uusia näkökulmia kuntayhtymän Myö ja Työ -työhyvinvointisopimukseen. Suunnamme toiminnassa korostuvat yhdessä tekemisen ja ideoimisen voimaannuttava vaikutus.



Kuvio 2. Tutke-ryhmän opinnäytetöiden aiheet.

### 3 Palkitseminen johtamisen välineenä

#### 3.1 Palkitsemisen käsitteitä

Palkitsemisen voi määritellä vaihtosuhteeksi tai kaksisuuntaiseksi prosessiksi työntekijän ja työnantajan välillä. Työntekijä antaa aikaansa ja työpanoksensa työnantajalle ja saa takaisin itselleen erilaisia asioita, esimerkiksi palkkaa, erilaisia palkkioita, etuja, palautetta työstään tai mahdollisuuden kehittyä ja kehittää ammatillista osaamistaan. Molempien osapuolien tulisi hyötyä tästä suhteesta. Organisaation näkökulmasta työntekijä tekee oikeita ja merkityksellisiä asioita, ja työnantaja antaa vastineena työntekijälle tärkeitä asioita. Kun työntekijä kokee tämän vaihtosuhteen olevan kunnossa, hän on silloin motivoitunut ja halukas tekemään parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä kehittämään omaa työtään. Lyhyesti sanottuna kaikki sellaiset asiat, joita työntekijä pitää palkitsevina ja motivoivina, ovat palkitsemista. (Hakonen 2009, 215; Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 34; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15–16.)

Palkitseminen on johtamisen työväline, jonka avulla organisaation strategiset päämäärät muutetaan konkreettiseksi toiminnaksi ja sen tavoitteiksi (Hulkko-Nyman & Maaniemi 2011, 37–38; Rantamäki ym. 2006, 16; Österberg 2009, 152). Sen avulla tuetaan siis organisaation mahdollisimman hyvää menestystä ja sen taustalla olevat perustelut kertovat työntekijälle, mitä häneltä odotetaan. On tärkeää, että heitä kannustetaan toimimaan organisaation strategian ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen tulisi nähdä organisaatiossa panostuksena tulevaisuuteen, jonka avulla voidaan saavuttaa haluttu tulos ja kehittää toimintaa tavoitteiden suuntaisesti. Se tulisi sitoa niihin tekijöihin, joiden avulla organisaatio pyrkii parantamaan tuottavuuttaan sekä nykyhetkessä että tulevaisuudessa. Organisaatiossa tulee miettiä, millaisista asioista ja minkälaisista tuloksista halutaan palkita sekä kuinka erilaiset palkkiot jaetaan henkilöstön kesken. (Kauhanen 2010, 88–89; Kauhanen & Viitala 2011, 209–210.)

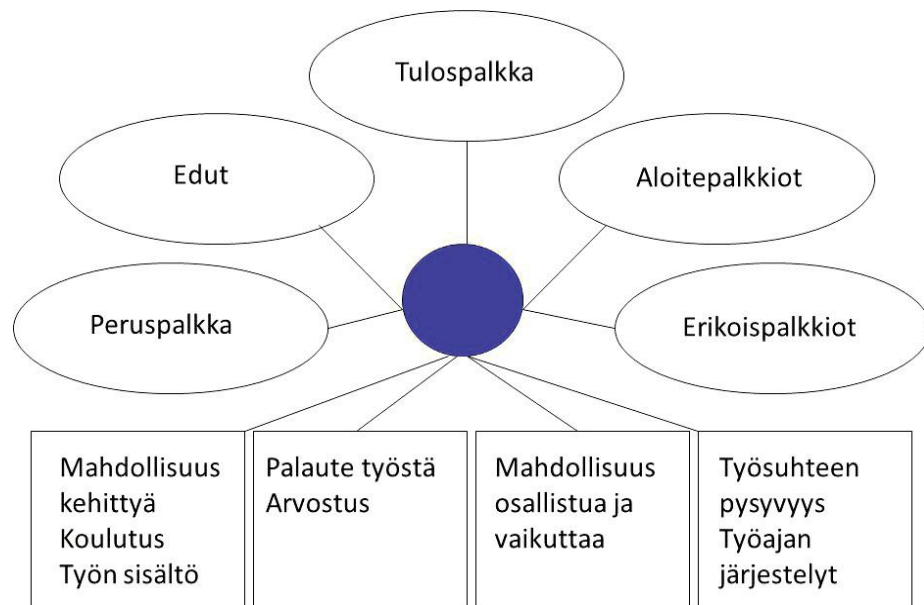
Työntekijöille hyvin erilaiset asiat voivat olla merkityksellisiä ja palkitsevia, minkä vuoksi palkitsemisen kenttä on laaja. Palkitseminen voidaan ryhmitellä esimerkiksi neljään eri osaan, joita ovat työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, henkilöstöedut sekä rahallinen palkitseminen. Työ ja tapa toimia pitävät sisällään niitä asioita, joita tulee vastaan päivittäisessä työssä. Näitä ovat työn sisältö, toimintatavat ja esimiestyö. Kasvu ja kehittyminen tarkoittavat mahdollisuuksia oman osaamisensa kehittämiseen ja työuran rakentamiseen. Henkilöstöetuja ovat esimerkiksi kattava työterveyshuolto, joustavat työajan järjestelyt, virkistystoiminta, viihde- ja vapaa-ajantoiminta, työvälineisiin liittyvät edut tai työolosuhteet. (Rantamäki ym. 2006, 16–18, 86.) Rahallisen palkitsemisen muotoja ovat tavallisimmin peruspalkka, erilaiset henkilökohtaiset lisät, tulospalkkio tai aloitepalkkio (Österberg 2009, 153.)

### **3.2 Palkitsemisen muodot**

Palkitsemisen kokonaisuus pitää sisällään aineellisen eli taloudellisen ja aineettoman palkitsemisen. Tällainen kokonaispalkitsemisen malli (kuvio 3) kertoo työntekijälle, mitä organisaatio on valmis tarjoamaan hänelle vastineeksi työpanoksesta, ajasta ja motivaatiosta. (Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry 2007, 8.) Organisaatiolle se kertoo, mitkä asiat tulee olla kunnossa. Organisaatio määrittelee itse oman palkitsemisen kokonaisuutensa, joka pitää sisällään työehtosopimusten ja työlänsäädännön määrittelemät

palkitsemistavat ja etuudet. On tärkeää, että kokonaispalkitsemisen malli otetaan organisaatiossa aktiivisesti käyttöön johtamisen välineenä. (Hakonen 2009, 216–217.) Se on johtamisessa kokonaisuutena tehokkaampi kuin irrallaan olevat osat (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 23).

Palkitsemisesta puhuttaessa ajatellaan usein vain taloudellista palkitsemista ja rahaa. Se on kuitenkin vain yksi osa palkitsemisen kentässä. Aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa jatkuvasti, sillä tulotason ja varallisuuden lisääntyessä raha ei ole enää työelämässä ainoa asia, joka ratkaisee. (Kauhanen 2010, 94.) Parhaimmillaan aineelliset ja aineettomat palkitsemisen tavat tukevat toinen toisiaan ja eri osa-alueita kehitetään organisaatiossa kokonaisvaltaisesti huomioiden toimintaympäristön tilanne ja tarpeet (Ylikorkala, Hakonen & Hulkko 2005a, 20).



Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2005, 20).

Edellä kuvattuun palkitsemisen kokonaisuuden malliin on koottu organisaatioille tuttuja palkitsemisen tapoja. Niistä jokaisen ympärille organisaatio voi rakentaa kokonaisen palkitsemisjärjestelmän prosessikuvauksineen. Työntekijä muodostaa käsityksensä organisaatiosta tällaisten kokonaisuuksien eikä vain jonkin yhden osa-alueen kautta. Oleellista on, että organisaatio määrittelee ja rakentaa itselleen sopivan mallin. (Hakonen ym. 2005, 21; Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry 2007, 8–9.)

Palkitsemisen kokonaisuudessa erilaisiin palkitsemismuotoihin liittyy myös aikajänne ja sitä kautta erilaiset tavoitteet eri palkitsemismuodoille. Nopeita palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi yksittäiset palkkiot tai tulospalkkiot, ja hitaita palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja koulutuksiin liittyvät toiminnot. Palkitsemismuodot voivat sijoittua menneisyyteen, nykyisyyteen tai tulevaisuuteen. Palkitseminen voi siis tapahtua takautuvasti, nykyhetkessä palautteen tai keskustelun kautta tai palkitseminen liitetään organisaation tulevaisuuden strategisiin tavoitteisiin. (Luoma ym. 2004, 37.) Organisaation tulee huomioida palkitsemisessa myös henkilöstön erilaiset arvo- ja motivaatiotaustat. Kun käytössä on erilaisia aineettomia ja aineellisia palkitsemisen muotoja sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, tällöin ainakin jotkut näistä muodoista toimivat henkilöstön toimintaa ohjaavina tekijöinä. Tämä onkin suuri haaste nyt ja tulevaisuudessa organisaation ylimmälle ja henkilöstötoimintojen johdolle. (Kauhanen & Viitala 2011, 215.)

### **3.2.1 Aineellinen palkitseminen**

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan taloudellista palkitsemista (Kauhanen 2010, 97). Palkkaan liittyy erilaisia arvostuksia ja merkityksiä. Ensisijaisesti se on kuitenkin vastine tehdystä työstä. Moni muodostaa palkan kautta käsityksensä siitä, kuinka hän on onnistunut työssään ja mikä on hänen asemansa työyhteisössä. Raha merkitsee myös toimeentuloa ja arjen toimivuutta sekä mahdollisuutta tehdä tai harrastaa itselleen mieluisia asioita. (Hakonen ym. 2005, 69.)

Työsopimuslain mukaan palkka on yksi työsuhteen tunnusmerkeistä. Tehtyä työtä voidaan mitata ja arvottaa erilaisina panoksina. Tällöin palkan määräytyminen riippuu siitä, kuinka paljon aikaa ja millaisia tietoja sekä taitoja työntekijä luovuttaa työnantajansa käyttöön. Työtä voidaan mitata ja arvottaa myös sen perusteella, kuinka tehokkaasti työntekijä käyttää ja hyödyntää työssään tietojaan ja taitojaan tai arvioimalla työn tuloksia. Palkanmaksun perusteina ovat työtehtävä ja sen vaativuus, henkilön ominaisuudet, suoriutuminen ja tulokset. Perusteena voidaan käyttää yksilön lisäksi myös ryhmän ominaisuuksia, suoriutumista ja tuloksia. Tehtäväperusteinen palkanosa määräytyy tehtävän tai toimen vaativuuden perusteella työn tekijästä riippumatta. Henkilö- tai ryhmäperusteinen palkanosa riippuu pätevyydestä ja tehtävistä suoriutumisesta. Tuloperuste-

seen palkanosaan vaikuttavat konkreettiset tulokset ja aikaansaannokset. Palkkaa voivat täydentää myös erilaiset lisät, joita maksetaan muun muassa vuorotyöstä, ylityöstä tai varallaolosta. (Karppinen, HUUHTANEN, JUVONEN, JÄMSÉN, MAANIEMI & TARUMO 2005, 7.)

Organisaatioiden tavoitteena on tarjota työntekijöilleen oikeudenmukainen ja kannustava peruspalkkaus (Rantamäki ym. 2006, 94). Kunnallisessa yleisessä virka- ja työehtosopimuksessa eli KVTES:ssa 2012–2013 (KT Kuntatyönantajat 2012, 20–21, 35–36) on määritelty tarkasti palkkaukseen liittyvät peruskäsitteet. Sen mukaan palkkausjärjestelmä perustuu henkilökohtaiseen palkkaan, henkilökohtaiseen lisään, työkokemuslisään ja tulospalkkioon. Lisäksi on mahdollisuus maksaa myös kertapalkkioita, lisiä ja korvauksia, joiden tarkemmat kuvaukset on sisällytetty työehtosopimukseen. Peruspalkka tarkoittaa tehtäväkohtaista vähimmäispalkkaa, joka työntekijän tulee vähintään saada tekemästään työstä. Tehtäväkohtainen palkka, henkilökohtainen lisä ja työkokemuslisä kuuluvat varsinaiseen palkkaan. Tehtäväkohtainen palkka määräytyy työntekijän tehtävien vaativuuden perusteella, jotka määritellään työn vaativuuden arviointijärjestelmän avulla. Henkilökohtaisen lisän maksamisen perusteena voivat olla työntekijän ammatinhallinta, työssä suoriutuminen, monitaitoisuus ja luovuus, erityistiedot ja -taidot, yhteistyökyky, vastuuntunto, oma-aloitteisuus ja kehityshakuisuus. Henkilökohtainen lisä myönnetään yleensä toistaiseksi, mutta myös määräaikainen lisä on mahdollinen. Työkokemuslisä perustuu palvelusaikaan.

Peruspalkan lisäksi taloudellisista palkitsemistavoista tulospalkkaus saa usein suuren painoarvon. Tuloperusteinen palkanosa perustuu aikaansaannoksiin, ja sitä voidaan maksaa koko organisaatiolle, ryhmälle tai yksilölle. (Ylikorkala ym. 2005a, 21.) Tulospalkkaukselle on määritelty yleisiä tavoitteita. Niiden mukaan tavoitteet tulee määritellä etukäteen, ja palkkio sidotaan niihin. Palkkion maksaminen on riippuvainen tavoitteiden saavuttamisesta, ja tulospalkkio ei ole varsinaista palkkaa, vaan se maksetaan erillään varsinaisesta palkasta. (Kauhanen 2010, 110; Viitala 2007, 149.)

Tulospalkkiojärjestelmän käyttö on yleistynyt ja sitä käytetään yksityisellä sektorilla huomattavasti enemmän kuin valtion organisaatiossa tai kuntasektorilla. Valtion organisaatiossa tulospalkkiojärjestelmää sovelletaan yleensä suurimpaan osaan henkilöstöä, kun taas kuntasektorilla sitä sovelletaan usein vaihtelevaan määrään henkilöstöä. (Salmäki ym. 2009, 14.) Kuntasektorilla työehtosopimus ohjeistaa valitsemaan tulospalkki-

on perusteiksi vähintään kaksi tai useampia tavoitteita, jotka kuvaavat toiminnan onnistumista mahdollisimman monipuolisesti. Tavoitteet tulee määrätyn väliajoin asettaa uudelleen ja tällöin tulee ottaa huomioon tapahtunut kehitys sekä mahdolliset ongelmat. Tavoitteiden tason tulee olla realistinen ja työntekijöiden sekä työnantajan tulee hyötyä tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotosta. Tällainen hyöty voi olla työprosessien sujuvuuden lisääntyminen, palvelun laadun parantuminen, kustannussäästöt, suoritemäärien muutokset, sekä henkilöstön osaamisen kasvaminen tai hyödyntäminen. (KT Kunta-työnantajat 2012, 39.)

Ylikorkalan ym. (2005a, 4) raportin mukaan terveydenhuollon yksiköiden kokemukset tulospalkkauksesta ovat olleet enimmäkseen myönteisiä. Sekä henkilöstö että johto ovat olleet tyytyväisiä tulospalkkiojärjestelmiin, koska niiden havaittiin vaikuttavan henkilöstön työponnisteluihin ja saavan aikaan toivottuja tuloksia. Tulospalkkauksen koettiin myös selkeyttäneen yksiköiden tavoitteita. Varsinkin julkisella puolella tulospalkkiojärjestelmän käyttö vaatii vielä opettelua, ja haasteena pidetään rahoituksen järjestämistä eli miten tuloksesta maksetaan voittoa tuottamattomassa organisaatiossa. Kurtzman, O’Leary, Sheingold, Devers, Dawson ja Johnson (2011, 211) ovat tutkimuksessaan selvittäneet tulospalkkauksen vaikutuksia. Yhtenä merkittävänä tuloksena nousi tulospalkkauksen merkitys hoitotyön laatuun ja turvallisuuteen. Samalla kuitenkin tutkimukseen osallistuneet sairaanhoitajat ja sairaaloiden johtajat toivat esille huolensa, että tulospalkkaus lisää sairaanhoitajien työtaakkaa, mutta ei tuo mukanaan parannusta henkilöstön määrään, työympäristöön tai palkkoihin.

Hakonen (2012, 146–147) on tutkinut ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitystä. Tulospalkkioilla on rahallisen merkityksen lisäksi myös arvostukseen ja palautteen saamiseen liittyvä merkitys. Palkkiot vaikuttavat yksilön työsuoritukseen etenkin näiden merkitysten kautta. Palkkiot ovat tärkeitä myös siksi, että ne ansaitaan omalla työsuorituksella, ja saadaan näin palautetta onnistumisesta. Myös esimiehen aktiivisuus tavoitteiden asettamisessa ja palautteen antamisessa oli tärkeässä roolissa. Tulospalkkioiden merkitys väheni silloin, jos työntekijä koki, että omaa työtä ei voi mitata tai omaa suoritusta ei voi erotella ryhmän suorituksesta. Palkkioilla ei ollut myöskään merkitystä, jos ne olivat rahallisesti hyvin pieniä tai niiden saamisesta ei ollut varmuutta. Palkkiot eivät siis motivoi riittävästi, jos ne eivät ole houkuttelevia tai niiden saaminen on epävarmaa tavoitteiden täyttymisestä huolimatta.



Henkilöstöedut ovat yksi taloudellisen palkitsemisen muoto. Ne ovat organisaatiossa yleensä samat kaikille. Joitakin etuja voidaan kohdentaa esimerkiksi aseman tai työtehtäviin liittyvän tarpeen perusteella. Verotusarvoltaan määriteltyjä ja usein kokonaispalkkaan kuuluvia etuja ovat esimerkiksi matkapuhelimen käyttöetu, auton käyttöetu, asuntoetu, työmatkalippu, ateriaetu tai lounassetelit. Työajan järjestelyihin liittyviä etuja ovat esimerkiksi osa-aikatyömahdollisuus, joustavat työajan järjestelyt, pitkät vuosilomat, vuorotteluvapaa tai etätyömahdollisuus. Kannettava työasema tai työnantajan kustantama laajakaistaliittymä ovat työväliseisiin liittyviä etuja. Työterveyshuoltoon liittyvät edut koetaan hyvin vetovoimaisiksi. Työnantajan järjestämät hyvät työterveyshuollon palvelut viestivät henkilöstölle arvostuksesta. (Rantamäki ym. 2006, 81, 83–85.)

Henkilökunnalla voi olla myös mahdollisuus saada työnantajalta tukea harrastuksiin, liikuntaan ja muihin vapaa-ajan aktiviteetteihin, henkilökunta-alennuksia yrityksen omista tai muiden yritysten tuotteista tai palveluista sekä markkinahintaa edullisempia lomaviettomahdollisuuksia ja tukea täydennyskoulutukseen. Henkilöstölle järjestettävien yhteisten tilaisuuksien esimerkiksi pikkujoulujen, vuosijuhlien tai illanviettojen tarkoituksena on kiittää ja palkita henkilöstöä sekä kohottaa yhteishenkeä ja sitoutumista organisaatioon. (Österberg 2009, 154–155.) Näiden edellä mainittujen etujen lisäksi työnantajalla voi olla käytössään myös muita erityistilanteisiin liittyviä palkkioita. Tällaisia voivat olla esimerkiksi aloitepalkkio, kertaluonteinen erityisen hyvään suoritukseen perustuva palkkio tai rekrytointipalkkio. (Rantamäki ym. 2006, 93.)

### **3.2.2 Aineeton palkitseminen**

Palkitsemisena ymmärretään usein vain rahallinen eli aineellinen palkitseminen. Työntekijät arvostavat myös monia muita palkitsemisen tapoja. (Kaistila 2005, 11.) Aineellisen palkitsemisen lisäksi aineeton palkitseminen on kuitenkin melko huonosti käytetty voimavara organisaatioiden johtamisessa. Sen käyttäminen liittyy usein hyvään johtamiseen ja esimiestyöhön. (Kauhanen & Viitala 2011, 202.)

Moision, Sweinsin ja Salimäen (2006, 29) selvityksessä nousee esille toive aineettoman palkitsemisen hyödyntämisestä enemmän tulevaisuudessa. Moni arvostaa enemmän esimerkiksi kehittymismahdollisuuksia tai joustavaa ajankäyttöä kuin rahallista palkit-

semista. On tärkeää, että työntekijöitä motivoidaan heidän yksilöllisten tarpeidensa mukaan. Työntekijöiden joukko on tulevaisuudessa yhä moninaisempaa, ja tarpeet ovat erilaisia elämän ja työuran eri vaiheissa. Tämän vuoksi on tärkeää osata käyttää erilaisia palkitsemisen tapoja. Selvityksessä haastateltavat toivoivat aikaa, arvostusta, itsenäisyyttä, kehittymismahdollisuuksia, luottamusta ja mielekästä työtä. Myös työaikajärjestelyt elämäntilanteen mukaan ovat yksi tärkeä palkitsemisen keino.

Haasteelliset työtehtävät, oppimis- ja koulutusmahdollisuudet sekä joustavat työaikajärjestelyt ovat aineettoman palkitsemisen muotoja, jotka tukevat osaamisen johtamista. Hyvät koulutusmahdollisuudet ja oppimismyönteinen ilmapiiri organisaatiossa lisäävät työntekijöiden oppimishalukkuutta. (Moisio 2005, 98–99.) Hakasen (2009a, 67) tutkimuksessa nousi myös esille osaamisen ja sen päivittämisen tärkeys. Koulutusmahdollisuuksia pidettiin merkityksellisenä palkitsemisen muotona, mutta myös arvostuksen osoituksena. Mahdollisuutta kehittää itseään ja halua saavuttaa jotain pidettiin yhtenä aineettoman palkitsemisen muotona. Kaikki työntekijät eivät halua kuitenkaan edetä urallaan. Näiden ihmisten osaamisen tulee kuitenkin pysyä sellaisella tasolla, että he pystyvät tekemään työtään tuottavasti ja ilman liiallista kuormittumista.

Esimiehen antama tunnustus on tärkeä työntekijöitä palkitseva tekijä (Kaistila 2005, 11). Jokapäiväisestä perustyöstä saatu kiitos tai kehuminen auttaa jaksamaan myös joskus kuluttavan ja epäkiittollisenkin arjen yli. Esimiehen rooli ja vaikutusmahdollisuudet ovat tässä asiassa suuret. (Hakanen 2009a, 67–68.) Kiitos ja palaute työssä suoriutumisesta ovat työntekijöiden keskuudessa arvostettuja palkitsemisen muotoja, sillä niiden avulla työntekijä pystyy kehittämään itseään ja työtään. Se vahvistaa myös positiivisia ajatuksia ja lisää motivaatiota tehdä parhaansa. (Henriksson 2011, 38–39; Kärkkäinen 2010, 46.) Hoitotyön esimiesten kokemusten mukaan kiitos on kiireessä helppo ja nopea tapa huomioda työntekijät. (Kärkkäinen 2010, 46.) Tällainen palkitseminen koetaan myös yksilöllisenä ja henkilökohtaisena työn arvostuksena (De Gieter, De Cooman, Pepermans & Jegers 2009, 911, 920).

Työpaikan pysyvyys ja työajan järjestelyt ovat vahvoja motivaatiotekijöitä, joiden merkitys lisääntyy entisestään (Kaistila 2005, 11; Kärkkäinen 2010, 46). Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja sen järjestelyihin auttaa ylläpitämään positiivista asennetta työnantajaa, työtä ja palkitsemista kohtaan (Katajamäki 2011, 81). Motivaatio on työntekijän sisäinen käyttövoima, joka auttaa ponnistelemaan ja saavuttamaan tavoitteet

(Österberg 2009, 151). Työsuhteen laatu on palkitsemistapana merkityksellinen. Pysyvä työsuhte mahdollistaa työntekijälle pitkäjärjenteisten suunnitelmien tekemisen ja tuo taoudellista turvaa sekä luottavaisuutta tulevaan. Työajan järjestelyjä ovat esimerkiksi joustava työaika, mahdollisuus tehdä etä- tai osa-aikatyötä tai ottaa opintovapaa. Ne auttavat yhdistämään työn ja yksityiselämän tarpeita sekä turvaamaan hyvinvointia. (Hakonen ym. 2005, 203, 211.)

Kärkkäinen (2010, 46, 48) on tutkinut aineettoman palkitsemisen vaikutusta työhyvinvoinnille. Tutkimukseen osallistuneet hoitotyön lähiesimiehet arvioivat käyttävänsä paljon aineettoman palkitsemisen menetelmiä työntekijöidensä palkitsemisessa, eniten kiitosta ja palautteen antoa. Työntekijöitä haluttiin palkita myös työsuhteen jatkuvuudella ja työajan järjestelyillä. Aineeton palkitseminen koettiin tärkeänä ja sillä koettiin olevan paljon merkitystä niin työntekijöiden palkitsemisessa kuin omassa esimiestyössä.

Erilaisten toimintatapojen palkitsevuutta työntekijöille on vaikea arvioida, koska se on hyvin henkilökohtainen kokemus ja riippuu työntekijän persoonallisista ominaisuuksista sekä arvomaailmasta. Toinen voi kokea esimerkiksi vastuun saamisen palkitsevana ja kannustavana, mutta toinen voi kokea sen ahdistavana taakkana. Tämä on haaste esimiehille heidän päivittäisessä työssään. (Kärkkäinen 2010, 48.) Esimiehellä tuleekin olla hyvää ihmistuntemusta, vuorovaikutustaitoja ja tilanneherkkyyttä. Hänen tulee tuntea hyvin myös yhteiset toimintatavat. (Moisio & Salimäki 2005, 196.)

### **3.3 Strateginen palkitsemisjärjestelmä**

Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat, minkä vuoksi palkitsemisjärjestelmiä kehitetään jatkuvasti. Tähän vaikuttaa myös suuntaus strategiseen palkitsemiseen. (Hakonen ym. 2005, 44.) Strategisessa palkitsemisessa palkitsemisjärjestelmien toimivuutta ja palkitsemisen kokonaisuutta kehitetään organisaation strategian tavoitteiden suuntaiseksi. Palkitsemisjärjestelmän avulla tuetaan näiden tavoitteiden saavuttamista ja arvojen mukaisen toiminnan toteutumista. Strategisessa palkitsemisessa seurataan ja arvioidaan palkitsemistapojen toimivuutta ja vaikuttavuutta sekä toimintaa pyritään parantamaan kaikkien sidosryhmien hyödyksi.

Strateginen palkitseminen näkyy organisaatiossa monin eri tavoin. Organisaatiolla tulee olla toiminnan tavoitteiden suuntaisesti laadittu palkitsemisstrategia, joka antaa suuntaaviivat palkitsemisen kokonaisuudelle ja kertoo keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkitsemista johdetaan ja sen toimivuutta arvioidaan säännöllisesti sekä tarvittaessa parannetaan. Myös palkitsemisen perusteena käytettävien mittareiden tulee muuttua, jos strategia tai toimintatavat muuttuvat. Palkitsemiseen liittyvät tehtävät, vastuut ja roolit tulee olla määriteltynä niin organisaatio- kuin yksikkötasolla. Näin menetellen pidetään huolta palkitsemisen prosesseista. Strategisen palkitsemisen toimivuuden edellytys tulee kuitenkin loppujen lopuksi johdon tasolta. Sen tulee huolehtia, että organisaatioilla ja yksiköillä on olemassa tarvittavat resurssit ja valmiudet palkitsemisen toteuttamiseen. (Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry 2007, 6.)

Palkitsemisjärjestelmän suunnittelun lähtökohtana toimivat siis organisaation strategia ja tavoitteet. On tärkeää pohtia, mitä palkitsemisjärjestelmällä halutaan viestittää henkilöstölle ja minkälaista osaamista, toimintaa ja työsuorituksia organisaatiossa arvostetaan. Palkitsemisjärjestelmä tulee suunnitella huolellisesti ja ottaa huomioon erilaisten palkitsemistapojen vaikutukset. Näiden ajatusten pohjalta luodaan palkitsemiselle periaatteet ja toimintatavat, joiden tulee sopia organisaation rakenteisiin, strategiaan ja johtamisprosesseihin. Palkitseminen, henkilöstö ja muut edellä mainitut osa-alueet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Kun nämä osat toimivat mahdollisimman hyvin yhdessä, organisaatio toimii tehokkaammin. (Ylikorkala, Hakonen, Hulkko, Moisio, Salimäki & Sweins 2005b, 285–286.) Palkitsemisjärjestelmä tulee rakentaa läpinäkyväksi. Henkilöstöllä tulee olla riittävästi tietoa järjestelmän rakenteesta ja palkitsemisen perusteista, joten tiedonkulun toimivuuteen tulee kiinnittää huomiota. (Ikäheimo, Kontu, Kostander, Tainio & Uusitalo 2007, 73, 78.) Oikeudenmukaisuus toteutuu, kun menettelytapoja sovelletaan kaikkiin ihmisiin johdonmukaisesti. Palkitsemisjärjestelmän tavoitteena tulee olla organisaation vision eli tulevaisuuden tavoitteen tukeminen. (Valtiokonttori 2007, 15.)

Moision (2005, 103) tutkimuksessa nousi esille palkitsemisen prosessien merkitys palkitsemisen vaikutuksille. Niillä oli jopa suurempi merkitys kuin rakenteellisilla ratkaisuilla. Palkitsemisen tulee olla yhteensopiva varsinkin osaamisen johtamisen kanssa, sillä hyvät oppimista tukevat käytännöt voivat kannustaa oppimiseen palkkausta enemmän. Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen edellyttää, että osaamisen johtamisen

käsite ymmärretään. Kun henkilöstöllä oli tiedossa, millaista osaamista ja oppimista heiltä odotettiin, ohjasi se heidän toimintaansa. Salimäen (2004, 36) tutkimuksessa palkkausjärjestelmää tarkasteltiin sen toimivuuden näkökulmasta, erityisesti esimiehen toiminnan ja palkkausjärjestelmän välistä toimivuutta. Tutkimuksen mukaan esimies pystyy vaikuttamaan suorituksen johtamisen kautta siihen, mitä palkkausjärjestelmä työntekijöille merkitsee. Tämä puolestaan vaikuttaa palkkausjärjestelmän toimivuuteen.

Työntekijöiden osaamisen arvostuksen tulee näkyä arjessa. Palkitsemisen ja palkkarakenteen tulisi perustua työntekijöiden osaamiseen, innovatiivisuuteen ja tuloksiin. (Kauhanen & Viitala 2011, 207.) Palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen voidaan vaikuttaa avoimuudella ja hyvällä tiedottamisella (Piiroinen 2007, 69). Työntekijöiden on tärkeää tietää ja tunnistaa, mitä palkitsemisen kokonaisuus sisältää omassa organisaatiossa. Johdon tulisi tunnistaa ja nimetä palkitsemisen erilaiset muodot sekä niiden vaikutukset yhdessä henkilökunnan kanssa. Palkitsemisesta tulisi käyttää myös yhteisiä käsitteitä, jotta kaikki ymmärtäisivät ne samalla tavalla. (Seitovirta 2012, 60.)

### **3.4 Esimiehen rooli palkitsijana**

Esimiehellä on merkittävä rooli palkitsemisen eri vaiheissa, ja käytännön toteutus riippuu paljon esimiehen toiminnasta (Moisio, Lempiälä & Haukola 2009, 85.) Luoma ym. (2004, 68–69) käsittelevät teoksessaan esimiestyön merkitystä osajien kokonaispalkitsemisessa. Heidän mukaansa esimiestyö vaikuttaa työntekijän sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon sekä palkitsemisen kokemiseen. Esimies voi omalla toiminnallaan joko tukea työntekijän omaa vastuunkantamista tai kontrolloida sitä. Vastuunkantamista tukeva esimiestyö vaikuttaa työntekijän motivaatioon myönteisesti, mikäli siihen liittyy osaamisen kehittymistä tukevan palautteen antamista. Kontrolloiva esimiestyö lisää puolestaan työntekijän kuormittavia kokemuksia ja vähentää motivaatiota sekä työhyvinvointia. Esimies tuntee parhaiten työntekijänsä, ja siitä syystä hänen roolinsa on motivaation ja palkitsemisen näkökulmasta merkittävä. Hän pystyy parhaiten tunnistamaan työntekijöidensä osaamisen vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä yksilöllisesti motivoivat tekijät. Tutkimusten mukaan työntekijät kokevat, että organisaatio haluaa aidosti palkita hyvistä työsuorituksista, kun esimiestyö on osallistavaa, palautteellista sekä tukee osaamisen kehittämistä ja kehittymistä.

De Gieter ym. (2009, 911, 920) korostavat esimiehen johtamistaitoja tutkimuksessaan psykologisen palkitsemisen merkityksestä sairaanhoitajille. Heidän mukaansa esimieheltä saatu tuki ja positiivinen palaute vaikuttavat työntekijän työtyytyväisyyteen ja asenteisiin. On tärkeää, että esimies tunnistaa mahdollisuudet palkita työntekijöitä yksilöllisesti psykologisilla keinoilla ja osaa toimia spontaanisti. Hyvistä työsuorituksista ja työssä kehitymisestä palkitseminen sekä säännöllisen palautteen antaminen nousivat tärkeiksi esimiehen toimintatavoiksi myös Orren (2009, 46) tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin hoitotyön vetovoimaisuutta osastonhoitajan työn haasteena. Edellisten lisäksi myös El-Jardali, Merhi, Jamal, Dumit ja Mouro (2009, 460–461), Kanste (2008, 7) sekä Tassa ja Nicholls (2008, 6) ovat tutkimuksissaan päätyneet samansuuntaisiin lopputuloksiin. Kansteen (2008, 7) tutkimustulosten mukaan hoitotyön esimiehillä tulee olla taitoa antaa työntekijöille rakentavaa ja asianmukaista palautetta sekä tukea, huomioida heidät yksilöllisesti ja rohkaista heitä kehittämään itseään ammatillisesti. Tassa ja Nicholls (2008, 6) korostavat taas palautteen ja kiitoksen antamisen oikea-aikaisuutta. El-Jardali ym. (2009, 460–461) tuovat esille, että palkka ja etuudet ovat sairaanhoitajien jaksamisessa yhtä merkityksellisiä kuin esimiehen taidot ja toiminta. Hyvien esimiestaitojen kehittymiseen vaikuttavat esimiehen oma henkilökohtainen kiinnostus itsensä kehittämiseen sekä työyhteisön ja organisaation antama tuki (Luoma ym. 2004, 69).

Koposen, Bonsdorffin ja Salmisen (2007, 51) tutkimuksessa nousee esille esimiesten ihmis- ja muutoskeskeisten johtamistyylien vaikutus sairaanhoitajien työtyytyväisyyden sekä oikeudenmukaisuuden, kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksien kokemusten lisääntymiseen. Esimiesten toivottiin vaikuttavan kiireen vähentämiseen, lisäävän joustavia työaikoja, antavan enemmän palautetta, tiedottavan muutoksista riittävästi ja tukevan työntekijöiden henkistä jaksamista. Esimiehen oikeudenmukainen toiminta palkitsemisessa oli myös arvostettua. Tärkeänä pidettiin lisäksi sitä, että esimies antoi sairaanhoitajille mahdollisuuden käyttää taitojaan monipuolisesti työssään.

Esimies voi parantaa omalla toiminnallaan työyhteisön sisäisen arvostuksen tunnetta. Hakasen (2009a, 66) tutkimuksessa lähiesimiehen roolista työyhteisön työhyvinvoinnin lisääjänä esimiesten toivottiin osoittavan enemmän arvostusta ja kannustavan alaisiaan. Arvostuksen keinoiksi ehdotettiin alaisten seuraamista ja henkilökuntaan sekä heidän työtehtäviinsä tutustumista. Esimiehen kannustus ja tuki koettiin tärkeiksi ja merkittäviksi työssä jaksamisen kannalta. Nämä asiat lisäävät myös työntekijöiden henkilökoh-

taista työn arvostuksen tunnetta (De Gieter ym. 2009, 919). Ammattitaidon arvostaminen, vuorovaikutus, taito antaa tunnustusta ja yhteistyö ovat arvostavan ja osaavan johtamisen tärkeitä osa-alueita (Harmoinen, Suominen & Niiranen 2010, 75).

Palkkausjärjestelmien sisällöt ja rakenne voivat vaihdella organisaatioiden välillä, mutta yhteistä näille järjestelmille on esimiesten rooli palkkaukseen liittyvissä asioissa ja päätöksenteossa (Hulkko-Nyman & Maaniemi 2011, 37). Käytännössä esimies on linkki työntekijöiden tavoitteiden, strategian ja palkkauksen välillä. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on asettaa tavoitteet ja mahdollistaa niiden toteutuminen. Jokaiselle työntekijälle tulee olla selvää, mitkä ovat hänen henkilökohtaiset tavoitteensa ja kuinka ne ovat yhteydessä hänen palkkaansa. Oikeudenmukaisuuden kokemuksen vahvistamiseksi esimiehen ja työntekijän välinen avoin kommunikaatio ja molemminpuolinen luottamus ovat tärkeitä. (Salimäki 2004, 36–38.)

Oikeudenmukaisuuden kokemus riippuu myös siitä, kuinka hyvin työntekijän tehtäväkohtainen palkka on määritelty työn vaativuuden arvioinnin ja henkilökohtaisen osaamisen mukaan. (Kaistila 2005, 11.) Esimiehet voivat siis parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä palkkaan panostamalla tavoitteen asettamisen prosessiin eli varmistamalla, että henkilöstö tuntee työnsä tavoitteet ja oman roolinsa niiden saavuttamisessa. Tämän prosessin avulla lisätään sekä henkilöstön palkkatietämystä että palkan merkitystä, mitä kautta myös palkkatyytyväisyys paranee. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 24.)

Työelämä monimutkaistuu ja haasteet lisääntyvät. Esimiehen yhtenä haasteena on miettiä, kuinka kannustaa ja palkita työntekijöiden joukkoa, joka koostuu eri-ikäisistä, erilaisissa elämäntilanteissa olevista ja ammatillisesti erilaisia asioita tavoittelevista henkilöistä. Esimiehen tulee arvioida palkitsemisen toimivuutta säännöllisesti ja tunnistaa sekä ymmärtää näitä työntekijöiden yksilöllisiä motivaatiotekijöitä. Palkitsemisen monimuotoisuutta lisää vielä sen liittyminen yksilötason motivaatiotekijöiden lisäksi työyhteisötason tekijöihin. Palkitsemiseen liittyviä menettelytapoja ja seurauksia arvioidaan työyhteisössä oikeudenmukaisuuden näkökulmasta, minkä vuoksi palkitsemisen tulee perustua yhteisesti mietittyihin pelisääntöihin ja johdonmukaisuuteen. (Järvensivu, Kervinen & Syrjä 2011, 13.)

## **4 Palkitseminen ja positiivinen työhyvinvointi terveydenhuollon organisaatiossa**

### **4.1 Työhyvinvointi positiivisena käsitteenä**

Työhyvinvointi tarkoittaa sekä yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viireystilaa että työyhteisön yhteistä viireystilaa. Se on ennen kaikkea työntekijöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä, jotta kaikilla olisi mahdollisuus onnistua ja tuntea työn iloa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tärkeää on se, millaiseksi työntekijät kokevat olonsa työpäivän aikana. (Ojala & Ahonen 2005, 27–28.) Työhyvinvointi tarkoittaa myös turvallista ja terveellistä, mutta myös tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja se tukee myös työntekijöiden elämänhallintaa. (Ravanti & Pääkkönen 2012, 3.) Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (2012) mukaan työhyvinvointi rakentuu useasta eri tekijästä. Näitä ovat työntekijän terveys ja jaksaminen, työpaikan turvallisuus, työn hyvä hallinta, työilmapiiri ja johtaminen.

Utriainen (2009, 119–120) on tutkinut ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointia. Tämän tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnin ylläpitämisellä ja edistämällä on positiivisia vaikutuksia sairaanhoitajien työssä jaksamiseen ja jatkamiseen. Toinen toistaan arvostava vastavuoroisuus ja mahdollisuus tehdä työtä omien arvojen ja ammattietiikkansa mukaisesti lisää työhyvinvoinnin kokemusta. Tutkimus on tuottanut tietoa työhyvinvointia edistävästä tekijöistä ja työhyvinvoinnista ilmiönä positiivisesta näkökulmasta.

Psykologiassa on keskitytty pitkään tunnistamaan ja hoitamaan ihmisen psyykkisiä ongelmia ja niiden syitä. Työpsykologiassa tällainen ongelmakeskeisyys on ollut painopisteenä myös hyvinvoinnin tutkimuksessa. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56.) Positiivinen psykologia on suuntaus, joka tarkastelee ihmisenä olemisen positiivista puolta. Siinä huomio kiinnittyy vahvuuksiin ja positiivisiin tunteisiin, ei ongelmiin. Lähtökohdaksi on huomioda toimivat ja onnistuneet asiat niin yksilön kuin organisaationkin toiminnassa. (Hakanen 2011, 11.) Positiivinen psykologia korostaa siis avointa



ja arvostavaa näkökulmaa ihmisten mahdollisuuksiin, motiiveihin ja valmiuksiin (Sheldon & King 2001, 216).

Työterveyslaitos (2010) on koonnut verkkosivuilleen positiivisesta työpsykologiasta tiiviin määritelmän. Sen mukaan positiivinen psykologia keskittyy sellaisten olosuhteiden ja prosessien tutkimiseen, jotka lisäävät ihmisten, ryhmien tai organisaatioiden kuuloistamista ja mahdollisimman hyvää toimintaa. Positiivista psykologiaa voidaan käyttää hyväksi työyhteisöjen kehittämisessä. Tällöin huomio keskittyy työntekijöiden vahvuuksien löytämiseen ja tukemiseen sekä mahdollisuuksien hyödyntämiseen. On tärkeää löytää ne tekijät, jotka tekevät työnteosta mielekästä ja nautittavaa. (Hakanen 2009b, 4, 9.) Työhyvinvointi näyttäytyy usein tilana, jossa voi esiintyä sekä positiivisia että negatiivisia tunteita. On kuitenkin tärkeää, että työntekijällä nousee päällimmäiseksi tunne hyvinvoinnista. (Kouvalainen 2007, 83.) Työntekijän positiivinen perusasenne on tärkeä työssä jaksamiselle. Se vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä luonnostaan kokee asioita ja toimii toisten kanssa. Työssään viihtyvät ihmiset suhtautuvat usein muutoinkin positiivisesti elämään, toisiin ihmisiin ja työhön. Positiivinen ja vastaanottavainen perusasenne antavat hyvän perustan kokea työssään uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Työntekijän olisi tärkeää tunnustaa omat ennakoasenteensa ja ymmärtää niiden vaikutus työn tekemiselle. Myös muiden työntekijöiden työn arvostaminen vaikuttaa positiivisen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymiseen. (Siitonen, Repola & Robinson 2002, 30.)

## **4.2 Palkitsemisen merkitys työhyvinvoinnille**

Palkitsemisella on tärkeä merkitys työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle (Härkönen 2010, 12). Se on tärkeä osa organisaation henkilöstöpolitiikkaa ja toimiessaan se on organisaatiolle suuri voimavara (Niiranen 2007, 46–47). Palkitseminen hyödyttää laajasti koko organisaatiota ja vaikuttaa sen prosesseihin sekä toimintojen kokonaisuuteen (Kuronen 2002, 68). Erilaisilla palkitsemistavoilla voidaan vaikuttaa organisaatiossa työn tuottavuuteen, työnhakijoiden halukkuuteen hakeutua organisaatioon töihin ja heidän pysyvyyteensä, strategisten tavoitteiden toteutumiseen sekä organisaation kilpailuun. (Hulkko, Sweins & Hakonen 2006, 10; Kauhanen & Viitala 2011, 202, 214.)

Palkitsemiseen liittyviä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä nousee hyvin esille Marjalan (2009, 81–90) tutkimuksessa työhyvinvoinnin kokemuksista. Tutkittavat pitivät merkityksellisenä niin rahallista kuin aineetonta palkitsemista, joka korostui kuitenkin usein rahallista enemmän. Riittävää ansiotasoa ja vakituista sekä säännöllistä työtä pidettiin työhyvinvoinnin lähteinä, mutta työn laatu ja sisältö nousivat monen tutkittavan mielipiteissä näitä vieläkin tärkeämmäksi. Tällaisia työhyvinvointia edistäviä tekijöitä mainittiin tutkimuksessa useita. Haasteelliset ja vaihtelevat työtehtävät, ammattitaidon ja osaamisen arvostus sekä positiivinen palaute mainittiin usein. Myös mahdollisuus kouluttautua ja kehittää itseään ammatillisesti, vastuu, töiden suunnittelu sekä kannustava ja tukeva esimiestyö olivat tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Palkitseminen tukee työntekijöiden työhyvinvointia ja organisaation menestymistä vain, jos sen perusteet on valittu oikein. Se tulisi nähdä panostuksena, jonka avulla organisaatiossa pystytään kehittämään toimintaa. (Kauhanen & Viitala 2011, 209–210.) Palkitseminen on myös osaamisen kehittämisen ja kommunikoinnin väline (Kuronen 2002, 67–68). Mahdollisuus kehittyä, oppia uutta ja saada ammattitaitoa lisäävää koulutusta sekä hyödyntää osaamistaan vahvistavat työpaikkaan ja ammattiin sitoutumista. Organisaation tulisi kehittää työn organisointia, tarjota riittävän haasteellisia tehtäviä sekä turvata työntekijöille mahdollisuus saada säännöllisesti ammattitaitoa kehittävää ja ylläpitävää koulutusta. Osaamisvajeen on todettu lisäävän työstä aiheutuvaa stressiä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 67.)

Niirasen (2007, 46) tutkimuksessa palkitsemisen merkityksestä yksilölle nousi esille useita palkitsemisen positiivisia vaikutuksia. Tällaisia olivat työmotivaation lisääntyminen, kokemus arvostuksesta, palautteen saaminen työstä sekä työn mielekkyyden ja oman toiminnan tehostuminen. Myös Seitovirran (2012, 33–34) tutkimuksessa palkitsemisen kehittämisestä yliopistollisessa sairaalassa nousi samanlaisia palkitsemisen positiivisia vaikutuksia. Edellä mainittujen lisäksi nousivat esille työnantajaan sitoutuminen, kannustaminen, jaksamiseen innostaminen ja palkitsemisen toimiminen työntekoa ohjaavana asiana. Pylkkäsen (2011, 86) tutkimuksessa nousi esille oman työn arvioinnin ja osallistumismahdollisuuksien vaikutus työmotivaation parantumiseen. Osallistumismahdollisuudet lisäävät sekä organisaation sisällä yhteenkuuluvuuden tunnetta että yksilön sitoutumista organisaatioon. Mahdollisuus osallistua yhteisten tavoitteiden luomiseen ja toteuttamiseen lisää ryhmähenkeä.

Palkitseminen kertoo työntekijöille, mitä työssä arvostetaan. Se voi vaikuttaa siihen, että työntekijällä on riittävästi motivaatiota ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin työtehtäviä organisoidaan tärkeysjärjestykseen, osaamista kehitetään ja organisaation tuottavuus paranee. Hyvän työnantajan palvelukseen halutaan myös hakeutua ja hyvin toteutetulla palkitsemisella voidaan vaikuttaa työpaikan kiinnostavuuteen ja vetovoimaisuuteen. Palkitsemisella voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Tämän vuoksi vaikutusten seurantaan tuli tehdä säännöllisesti. Palkitseminen voi saada liian suuren painoarvon, mikä voi johtaa työntekijät toimimaan epätoivotulla tavalla. Myös palkitsemisen oikeudenmukaisuus on työntekijöiden jatkuvan tarkkailun kohteena. Jos työntekijät eivät koe tullessa kohdelluksi tasapuolisesti, työilmapiiri voi kärsiä ja työntekijän motivaatio sekä työpanos huonontua. Palkitsemisjärjestelmä tulisi ottaa tarkasteluun ja tarvittaessa muuttaa, jos organisaatioon alkaa ilmaantua tällaisia kielteisiä vaikutuksia. (Hulkko ym. 2006, 10–11.)

### **4.3 Palkitsemisen kehittäminen**

Palkitsemisen kehittäminen vaatii aikaa, ja se edellyttää useiden eri prosessien kehittämistä samanaikaisesti. Se edellyttää myös työntekijöiden ja johtajien yhteistyötä sekä osallistumisen mahdollisuutta, avoimuutta, vuorovaikutusta ja jatkuvaa tiedottamista. Organisaation tulee kehittää palkitsemisjärjestelmästä itselleen sopiva käyttäen hyväksi muiden organisaatioiden kokemuksia palkitsemisen kehittämisestä, tehtyjä tutkimuksia ja koulutusta. (Piiroinen 2007, 69.) Toimiva, joustava ja kannustava palkitseminen tukee organisaation henkilöstöstrategian toteutumista (McKnight, McDaniel & Ehmann 2006, 45).

Katajamäen (2011, 77, 81) tutkimuksen mukaan palkitsemisen tulisi olla avointa, läpinäkyvää ja johdonmukaista sekä lähteä organisaation omista tarpeista, ei toisilta kopioituna. Organisaatiossa ei siis ole välttämättä tarvetta ottaa käyttöön monia uusia palkitsemisen muotoja vaan parantaa ja kehittää jo olemassa olevia. On tärkeää kehittää ja muuttaa asioita, joilla on todellisia vaikutuksia. Tutkimuksesta nousee esille myös ajatus, että palkitsemisen kehittäminen tulisi aloittaa viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Sillä tavoin tunnustuksen, kiitoksen ja palautteen antaminen parantuisi ja yleinen ilma-

piiri pysyisi avoimena ja kannustavana. Palkitsemisen kehittämisprosessissa tulee kuunnella työntekijöitä ja työpaikan yleistä ilmapiiriä.

Seitovirran (2012, 40–41) tutkimuksessa sairaanhoitajat arvioivat palkitsemisen toimivuutta yliopistollisessa sairaalassa. Tutkittavien näkemysten mukaan palkitsemisjärjestelmän kehittäminen edellyttää suunnittelua yhteistyössä johdon ja henkilöstön kanssa. Kurosen (2002, 69–70) tutkimuksessa nousee esille keskeisiä palkitsemisen kehittämisen tavoitteita. Ne liittyvät henkilöstöön, ilmapiiriin, hyvinvointiin, rekrytointiin, toimintaan ja toimintatapojen muutokseen sekä hallintoon ja organisaation rakenteeseen. Näistä henkilöstön, ilmapiirin ja hyvinvoinnin tavoitteet painottavat henkilöstön osaamista, työn arvostamista ja työhyvinvointia yleensä. Rekrytointi painottaa kilpailukykyistä palkkausta ja osaavan henkilökunnan houkuttelua organisaatioon töihin. Palkitsemisella voidaan ohjata myös toimintaa ja toimintatapojen muutosta. Palkitseminen on lisäksi johtamisen väline, ja sen avulla voidaan vaikuttaa hallinnollisesti esimerkiksi henkilöstökustannuksiin. Nylanderin (2005, 83) tutkimus korostaa palkitsemisjärjestelmän tavoitteina myös oikeudenmukaisuutta, kannustavuutta ja kilpailukykyisyyttä. Näiden saavuttaminen edellyttää hyvää palkitsemisjärjestelmän rakennetta ja sen soveltamista.

Hyvän ja toimivan palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on pitkä prosessi. Uusien toimintatapojen opettelussa voi mennä useita vuosia. Oppimiseen kuuluvat luonnollisesti sekä yritykset että erehdykset. On kuitenkin tärkeää tunnistaa mahdolliset haasteet. Palkitsemisen kytkeminen organisaation strategiaan ja tavoitteisiin on tärkeää. Yhteistyö, yhteiset tavoitteet, luottamus ja riittävä tieto auttavat löytämään ja selvittämään haasteet sekä jatkamaan eteenpäin. (Hakonen ym. 2005, 279–280.)

Moision ym. (2006, 21, 31–32) tekemässä raportissa palkitsemisen haasteista ja tutkimustarpeista käsitellään myös palkitsemisen kehittämisen haasteita. Haastatteluissa nousi esille monia tärkeitä ja huomioitavia asioita. Asenteet vaikuttavat niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Kateus, muutosvastarinta, haluttomuus uudistua, puutteellinen tieto ja rohkeuden puuttuminen nähtiin muun muassa tällaisina asenteisiin vaikuttavina asioina. Vanhaa ja tuttua pidetään turvallisena ja hyvänä, kun taas uutta ja tuntematonta helposti vierastetaan. Kehittäminen tulisi suunnitella ja toteuttaa mahdollisuuksien mukaan yhteistyössä henkilöstön kanssa. Puutteelliset osallistumismahdollisuudet lisäävät hel-

posti tunnetta, että asioista päätetään liian kaukana käytännöstä, mikä haittaa kehitystyötä. Resurssipula näkyy helposti kehittämistyön osaamisen puuttumisena. Osaamisesta voi olla pulaa myös silloin, jos organisaatiossa on yhtä aikaa meneillään useita muutoksia tai kehittämishankkeita. Käytännön haasteina palkitsemisen kehittämisessä voivat tulla eteen myös strategisen näkemyksen puuttuminen tai mittaamiseen liittyvät ongelmat. Hyvä palkitsemisjärjestelmä tuo organisaatioon tullessaan läpinäkyvyyttä, kannustavuutta, luottamusta, ennustettavuutta ja joustavuutta. Sitä myös osataan käyttää riittävästi johtamisen välineenä.

## **5 Opinnäytetyön tavoitteet ja kehittämistehtävät**

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, millainen palkitseminen tukee työhyvinvointia PKSSK:ssa. Tarkoitukseni oli kehittää organisaation palkitsemiskäytäntöjä ja tukea siten työntekijöiden työhyvinvointia. Organisaatioon on tulossa uusi palkitsemisstrategia ja opinnäytetyöni tarkoituksena oli myös tuottaa tietoa sen eteenpäin viemiseksi sekä luoda työhyvinvointia tukeva kokonaispalkitsemisen malli. Palkitsemisen kehittäminen on organisaatiossa yksi tärkeä kehittämisen osa-alue, jonka avulla pidetään huolta työntekijöiden työhyvinvoinnista.

Etsin työssäni vastauksia kahteen kehittämistehtävään.

- 1) Millaiset palkitsemisen muodot tukevat työhyvinvointia PKSSK:ssa?
- 2) Millaisella palkitsemisella esimies voi tukea työntekijöiden työhyvinvointia?

## **6 Opinnäytetyöprosessin toteuttaminen**

Toteutimme tutke-ryhmän kanssa opinnäytetyöprosessiimme aineistonkeruuta paljon yhdessä. Ideoimme ja toteutimme osallistujien otannan ja ensimmäisen vaiheen aineistonkeruun yhdessä koko ryhmän kanssa. Näin toimimalla pystyimme hyödyntämään toistemme osaamista ja yhdistämään voimavaramme. Kehittämisprosessin toisessa vaiheessa tein tiivistä yhteistyötä yhden tutke-ryhmän jäsenen kanssa. Suunnittelimme ja

toteutimme kahdestaan seuraavat opinnäytetyöni kehittämisprosessin vaiheet. Lähtökohta tälle yhteistyölle löytyi opinnäytetöidemme aihepiirien eli palkitsemiseen ja työn iloon vaikuttavien asioiden ja ilmiöiden yhteneväisyyksistä. Tämän huomasimme myös hyvin konkreettisesti aineistoa kerätessämme, sillä hyvin samantyyppiset asiat ja ilmiöt tuntuivat vaikuttavan osallistujien mielestä sekä palkitsemisen että työn ilon kokemukseen.

Tutke-ryhmä toimi ideariihen tavoin antaen mahdollisuuden yhteiseen ajatusten vaihtoon ja toistemme tukemiseen. Pystyimme hyvin yhteisillä aineistonkeruutilaisuuksilla keräämään tietoa samanaikaisesti useampaan opinnäytetyöhön. Näin pystyimme hyödyntämään myös osallistujien resursseja parhaalla mahdollisella tavalla ja säästimme sekä osallistujien että omaa aikaamme. Ryhmän tiiviin yhteistyön vuoksi yksittäisen opinnäytetyön tekijän osuutta on mahdotonta eritellä, eikä se ole myöskään tarkoituksenmukaista. Opinnäytetöidemme prosessikuvauksista löytyy tämän vuoksi paljon yhteneväisyyksiä. Opinnäytetöiden luotettavuuden kannalta on tärkeää, että toiminta on kuvattu töissämme yhtenäisesti.

## **6.1 Toimintatutkimus lähestymistapana**

Tutke-ryhmän opinnäytetöissä oli toimintatutkimuksellisen lähestymistavan avulla tarkoitus kehittää ja saada tietoa työhyvinvoinnin tasapainomallin arviointiin, seurantaan ja kehittämiseen. Omassa työssäni oli tarkoitus etsiä työhyvinvointia lisääviä palkitsemisen muotoja ja kehittää palkitsemiskäytäntöjä PKSSK:ssa. Toimintatutkimus suuntautuu erilaisiin käytäntöihin, pyrkii muutokseen ja tutkittavat osallistuvat aktiivisesti tutkimusprosessiin (Kuula 1999, 10).

Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisten toimintaa ja kehitetään käytäntöjä entistä paremmiksi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Heikkinen 2006, 16). Toimintatutkimus ei ole pelkkä tutkimusmenetelmä, vaan joukko tutkimusmenetelmiä, joissa sekoittuvat kvalitatiiviset (laadulliset) ja kvantitatiiviset (määrälliset) menetelmät. Sen oleellisia elementtejä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta ja tutkimus. Toimintatutkimus on luonteeltaan prosessimaista, sillä toisiaan seuraavien syklien avulla kohteen toimintaa kehitetään jatkuvasti. (Kananen 2009, 11.) Meyerin (2011, 257) mukaan toiminta-

tutkimus on tutkimuksellinen lähestymistapa, jonka avulla pyritään tulkitsemaan ja selittämään käytännössä esiintyviä tilanteita ja asioita sekä samalla toteuttamaan käytännön kehittämistyötä. Tutkija tekee kohdeorganisaation kanssa yhteistyötä pyrkien kehittämään toimintatapoja paremmaksi tai ratkaisemaan ongelmia.

Toimintatutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan tehden tutkimuskohteeseensa tarkoituksellisen väliintulon eli intervention, joka tähtää muutokseen. Hän on tutkimuksen kohteeseen nähden aktiivinen vaikuttaja ja toimija, ei ulkopuolinen tai neutraali henkilö. Toimintatutkimuksessa pyritään luomaan tutkimukseen osallistuvalla kohdejoukolla usko ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin, toisin sanoen voimaannuttamaan heitä. Tutkijan tehtävänä on käynnistää muutos ja rohkaista ihmisiä tarttumaan asioihin, jotta niitä voitaisiin kehittää heidän omalta kannaltaan paremmiksi. (Heikkinen 2006, 19–20.)

Toimintatutkimuksella on sekä vahvuuksia että heikkouksia. Sen avulla aineisto kerätään yhteisen keskustelun, vuorovaikutuksen ja toinen toisilta oppimisen kautta, mikä vahvistaa tiedon tuottamista ja lisää samalla työyhteisöllisiä taitoja. Osallistuva tiedonkeruumenetelmä voi toimia tutkittaville motivoivana tapana päästä vaikuttamaan, sillä arvot ja toimintatavat nousevat ihmisiltä, joihin muutos tulee vaikuttamaan. Aineistonkeruu on osallistujille myös mahdollisuus jakaa tietoa ja saada uusia kokemuksia, jotka vahvistavat kokemusta oman vaikuttamisen mahdollisuudesta. Toimintatutkimuksen yhtenä heikkoutena voidaan pitää sitä, että tulokset eivät ole yleistettävissä vaan ne näyttävät suuntalinjoja. Aineistonkeruussa tutkittavien kyky tehdä yhteistyötä ja sen toimivuus on tärkeässä asemassa. Tutkijan tulee ohjeistaa osallistujia riittävän huolella ja selkeästi, jotta ajateltu toimintatapa toteutuisi. Jos toimintatutkimuksen prosessimaisista ja kehämäistä tapaa ei toteuta huolella, aineistonkeruu voi jäädä puolittaiseksi ja tiedon saanti vajavaiseksi, mikä vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja siten luotettavuuteen. (Meyer 2011, 268–269.)

## **6.2 Opinnäytetyön kehittämistoiminta**

Kehittämistoiminta tähtää muutokseen, ja sen avulla tavoitellaan jotain parempaa tai tehokkaampaa kuin jo olemassa olevat toimintatavat tai rakenteet. Kehittämisessä kes-

keistä on tavoitteellisuus, ja lähtökohtana voivat olla ongelmat nykyisessä tilanteessa tai toiminnassa tai visio jostain uudesta. Kehittämistoiminta voi kohdistua yksittäisiin työntekijöihin, jolloin tavoitellaan muutosta työn tekemisessä, menetelmissä tai ammatillisessa osaamisessa. Kehittämistoiminnan kohdistuessa rakenteisiin tai prosesseihin tavoitellaan usein muutosta laadunvarmistukseen, erilaisiin järjestelmiin tai organisaatorakenteisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 16.)

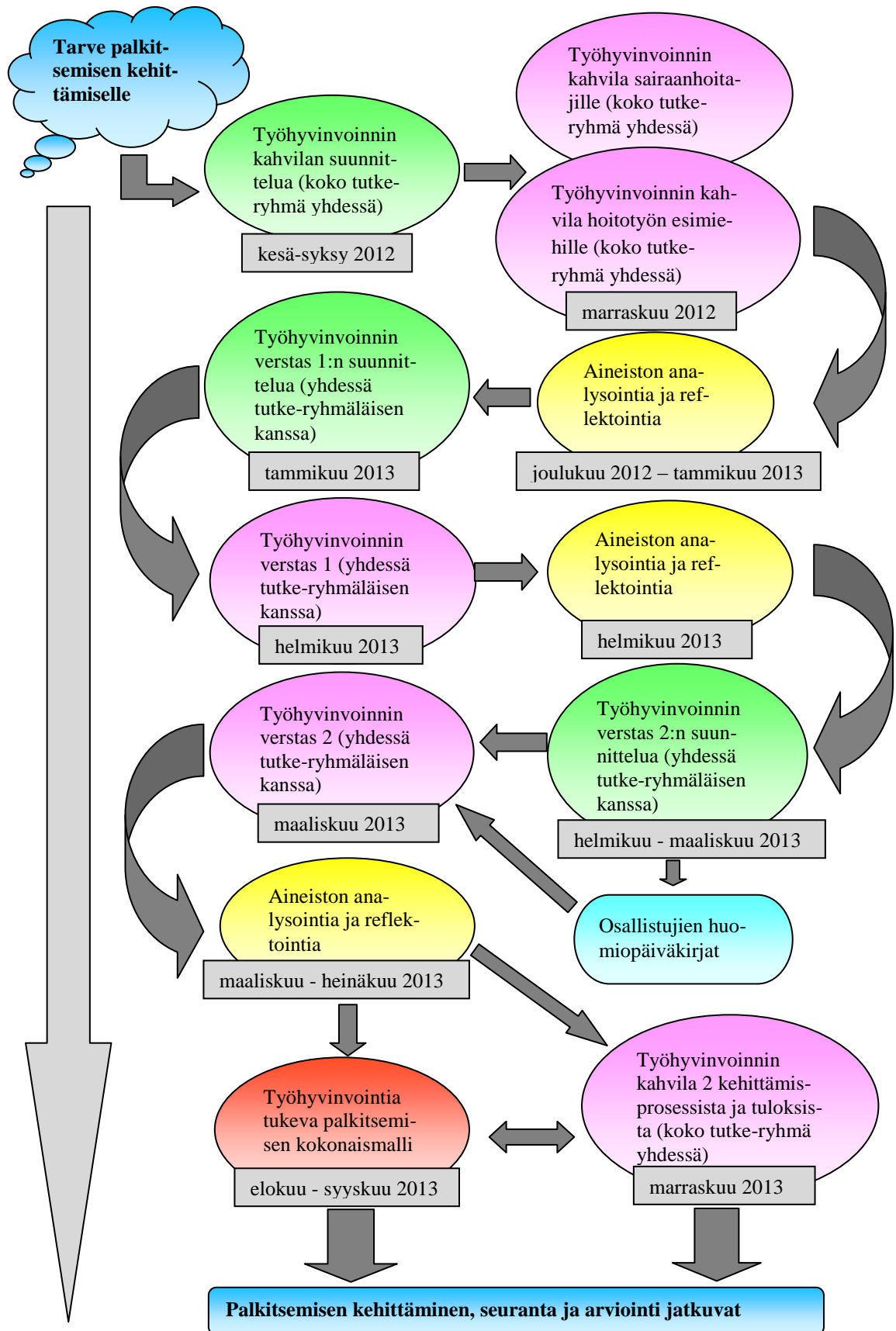
Tutkiva kehittäminen on työskentelytapa, jossa tutkimuksella, tutkimustiedolla tai sen tavoittelulla on kehittämisen yhteydessä tärkeä rooli. Käsite sisältää myös ajatuksen kehittämistoiminnan, -tavan, -kohteen ja kehittämistä tekevien ihmisten tutkivasta ja kriittisestä arvioinnista. Tutkivaan kehittämiseen liittyy jossain vaiheessa prosessia tutkimustoimintaa ja se on asennoitumistapa, joka on koko ajan esillä. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tutkivaa kehittämistapaa vaan useita erilaisia tapoja toteuttaa kehittämistoimintaa. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 23, 25.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista. Näitä voivat olla organisaation kehittämistarpeet tai halu saada aikaan muutoksia. Tällaiseen toimintatapaan kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen tai palvelujen suunnittelua ja toteuttamista. Käytännön kehittämisen lisäksi tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tärkeänä tavoitteena myös uuden tiedon tuottaminen. Dokumentoimalla ja julkistamalla tehtyä kehittämistyötä on mahdollista luoda uudenlaista ammatillista tietoa. Sen avulla on mahdollista uudistaa työelämän osaamis- ja tietoperustaa, joka toimii hyvänä perustana tuleville kehittämishankkeille. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19–20.)

Käytin opinnäytetyössäni useita erilaisia osallistavia menetelmiä, koska sain niiden avulla esiin enemmän erilaisia lähestymiskulmia asioihin. Sain myös useamman eri menetelmän avulla ajatuksiin ja kehittämisprosessiin enemmän syvyyttä. Ojasalon ym. (2009, 59) mukaan osallistavat kehittämismenetelmät tuovat mukanaan monia etuja. Yhdessä kehitetty auttaa luomaan organisaatiossa tai työyhteisössä parempia ratkaisuja kehittämisongelmiin kuin ulkoapäin tulevat ajatukset. Yhteisön jäsenet tuntevat toimintaympäristönsä ja toimintansa haasteet parhaiten. Tämän vuoksi yhteisön itsensä löytämä ratkaisu ongelmiin voi olla helpompi hyväksyä, mikäli he ovat valmiita muutokseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Kehittämistyössä on tärkeää määrittää kehittämistehtävät



riittävän tarkasti, lähtötilanne tulee selvittää kunnolla ja aikataulun tulee olla realistinen. Merkityksellistä on myös osallistujien välisen vuorovaikutuksen toimivuus. Opinnäytetyössäni kehittämistyö oli prosessi, jossa yhden asian toteuttaminen oli edellytys seuraavan vaiheen käynnistämiseksi. Kehittämisprosessi toimii toimintatutkimuksellisen spiraalin tavoin (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 80–81), jossa toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä kehinä. Näitä kehiä ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi ja toiminnan uudelleen suunnittelu. Olen kuvannut opinnäytetyöni kehittämisprosessin (kuviokuva 4) jatkumona toimintatutkimuksen spiraalia mukaillen.



Kuvio 4. Kehittämisprosessin vaiheet.

### 6.3 Opinnäytetyön osallistajat

Opinnäytetyön osallistajat olivat PKSSK:n sairaanhoitajia ja hoitotyön esimiehiä. Päädyimme tutke-ryhmän kanssa tähän valintaan, koska sairaanhoitajat ovat organisaatiossa suurin ammattiryhmä ja hoitotyön esimiehet edustavat suurinta esimiesten ammattiryhmää.

PKSSK:ssa työskenteli vuoden 2011 henkilöstökertomuksen mukaan 1 319 sairaanhoitajaa (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2011b, 5). Ryhmämme tavoitteena oli saada kokemuksia ja ajatuksia eri-ikäisiltä sairaanhoitajilta noviiseista asiantuntijoihin. Kaikille hoitotyön esimiehille lähetetyllä kutsulla oli tarkoitus saada erilaisista lähtökohdista olevat esimiehet jakamaan kokemuksiaan ja ideoitaan sekä kehittämään niitä yhdessä kaikkien yhteiseksi hyödyksi.

Osallistujien tietojen saamiseksi PKSSK:n toimistopäällikkö tulosti e-Populus -henkilöstöhallinnon ohjelmasta lokakuun alussa 2012 tiedot osastonhoitajista, apulaisosastonhoitajista ja sairaanhoitajista. Listalla oli 48 osastonhoitajaa, 21 apulaisosastonhoitajaa ja 1 047 sairaanhoitajaa. Listauksessa olivat mukana henkilöt, jotka työskentelevät keskussairaalassa, Honkalampikeskuksella ja Paiholan sairaalassa sekä muissa psykiatrian Joensuun toimipisteissä. Sovimme ryhmässämme jo etukäteen, että lähettämme kutsut sadalle sairaanhoitajalle (liite 2) sekä suurimmalle osalle hoitotyön esimiehistä ja opinnäytetöidemme asiantuntijaohjaajille (liite 3).

Aineistonkeruutilaisuuteen kutsuttujen esimiesten ryhmään kuuluivat osastonhoitajat, apulaisosastonhoitajat, klinikoiden ylihoitajat sekä hallintoylihoitaja. Poistimme listalta ensin ne hoitotyön esimiehet, joiden tiesimme olevan virkavapaalla. Poistimme kutsuttujen listalta myös röntgenosaston, välinehuollon, fysioterapian ja patologian osastonhoitajat, koska heidän yksiköissään työskentelee vähän tai ei lainkaan sairaanhoitajia. Halusimme tarjota myös opinnäytetöidemme asiantuntijaohjaajille mahdollisuuden osallistua kehittämisprosessiin. Halusimme siten vahvistaa yhteistyötä ja sitouttaa heitä vielä enemmän asioiden eteenpäin kehittämiseen.

Poistimme sairaanhoitajien listalta ensimmäisenä tutke-ryhmäämme kuuluvien omat tiedot, jonka jälkeen listalle jäi 1 043 nimeä. Nimet olivat listassa aakkosjärjestyksessä.

Sairaanhoitajien valintaan sovelsimme systemaattisen otannan periaatetta, joka tarkoittaa, että havaintoyksiköt valitaan tasavälein (Vilka 2007, 79). Poimimme siis ensimmäisessä vaiheessa listalta joka kymmenennen nimen (1. nimi, 10. nimi jne.). Uudelle listalle sairaanhoitajia tuli 105 kappaletta. Poistimme tältä listalta sairaanhoitajat, joiden tiesimme olevan poissa töistä, esimerkiksi virkavapaalla. Tämän jälkeen listasimme ne työpaikat, joissa otantaan osuneet sairaanhoitajat työskentelevät. Tässä vaiheessa huomasimme jakauman olevan epätasainen, sillä joistakin yksiköistä otantaan ei ollut osunut yhtään sairaanhoitajaa, kun taas toisista yksiköistä valikoitui lähes kymmenen nimeä. Päätimme tasapainottaa lopputulosta vaihtamalla kutsujen saajia yksiköiden välillä. Valitsimme listasta niiden yksiköiden kohdalta, joihin otanta ei ollut ensimmäisellä kerralla osunut, ensimmäisen vapaan nimen. Poistimme vastaavasti ensimmäisen nimen niiden yksiköiden kohdalta, joihin otannassa oli osunut paljon osallistujia. Uusien nimien valinta oli näin toimien sattumanvarainen, emmekä tietoisesti valinneet kohdalle osuvaa nimeä. Näin menetellen pystyimme lähettämään kutsuja lähes jokaiseen kuntayhtymän yksikköön, jossa työskentelee sairaanhoitajia. Halusimme saada mukaan osallistujia mahdollisimman monesta eri yksiköstä.

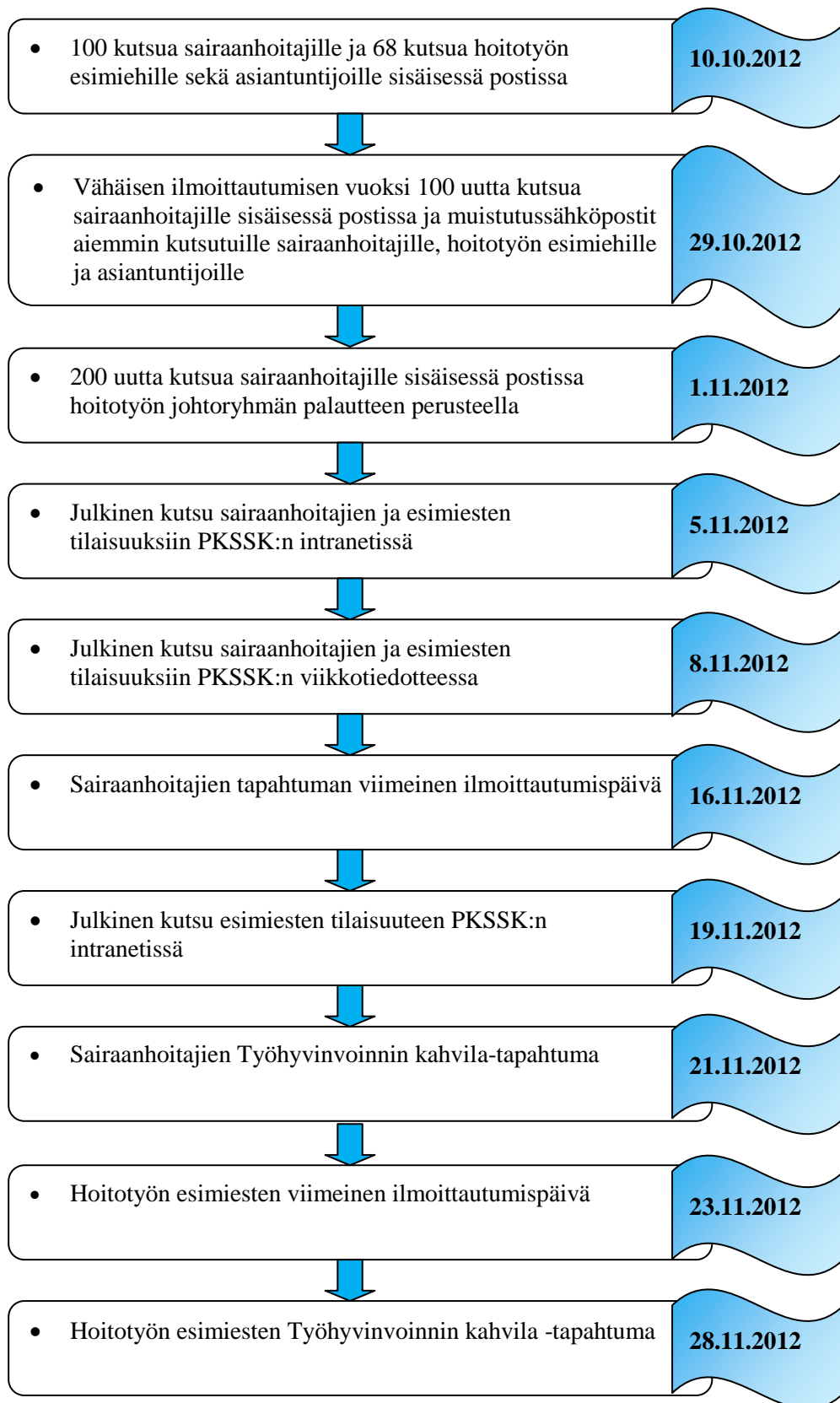
Osallistuvat sairaanhoitajat valikoituivat sattumanvaraisesti yksikön perusteella. Kenenkään kutsutun henkilökohtaiset ominaisuudet tai tunnettavuus eivät vaikuttaneet tähän prosessiin. Näin toimimalla saimme kutsuttua mahdollisimman monipuolisen joukon esimiehiä ja sairaanhoitajia, jolloin meillä oli mahdollisuus saada laajempi kuvaus ilmiöistä tutkimusaineiston analyysiä ja tulkintaa varten. Vilka (2007, 126–127) pitää tärkeänä tutkimusaineiston monipuolisuutta, kun tavoitteena on tutkimuskohteen, tutkimusta tekevän ryhmän ja tutkimus tuloksia hyödyntävien tahojen ymmärryksen lisääntyminen tutkittavasta asiasta. Tutke-ryhmän lähettämä kutsukirje sisälsi saatekirjeen lisäksi esittelyn opinnäytetöiden kokonaisuudesta (liite 4) ja tilaisuudessa käytettävästä menetelmästä (liite 5).

Lähetimme kutsuprosessin aikana sairaanhoitajille yhteensä 400 kutsukirjettä ja hoitotyön esimiehille sekä asiantuntijoille 68 kutsukirjettä. Lähetimme ensimmäiset kutsukirjeet 10.10.2012, jolloin laitoimme sisäisen postin kautta sairaanhoitajille 100 kutsua sekä kaikki hoitotyön esimiesten ja asiantuntijoiden kutsut. Vähäisen ilmoittautumisen vuoksi lähetimme 29.10.2012 uudet 100 kutsua sairaanhoitajille. Käytimme tälläkin kertaa systemaattisen otannan periaatetta. Poimimme alkuperäiseltä listalta joka kym-

menennen nimen niiden kesken, jotka eivät olleet osuneet otantaan ensimmäisellä kerralla. Lähetimme lisäksi kutsuja myös pienempien erikoispoliklinikoiden sairaanhoitajille (esimerkiksi suupoliklinikka), joille emme lähettäneet kutsua ensimmäisessä vaiheessa. Halusimme tällaiselle toiminnalla saada mukaan myös pienien yksiköiden sairaanhoitajia. Lähetimme samalla työsähköpostiin henkilökohtaisen muistutusviestin aineistonkeruutilaisuudesta niille sairaanhoitajille ja hoitotyön esimiehille sekä asiantuntijoille, joille olimme lähettäneet kutsut 10.10. Näin toimimalla pyrimme lisäämään mielenkiintoa ja motivaatiota osallistua tutkimukseen sekä muistutimme lähestyvistä tilaisuuksista. Pyysimme viestissä lisäksi hoitotyön esimiehiä mahdollistamaan omien osastojensa kutsun saaneiden sairaanhoitajien osallistumisen tapahtumaan.

Hoitotyön johtoryhmästä saadun palautteen perusteella päädyimme lähettämään vielä 1.11.2012 uudet 200 kutsua systemaattisen otannan avulla valikoituneille sairaanhoitajille. Otanta tapahtui samojen periaatteiden mukaan kuin kahdella edelliselläkin kerralla, eli poimimme alkuperäiseltä listalta joka kymmenennen nimen niiden kesken, jotka eivät olleet vielä osuneet otantaan.

Aineistonkeruutilaisuuksiin ilmoittautuneiden määrä oli vähäisempi kuin olimme odottaneet, vaikka lähetimme kutsuja alkuperäistä suunnitelmaa enemmän. Tämä vuoksi halusimme vielä tehostaa tilaisuuksista tiedottamista ja saada niihin lisää osallistujia, minkä vuoksi laitoimme julkisen kutsun PKSSK:n intranettiin 5.11.2012 ja viikkotiedotteeseen 8.11.2012. Avasimme tapahtumiin osallistumisen näin kaikille halukkaille sairaanhoitajille. Samalla pidensimme ilmoittautumisaikaa noin kahdella viikolla. Laitoimme vielä kahden viikon kuluttua ensimmäisestä PKSSK:n intranetin kutsusta uuden kutsun intranettiin hoitotyön esimiehille 19.11.2012. Alla olevasta kuvioista 5 käy havainnollisesti selville osallistujien kutsumisen aikataulu.



Kuvio 5. Osallistujien kutsumisen aikataulu.

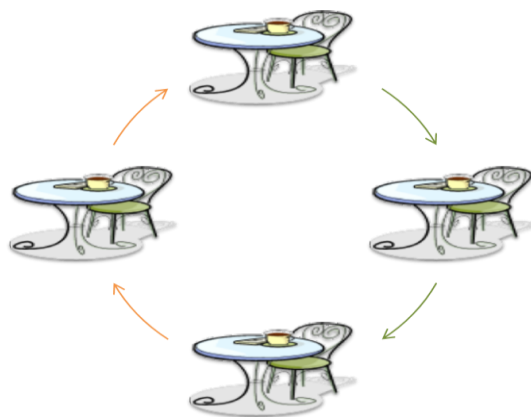
## 6.4 Aineiston keruu

### 6.4.1 Työhyvinvoinnin kahvila 1

Aloitin opinnäytetyöni aineiston keruun learning cafe -menetelmällä, jonka toteutin yhdessä tutke-ryhmän kanssa. Learning cafessa tieto ja kokemukset vaihtuvat osallistujalta toiselle vapaasti vuoropuhelun välityksellä. Pää tarkoituksena on saada esille osallistuvan yhteisön älykkyys, viisaus ja luovuus. (Nonaka & Takeuchi 1995, 58–71.) Learning cafessa luodaan yhteistä keskustelua ennalta mietityillä teemakysymyksillä. Menetelmä on käytännöllinen, luova ja tehokas tapa lisätä yhdessä ajattelemisen taitoa. Sen avulla pystyy nostamaan esille aitoa, rakentavaa vuorovaikutusta ja tiedon jakamista eri taustoista tulevien ihmisten välillä. Parhaimmillaan ryhmissä käytävä vuoropuhelu saa aikaan ajatusten ja ideoiden keskinäistä vaihdantaa, josta voi seurata uusia innovaatioita, ajatuksia ja ideoita. (Schieffer, Isaacs & Gyllenpalm 2004, 2–3.) Menetelmässä kootaan tietoa reflektiivisen ajattelun avulla. Tällöin ihminen tarkastelee omia ajatuksiaan, kokemuksiaan ja itseään ymmärtävänä sekä kokevana olentona. Hän pyrkii ymmärtämään omaa ajatteluaan ja toimintaansa. Tavoitteena on tuoda työyhteisöjen käytäntöjä ja ajatuksia uuteen valoon, löytää tuore tapa ajatella sekä kehittää toimintaa keskustelun avulla. (Heikkinen 2006, 33–34.)

Nimesimme learning cafe -tilaisuudet Työhyvinvoinnin kahviloiksi, joihin loimme kahvilatunnelmaa tarjoiluilla, taustamusiikilla ja sisustuksellisilla elementeillä. Sairaanhoidtajien tilaisuudessa osallistujia oli 21 ja kahvilapöytiä 4. Hoitotyön esimiesten tilaisuudessa osallistujia oli 10 ja kahvilapöytiä 5. Sairaanhoidtajien tilaisuudessa osallistujista 18 oli keskussairaalaista ja 3 psykiatrian yksiköistä, esimiesten tilaisuudessa 5 oli keskussairaalaista, 2 psykiatrian yksiköistä ja 3 Honkalampikeskuksesta. Hoitotyön esimiesten tilaisuudessa kaksi kahvilapöytää oli vuorollaan yhtä aikaa tyhjillään, jotta saimme keskusteluryhmistä riittävän isoja. Sairaanhoidtajien Työhyvinvoinnin kahvilapöydissä oli 5–6 keskustelijaa, hoitotyön esimiehet olivat kolmessa 3–4 hengen ryhmässä. Schieffer ym. (2004, 6) sekä Prewitt (2011, 193) toteavat artikkeleissaan, että liian suuressa ryhmässä yhteys muihin keskustelijoihin katoaa ja vuoropuhelu hajoaa, kun taas liian pienessä ryhmässä on vaikeaa saada monipuolista näkökulmaa käsiteltävään aiheeseen. Neljän henkilön kahvilapöytäkeskustelua pidetään ihanteellisena, koska se mahdollistaa läheisyyden tunteen ja jokainen on osallisena keskustelussa. Kummassakin Työhyvin-

voinnin kahvila -tilaisuudessa osallistajat saivat valita ryhmänsä vapaasti. Esimiesten tilaisuuden aluksi tasasimme ryhmien kokoja ja pyysimme kahta osallistujaa vaihtamaan paikkaa. Osallistuimme tämän lisäksi itse keskusteluun ja toimimme kummassakin tilaisuudessa pöytäemäntinä.



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin kahvilan toiminta, kohderyhmänä sairaanhoitajat (kuvio: tutke-ryhmä).

Yllä olevassa kuviossa 6 on kuvattuna ajatus Työhyvinvoinnin kahvilan toiminnasta. Sairaanhoitajien ja esimiesten tilaisuuksissa jokaisella ryhmämme jäsenellä oli kaksi omaa pöytäkysymystä, joihin haimme vastauksia yksi kysymys kerrallaan. Tämän vuoksi osallistajat tekivät pöydissä kaksi kierrosta. Pöytäseurueet keskustelivat pöydän aiheesta sairaanhoitajien tilaisuudessa ensimmäisellä kierroksella 10 minuuttia ja toisella kierroksella 7 minuuttia. Hoitotyön esimiesten tilaisuudessa osallistajat keskustelivat kunkin pöydän aiheesta 10 minuuttia molemmilla kierroksilla. Lyhyessä keskusteluajassa nousevat esille päällimmäiset ajatukset (Nonaka & Takeuchi 1995, 58–71). Esimiehille oli mahdollista antaa enemmän keskustelu-aikaa, koska kahvilapöytiä oli yksi vähemmän kuin sairaanhoitajien tilaisuudessa. Tämä johtui siitä, että sairaanhoitajien tilaisuus ei kuulunut yhden ryhmämme jäsenen opinnäytetyöprosessiin. Ajan täytyessä pöytäemäntä jäi pöytään muun seurueen siirtyessä myötöpäivään seuraavaan pöytään. Pöytäemäntinä tehtävämme oli esitellä uudelle seurueelle, millaisia ajatuksia ja ideoita on jo aikaisemmin noussut esille.

Kahvilapöydässä oli isoja papereita, tusseja ja liimalappuja, joiden avulla osallistajat ja myös pöytäemännät kirjasivat muistiin pöydän aiheisiin liittyviä ajatuksia, ideoita, mielipiteitä ja ehdotuksia. Keskustelun loppuvaiheessa seurue valitsi kolme tärkeimmäksi kokemaansa ajatusta erillisille liimalapuille, jotka laitettiin sille varatulle erilliselle pa-



perille. Isolle paperille muistiin kirjatut asiat jäivät seuraavien keskustelijoiden nähtävälle, jolloin ajatukset ja ideat kehittyivät edelleen. Kun jokainen ryhmä oli kiertänyt kaikissa pöydissä, siirryimme sairaanhoitajien tilaisuudessa teemoitteluvaiheeseen. Teemoittelussa viimeisenä keskustelupöytään jäänyt ryhmä ryhmitteli liimalapuille nostetut asiat ja mietti niille yhteisen teeman. Tämä sama toistui myös toisen keskustelukierroksen jälkeen. Esimiesten tilaisuudessa halusimme käyttää koko käytettävissä olevan ajan keskusteluun, koska osallistujia oli vähemmän ja keskusteltavia asioita enemmän. Ensimmäisen kierroksen jälkeen pidimme kummassakin tilaisuudessa lyhyen tauon, jonka aikana jokainen tutke-ryhmämme jäsen vaihtoi pöytänsä toisen aiheeseensa liittyvän pöytäkysymyksen, jonka pohjalta ryhmät keskustelivat toisella kierroksella.

Lopuksi siirryimme arviointi- ja palautekeskustelun vaiheeseen, jossa jokainen tutke-ryhmämme jäsen kertoi vuorollaan koosteen omista pöytäkeskusteluistaan ja seurueiden valitsemista suosikeista sekä teemoista. Samalla keskustelimme yleisesti kahvilapöytien kysymyksistä ja esille nousseista asioista. Koosteen läpikäymisen jälkeen osallistujat täyttivät kirjallisen palautteen (liite 6), jossa he arvioivat tapahtuman kulkua ja aihealueita. Kahvila sulkeutui palautteenannon jälkeen.

#### **6.4.2 Työhyvinvoinnin verstaas 1**

Opinnäytetyöni kehittämisprosessin seuraavana vaiheena olivat kaksi Työhyvinvoinnin verstaasta. Järjestin nämä tilaisuudet kahdestaan yhden tutke-ryhmäämme kuuluvan jäsenen kanssa. Jatkoimme Työhyvinvoinnin verstaissa kehittämisprosessia, jonka olimme aloittaneet Työhyvinvoinnin kahviloissa. Halusimme erotella tilaisuudet niiden erilaisen luonteen vuoksi selkeästi toisistaan, minkä vuoksi kutsuimme jälkimmäisiä tilaisuuksia verstaiksi. Niissä ”nikkaroitiin” ja rakennettiin esiin nostettuja asioita jalostetumpaan muotoon. Osallistumisen mahdollistamiseksi järjestimme nämä verstaas työajalla. Ensimmäisen Työhyvinvoinnin verstaas tavoitteena oli pohtia keinoja ja muodostaa toimintasuunnitelmaa Työhyvinvoinnin kahviloissa nousseiden aiheiden pohjalta. Keinoilla tarkoitamme niitä käytännön toimintoja, jolla ideat saadaan viedyksi käytäntöön.

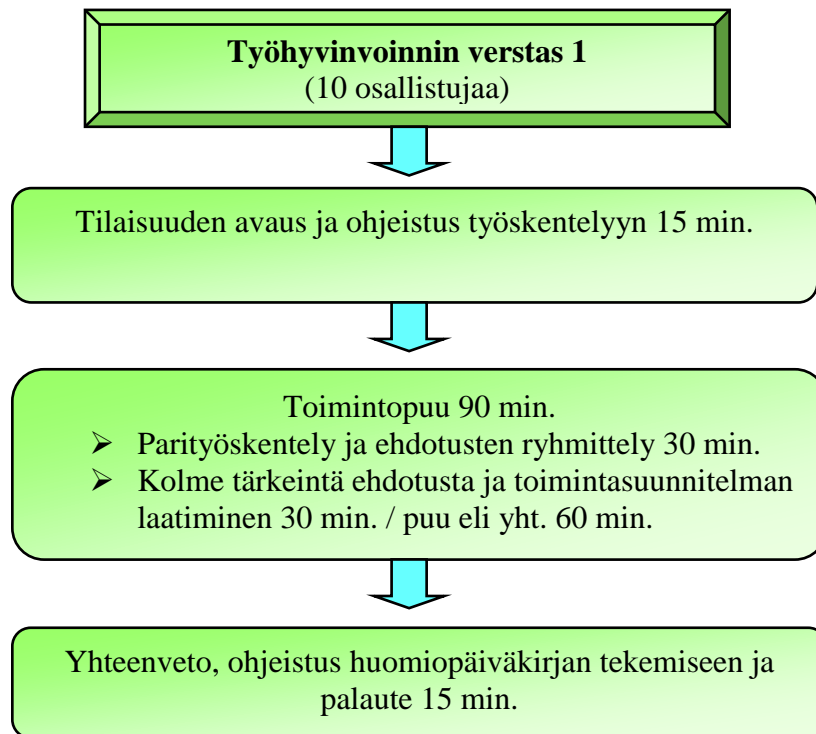
Kysyimme Työhyvinvoinnin kahvila -tilaisuuksien lopuksi sekä sairaanhoitajilta että esimiehiltä halukkuutta osallistua näihin verstaasiin. Tavoitteenamme oli saada verstaas-

siin osallistujia molemmista ryhmistä, koska eri ammattiryhmillä voi olla asioihin erilainen lähestymisnäkökulma. Sairaanhoitajista halukkuutensa osallistua ilmoitti 13 henkilöä, ja esimiesten kanssa sovimme heidän toivomuksestaan, että laitamme heille kaikille kutsun sähköpostitse lähempänä ajankohtaa. Laitoimme kutsun Työhyvinvoinnin verstaasiin (liite 7) sähköpostitse sairaanhoitajille 11.1.2012 ja esimiehille 14.1.2012 eli noin kuukautta ennen ensimmäistä verstaasta. Ensimmäiseen Työhyvinvoinnin verstaaseen ilmoittautui sähköpostiviestin jälkeen 12 henkilöä, joista yksi oli esimies. Tilaisuuteen osallistui 10 henkilöä, jotka kaikki olivat sairaanhoitajia. Laitoimme kutsujen lisäksi verstaasiin ilmoittautuneiden sairaanhoitajien esimiehille sähköpostiviestillä tietoa tulevasta tilaisuudesta, jotta sairaanhoitajilla olisi parempi mahdollisuus irrottautua yksiköistään niiden ajaksi.

Olimme kirjanneet ylös ennen ensimmäistä Työhyvinvoinnin verstaasta niitä asioita, jotka nousivat Työhyvinvoinnin kahviloissa esille tärkeimpinä (liite 8). Lähdimme niiden pohjalta ohjeistamaan verstaan osallistujia päivän työskentelyyn. Osallistavana menetelmänä käytimme Toimintopuu-menetelmää. Tämän menetelmän tarkoituksena on luoda aikataulutettu toimintasuunnitelma nostamalla esiin osallistujien ajatuksia ja ehdotuksia asioista, jotka tuntuvat kehitettävässä kokonaisuudessa heistä tärkeiltä. Näistä ajatuksista ryhmä itse valitsee parhaat ja miettii yhdessä, kuinka näitä asioita lähdetään toteuttamaan. (Summa & Tuominen 2009, 35.) Toteutimme verstaan siten, että työstimme rinnakkain kummankin opinnäytetyön teemoja eli palkitsemista ja työniloa. Koskimme kummastakin aiheesta oman ideapuun, jotka molemmat käsittelimme osallistujien kanssa.

Toteutimme verstaan etukäteen laatimamme aikataulun mukaisesti (kuvio 7). Osallistujat miettivät ja valitsivat ensin pareittain kokoamastani taulukosta viisi tärkeintä asiaa ja kirjoittivat ne omenanmallisille paperilapuille, yhden kullekin. Olimme askarrelleet paperista puun, johon parit kiinnittivät nämä omenat. Pareja oli viisi, joten puuhun tuli yhteensä 25 omenaa. Jokainen pari tutustui puuhun laitettuihin ehdotuksiin ja ryhmitteli samankaltaiset asiat yhteen. Tämän jälkeen osallistujat valitsivat yhdessä ideapuun ehdotuksista mielestään kolme tärkeintä. Sitten he miettivät, mitä nämä valitut kolme asiaa tarkoittivat heidän mielestään käytännössä heidän työyhteisöissään ja kuinka niitä voitaisiin lähteä konkreettisesti kehittämään. Lopuksi vielä kertosimme tilaisuuden aikana esiin nousseet asiat ja suunnitelmat sekä annoimme osallistujille ohjeet verstaisten väli-

seen työskentelyyn. Pyysimme myös ennen tilaisuuden lopettamista osallistujilta kirjallista palautetta.



Kuvio 7. Työhyvinvoinnin verstaas 1:n eteneminen.

Osallistajat rakensivat siis ajatustensa pohjalta käytännön toimintasuunnitelman (liite 9), joka toimi pohjana huomiopäiväkirjan tekemiselle. Lähetimme huomiopäiväkirjan osallistujille tämän ensimmäisen Työhyvinvoinnin verstaas jälkeen. Lähetimme sen sekä ensimmäisessä verstaasassa mukana olleille osallistujille että niille, jotka olivat ilmoittautuneet toiseen verstaaseen. Huomiopäiväkirjaan oli liitetty mukaan osallistujien tekemä toimintasuunnitelma muistin tueksi ja ohjeet työskentelyä varten. Tarkoituksena oli, että osallistajat kirjaavat ylös havaintojaan siitä, kuinka asioita voitaisiin jalkauttaa käytäntöön kunkin omassa työyhteisössä. Heillä oli mahdollisuus kirjata tähän huomiopäiväkirjaan eli niin kutsuttuun kollektiiviseen muistikirjaan (Harisalo 2011, 98–99) ylös myös käyttöönotettujen toimintojen vaikutuksia esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriin. Ylös kirjatut havainnot saivat olla lyhyitä yhden lauseen virkkeitä tai pidempiä kirjoituksia riippuen siitä, millainen tyyli tuntui kenestäkin mielekkäältä. Työhyvinvoinnin verstaasiden välinen aika eli noin kuukausi oli melko lyhyt aika ideoiden jalkauttamiseen, mutta kuitenkin riittävän pitkä huomioiden tekemiseen päivittäisessä käytännön työssä. Kahdeksan osallistujaa lähetti meille huomiopäiväkirjansa ennen toista tapaamista. Nämä kirjoitukset olivat meille tukena toisen verstaas suunnittelussa, mutta

ennen kaikkea niiden tarkoituksena oli tukea osallistujien ajatteluprosessia ja ”virittää” heidän ajatuksiaan toisen verstaan työskentelyyn.

### 6.4.3 Työhyvinvoinnin verstaas 2

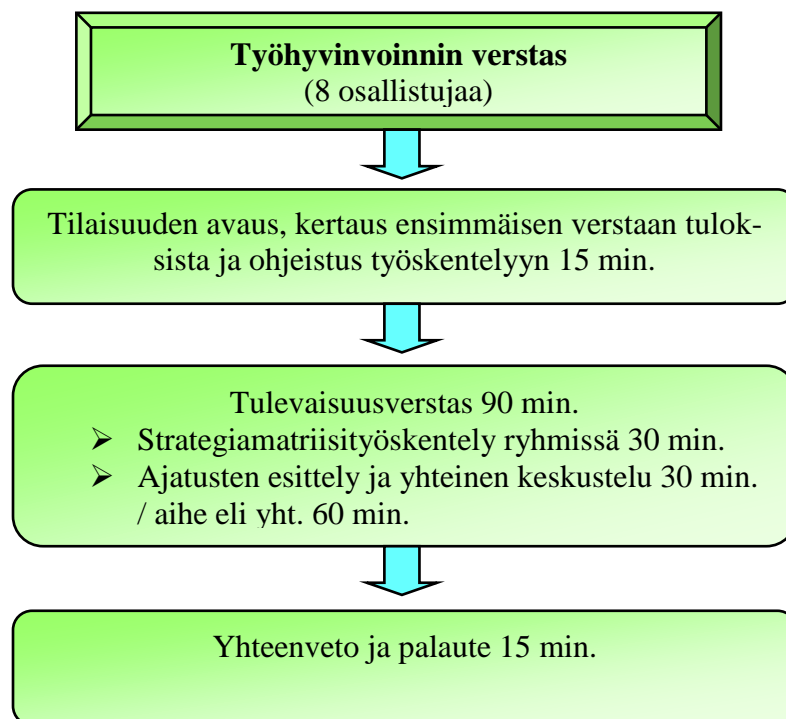
Toisen Työhyvinvoinnin verstaas tarkoituksena oli löytää ne asiat, joita vahvistamalla työyhteisöissä voidaan päästä tulevaisuuden ihannelanteeseen. Käytimme toisessa verstaas osallistavana menetelmänä tulevaisuusverstaas. Ojasalon ym. (2009, 137–139) mukaan tulevaisuusverstaas on ongelmanratkaisumenetelmä, jossa työskennellään tasavertaisesti ja pohditaan käsiteltävään asiaan liittyviä ongelmia sekä ideoita, joita lähetään toteuttamaan yhdessä. Tulevaisuusverstaas tavoitteena on antaa kaikille mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteensa. Sen tarkoituksena on aktivoida koko henkilöstöä kehittämään organisaation toimintaa. Tulevaisuusverstaas on tärkeää selvittää ensin suhde menneisyyteen ennen kuin voidaan siirtyä tulevaisuuteen. Osallistajat tuottavat verstaas itse varsinaisen sisällön sekä materiaalin, ja verstaas vetäjän tehtävänä on huolehtia prosessin etenemisestä. Tulevaisuusverstaas tavoitteena on saada osallistujille aikaan ajatusmalli, jonka mukaan ongelmista voidaan selvittää utopioiden kautta tulevaisuuteen. Utopia tarkoittaa ongelman positiivista vastakohtaa, unelmointia parhaasta mahdollisesta olosta.

Keskityimme tässä toisessa verstaas luomaan positiiviseen työhyvinvointiin liittyviä tulevaisuuden näkymiä. Tähän työskentelyyn voidaan hyvin yhdistää myös oman toiminnan arviointia. Virtasen (2007, 177) mukaan itsearviointin motiivit voivat olla erilaisia, mutta ne liittyvät erityisesti oppimiseen. Itseään voi arvioida joko yksittäinen työntekijä, työyhteisö tai koko organisaatio. Oleellinen asia on, että arvioinnin kohde on samalla arvioinnin tekijä. Työyhteisö ja organisaatio voivat toteuttaa itsearviointia eri tavoin. Esimerkkinä tästä on vähennä–luovu–vahvista–luo -strategiamatriisi.

Tätä matriisia käytettäessä arvioijat tekevät omaa toimintaa kehittävien toimintojen suunnitelmia nimenomaan tulevaisuutta varten. Matriisin käytössä on tärkeää katsoa työyhteisön tai organisaation nykyistä toimintaa ja sen tulevia haasteita neljästä eri näkökulmasta: minkä asioiden merkitystä voidaan toiminnassa lähivuosina vähentää, mistä voidaan luopua kokonaan, mitä toimintaa tulee lähivuosina vahvistaa ja mitä uutta

pitäisi luoda uusiutumisen mahdollistamiseksi. Jokaisessa neljässä ulottuvuudessa tarkasteltavat asiat voivat liittyä eri teemoihin, esimerkiksi toimintamalleihin tai arvoihin. Omaa toimintaa tulee voida arvioida avoimen kriittisesti. (Virtanen 2007, 190.) Käytimme tällaista strategiamatriisia (liite 10) toisen Työhyvinvoinnin verstaan työskentelyssä.

Toiseen verstaaseen ilmoittautui 17 henkilöä, joista 4 oli esimiehiä. Siihen osallistui kuitenkin vain 8 henkilöä, joista yksi oli esimies. Tämä tulevaisuusverstaaseen perustuva Työhyvinvoinnin verstaas toimi lähtökohdiltaan samalla tavoin kuin ensimmäinenkin verstaas. Kuviossa 8 on kuvattu toisen verstaan eteneminen. Verstaassa oli tavoitteena miettiä käytännön toimintasuunnitelma, joka oli eteenpäin työstetty versio ensimmäisen työpajan toimintasuunnitelmasta. Työskentelyn lähtökohtana käytimme ensimmäisestä verstaasta tehtyä yhteenvetoa. Tilaisuuden aluksi kävimme läpi ensimmäisessä verstaassa ja huomiopäiväkirjoissa tärkeimmäksi nousseet asiat, kerroimme päivän aikataulun ja ohjeistimme työskentelyä. Osallistujat työskentelivät ryhmissä siten, että toinen ryhmä pohti palkitsemisen ja toinen työn ilon teemaa strategiamatriisin avulla. Tavoitteena oli miettiä, kuinka ensimmäisestä verstaasta nousseiden teemojen kautta asioita voi muuttaa tulevaisuudessa. Ryhmät esittelivät ajatuksensa tämän jälkeen kaikille muille ja keskustelivat niistä yhdessä. Lopuksi pidimme vielä yhteisen loppuyhteenveton ajatuksista ja pyysimme kirjallista palautetta.



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin verstaas 2:n eteneminen.

Tulevaisuusverstaasmenetelmä soveltui hyvin kehittämisprosessin loppuvaiheen arviointiin, koska tavoitteenamme oli ohjata osallistujien ajatuksia ja suunnitelmia tulevaisuuteen. Samalla halusimme korostaa myös positiivista ajattelutapaa ja lopputulosta. Palauteen ja loppuarvioinnin kautta saimme tietoa myös siitä, kuinka osallistujien ajatukset olivat muotoutuneet kehittämisprosessin eri vaiheiden läpikäymisen jälkeen.

#### 6.4.4 Työhyvinvoinnin kahvila 2

Opinnäytetyön kehittämisprosessin loppuksi tutke-ryhmä järjestää toisen Työhyvinvoinnin kahvila -tapahtuman, jonka ajankohta on marraskuussa 2013. Tapahtuman tavoitteena on jalkauttaa ja juurruttaa työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä päivittäiseen työhön lisäämällä organisaation työntekijöiden tietoisuutta asiasta. Tässä Työhyvinvoinnin kahvilassa ryhmämme esittelee opinnäytetöidensä tulokset ja osallistujille annetaan mahdollisuus vapaalle yleiselle keskustelulle. Kutsumme tilaisuuteen kaikki kehittämisprosessiin osallistuneet sairaanhoitajat ja hoitotyö esimiehet sekä työelämän asiantuntijaohjaajat. Myös kaikki muut asiasta kiinnostuneet ovat tervetulleita. Kehittämisprosessiin osallistuneille ja työelämän asiantuntijaohjaajille lähetetään tilaisuuteen henkilökohtainen kutsukirje. Tilaisuuteen ilmoittaudutaan PKSSK:n koulutuskalenterin kautta,

jossa ilmoitus tilaisuudesta on kaikkien nähtävillä. Näin saamme parhaiten tiedon siitä, kuinka moni on tulossa ja pystymme siten varautumaan paremmin.

Toivon, että saamme vielä tässä toisessa Työhyvinvoinnin kahvilassa palautetta opin-  
näytetöidemme prosesseista ja tuloksista. Haluaisin myös kuulla, onko työyhteisöissä  
tapahtunut muutoksia tai kehitystä toivottuun suuntaan sekä millainen merkitys opin-  
näytetöillämme ja kehittämisprosesseilla on niissä ollut. Toivon saavani palautetta myös  
kokonaispalkitsemisen mallista sekä tuoreita ajatuksia ja ehdotuksia sen jalkauttamisek-  
si edelleen. Tavoitteenani on siis saada tekemäni työ ja sen tulokset elämään käytännös-  
sä. Avoin ja vastavuoroinen vuorovaikutus on tällöin ensiarvoisen tärkeää.

## **6.5 Aineiston käsittely ja analysointi**

Käytin sairaanhoitajien ja hoitotyön esimiesten Työhyvinvoinnin kahviloista saamani  
aineiston analysoimisessa apunani aineistolähtöisen laadullisen sisällön analyysin peri-  
aatteita. Näitä samoja periaatteita hyödynsin myös huomiopäiväkirjojen analysoinnissa.  
Sisällön analyysin avulla pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä  
muodossa ja siten, että tutkittava ilmiö voidaan käsitteellistää (Kyngäs & Vanhanen  
1999, 3–4). Sen avulla pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus ja analyysiyksiköt  
valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja asetettujen tehtävien mukaisesti. Ana-  
lyysiyksiköt eivät ole etukäteen mietittyjä tai sovittuja. Aineistolähtöinen sisällön ana-  
lyysi pitää sisällään aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn tai teemoittelun sekä ala-, ylä-  
ja yhdistävien kategorioiden luomista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95, 101.)

Aineiston pelkistäminen tarkoittaa aineiston kirjoittamista auki ja tutkimuksen kannalta  
epäolennaisen pois karsimista. Pelkistäminen voi olla tiedon tiivistämistä tai pilkkomis-  
ta osiin, ja sitä ohjaavat tutkimustehtävät. Pelkistäminen voi tapahtua esimerkiksi siten,  
että aineistosta etsitään tutkimustehtävien kysymyksiä kuvaavia ilmaisuja, jotka voidaan  
erotella käyttämällä esimerkiksi erivärisiä kyniä. Aineiston ryhmittelyssä eri väreillä  
koodatut alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja niistä etsitään samankaltaisuuksia  
kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään alaluo-  
kaksi sekä nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelun avulla aineisto tiivistyy  
ja sen avulla luodaan pohja alustaville kuvauksille tutkittavasta ilmiöstä. Saadut alaluo-

kat ryhmitellään yläluokiksi, jotka nimetään. Yläluokat yhdistetään pääluokiksi, jotka ryhmitellään vielä yhdistäviksi luokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–112.) Tällaista aineiston käsitteellistämistä eli abstrahointia jatketaan yhdistämällä kategorioita niin kauan kuin se on aineiston sisällön kannalta mielekästä ja mahdollista (Kyngäs & Vanhanen 1999, 6–7).

Kirjoitin ensin puhtaaksi sekä sairaanhoitajien että esimiesten Työhyvinvoinnin kahviloista saamani aineiston fläppipapereilta ja liimalapuilta. Sairaanhoitajien tilaisuudessa osallistujat olivat jo itse ryhmitelleet samankaltaiset tärkeimmäksi valitsemansa asiat ja nimenneet nämä ryhmät. Tein näihin nimettyihin otsikoihin kahden kohdalla pienen muutoksen, joka tarkensi mielestäni paremmin asiasisältöä. Muuten en tehnyt muutoksia. Esimiesten tilaisuudessa tällaista ryhmittelyä ei tehty, joten tein tämän vaiheen itse. Lisäsin vielä kaikki ne asiat, joita osallistujat eivät olleet nostaneet tärkeimpien asioiden joukkoon, näiden nimettyjen ryhmien alle. Jouduin tämän jälkeen lisäämään vielä muutamana ryhmän, jotta sain otettua mukaan koko aineiston. Lopuksi yhdistin vielä nämä ryhmät eli alakategoriat isommiksi kokonaisuuksiksi eli yläkategorioiksi. Osa alakategorioista siirtyi suoraan yläkategoriaksi, koska niihin olisi ollut vaikea yhdistää muita kategorioita ja ne olivat jo itsessään selkeitä kokonaisuuksia. Tämä ryhmitelty aineisto toimi pohjana laatiessani työhyvinvointia tukevaa palkitsemisen kokonaisuutta.

Liitteessä 11 on esimerkkinä sairaanhoitajien Työhyvinvoinnin kahviloista ensimmäiseen kysymykseen saamani aineisto ryhmiteltynä alakategorioihin ja yläkategorioihin. Siinä osallistujien tärkeimmäksi nostamat asiat on korostettu vihreällä värillä. Osallistujilta saamani aineisto oli jo lähtökohtaisesti hyvin pelkistetyssä muodossa, ja niistä muodostetut teemat ovat selkeitä ja tiiviitä sekä kuvaavat tutkittavaa ilmiötä ymmärrettävästi. Lopuksi yhdistin vielä ensimmäistä Työhyvinvoinnin verstaasta varten sairaanhoitajien ja esimiesten tärkeimmäksi nostamat asiat ja laitoin samankaltaiset asiat yhteisten alakategorioiden alle. Osa niistä piti sisällään niin sairaanhoitajien kuin esimiesten ajatuksia ja osa joko sairaanhoitajien tai esimiesten ajatuksia.

Huomiopäiväkirjoissa osallistujat kirjoittivat ajatuksiaan ja havaintojaan ensimmäisessä Työhyvinvoinnin verstaassa valittujen teemojen (3 kappaletta) ja niistä tekemänsä toimintasuunnitelman perusteella. Yksi osallistujista oli kirjoittanut huomiopäiväkirjansa lyhyen (puolet A4-paperiarkista) tarinan muotoon, ja muut olivat vastanneet ranskalais-



ten viivojen avulla suoraan valmiiden otsikoiden alle. Kokosin ensin kaikki tekstit yhteen teemoittain. Tämän jälkeen luin huomiopäiväkirjojen aineiston teema-alue kerrallaan. Alleviivasin tekstistä samankaltaiset asiat jokaisen omalla värillään, jotta minun oli helpompi hahmottaa, minkälaiset asiat nousivat eniten esille. Huomiopäiväkirjoissa ei ollut tekstiä määrällisesti kovin paljon, joten en kokenut, että tämän tarkempaan aineiston ryhmittelyyn olisi ollut tarvetta. Se ei olisi tuonut tulosten kannalta enempää lisäarvoa, sillä yllä mainitulla tavalla sain tiivistettyä aineistoa riittävästi tulosten kirjoittamista vasten. Toisessa Työhyvinvoinnin verstaassa saamani aineisto oli kirjoitettu matriisimuotoon, ja se mahtui yhdelle A4-paperille. Tämän aineiston kohdalla tein vain puhtaaksi kirjoittamisen. Muutoin se oli jo valmista tiivistä materiaalia tulosten kirjoittamista ja pohdintaa varten.

Aineiston käsittely ja analysointi olivat opinnäytetyössäni selkeitä työvaiheita. Näiden aineistojen lisäksi keräsin jokaisessa prosessin vaiheessa palautetta osallistujilta, Työhyvinvoinnin kahviloissa yhteistyössä tutke-ryhmän kanssa ja Työhyvinvoinnin verstaissa yhdessä yhden tutke-ryhmän jäsenen kanssa. Arviointitieto täydensi muuta aineistoa, ja se toimi tukena myös kehittämisprosessin aikana ja motivoijana sen eteenpäin viemisessä. Saimme palautetta ja arviointitietoa sekä kirjallisesti että suullisesti. Kirjasin aineistonkeruutilaisuuksissa ylös myös omia havaintojani tilaisuuden toimivuudesta, tunnelmasta ja työskentelystä, ja käsittelen niitä opinnäytetyöni pohdinnassa. Kirjallisissa palautteissa osallistujat vastasivat sanallisesti valmiisiin kysymyksiin. Työhyvinvoinnin kahviloissa ryhmämme kysyi lisäksi muutaman kysymyksen, joihin osallistujat vastasivat asteikolla 1–5. Näistä kysymyksistä tein taulukon selkiyttämään vastauksia. Osallistujilta saatua palautetta käsittelen opinnäytetyöni tuloksissa.

## **7 Tulokset**

Etsin opinnäytetyössäni vastauksia kahteen kehittämistehtävään. Tarkoitukseni oli selvittää, millaiset palkitsemisen muodot tukevat työhyvinvointia sekä millaisella palkitsemisella esimies voi tukea työntekijöiden työhyvinvointia PKSSK:ssa. Hain näihin kysymyksiin vastauksia Työhyvinvoinnin kahviloista, joiden tulosten pohjalta laadin työhyvinvointia tukevan kokonaispalkitsemisen mallin. Tarkoitukseni oli myös ke-

hittää organisaation palkitsemiskäytäntöjä ja tukea työntekijöiden työhyvinvointia, mikä toteutui Työhyvinvoinnin verstaadin avulla.

Käsittelen tuloksissa yhtä aikaa kumpaankin kehittämistehtävään saamiani vastauksia. Saaduissa vastauksissa oli paljon yhteneväisyyksiä eli palkitsevuuden kokemukset liittyvät paljon esimieheen, hänen toimintaansa, osaamiseensa ja ammatillisuuteensa. Tämän vuoksi kuljetan kummankin kehittämistehtävän teemaa rinnakkain.

## **7.1 Työhyvinvointia tukeva palkitseminen**

Aloitin aineiston keräämisen sairaanhoitajien ja hoitotyön esimiesten Työhyvinvoinnin kahviloissa. Kummassakin tilaisuudessa osallistujat pohtivat vastauksia kahteen eri kysymykseen. Ensimmäinen kysymys oli sama eli ”Millainen palkitseminen tukee ja lisää työhyvinvointiasi?” Toinen kysymys oli sairaanhoitajille ” Millaisella palkitsemisella esimies voi tukea ja lisätä työhyvinvointiasi?” ja esimiehille ”Millaisella palkitsemisella voit tukea ja lisätä työntekijöiden työhyvinvointia?”.

Vertailllessani sairaanhoitajien ja esimiesten vastauksia löysin niistä paljon yhteneväisyyksiä. Tämän vuoksi esittelen sairaanhoitajilta ja esimiehiltä saamiani tuloksia yhdessä. Aineistosta nousi selkeimmin esille neljä teemaa, joiden taustalla ja kantavana voimana on tarve osaavalle johtajuudelle. Nämä työhyvinvointia tukevat palkitsemisen teemat ovat:

- 1) Esimiehen toimintatavat
- 2) Palautteen antaminen ja arvostus
- 3) Taloudellinen palkitseminen
- 4) Osaamisen kehittäminen.

### **7.1.1 Esimiehen toimintatavat**

Saamastani aineistosta nousi esille monia esimiesten toimintatapoihin, ammatilliseen osaamiseen ja eettiseen toimintaan liittyviä asioita. Sairaanhoitajat ja esimiehet ajattelivat näistä hyvin paljon samalla tavalla. Samat aihekokonaisuudet löytyivät kummankin

ammattiryhmän tuotoksista, ja sairaanhoitajilla oli lisäksi esimiehen persoonallisiin ominaisuuksiin ja johtamistyyliin liittyviä asioita, joita he pitivät tärkeinä työhyvinvoinnin kannalta.

Työntekijöiden tukeminen ja yhteistyö oli yksi merkitykselliseksi nostettu aihealue. Sairaanhoitajat kokivat tärkeinä esimiehen kannustavuuden ja kuuntelemisen taidon. He kaipaivat ”näkyvää”, läsnä olevaa esimestä. Läsnäolon mahdollisuus nousi esille myös esimiesten keskusteluissa. Esimiehet pitivät tärkeänä myös joustavuutta, avun saannin mahdollistamista sekä taitoa tukea työntekijää löytämään ja kehittämään omaa osaamistaan eli auttaa häntä ”loistamaan”. Yhteistyön pitäisi olla sekä sairaanhoitajien että esimiesten mielestä yhdessä suunnittelua ja olemista, esimerkiksi yhteistä rentoutumista tai kehittämispäiviä.

Esimiehen ammatillinen ja eettinen toiminta herätti keskustelua molemmissa ammattiryhmissä tasapuolisesta ja tasavertaisesta kohtelusta, johdonmukaisuudesta ja avoimuudesta. Sairaanhoitajat toivoivat esimieheltä lisäksi tavoitettavuutta, mikä liittyy läheisesti läsnäoloon, oikeudenmukaista kohtelua ja vaitiolovelvollisuuden kunnioittamista työntekijän henkilökohtaisista asioista. Esimiehet pohtivat puolestaan työnkuvien selkeyden merkitystä. Hyvät ja riittävät ohjeet työntekijöille ovat yksi keino varmistaa niin työntekijöiden kuin asiakkaiden ja potilaiden turvallisuus. Esimiehet pitivät tärkeänä myös kykyä ennakoida asioita ja korostivat puheeksi ottamisen taitoa.

Osallistujat kokivat myös resursointiin kuuluvien asioiden olevan palkitsevia ja vaikuttavan työhyvinvointiin. Sairaanhoitajat ja esimiehet pitivät tärkeinä hyvää, joustavaa ja tasapuolista työvuorosunnittelua sekä mahdollisuutta huomioida siinä työntekijän henkilökohtainen elämäntilanne ja rajoitteet. Esimiehet toivat esille, että joustavan työvuorosunnittelun avulla heillä voi olla mahdollisuus antaa useamman päivän vapaita esimerkiksi joululistassa. Sairaanhoitajat toivoivat mahdollisuutta päästä työkiertoon ja korostivat esimiehen vastuuta riittävän ja osaavan työvoiman varmistamisessa.

Sairaanhoitajien tilaisuudessa työhyvinvointia lisäävinä palkitsemisen muotoina pidettiin lisäksi esimiehen persoonallisiin ominaisuuksiin ja johtamistyyliin liittyviä asioita. Sairaanhoitajat toivoivat esimieheltä rehellisyyttä esimerkiksi muutoksissa, avoimuutta, tervettä huumoria, lähestyttävyyttä, vahvaa itsetuntoa sekä hyviä käytöstapoja, esimer-

kiksi tapaa tervehtiä työntekijöitään. Johtamistyyliin liittyviä asioita olivat toimivan tiedonkulun varmistaminen ja huolehtiminen siitä, että työyhteisöllä on yhteiset pelisäännöt ja sovituista asioista pidetään kiinni. Esimiehen tulisi myös puolustaa omiaan ja olla mukana luomassa hyvää yhteishenkeä sekä viedä asioita eteenpäin.

### **7.1.2 Palautteen antaminen ja arvostus**

Tämä kappale voisi hyvin olla esimiehen toimintatapojen ja ammatillisuuden alla. Halusin kuitenkin nostaa palautteen antamisen ja arvostuksen omaksi kokonaisuudekseen. Aineistokeruutilaisuuksien keskusteluissa ja osallistujien tekemissä aineiston teemoittelussa nämä aiheet nousivat esille hyvin merkityksellisinä työhyvinvointiin vaikuttavina palkitsemisen muotoina.

Sekä sairaanhoitajat että esimiehet korostivat palautteen, niin positiivisen kuin korjauksellisen palautteen, merkitystä. Sairaanhoitajat toivoivat saavansa positiivista palautetta niin työnantajalta, esimieheltä, työkaverilta kuin potilailtakin. Kiitoksen saaminen hyvin onnistuneista asioista koetaan hyvin palkitsevana. Esimiehet toivoivat saavansa aitoa kiitosta, ei ”hampaat irvessä” annettua, omalta työyhteisöltään, esimieheltään, organisaation hallinnolta ja kollegoilta. Eli he toivoivat saavansa kiitosta, jonka antaja tarkoittaa, mitä sanoo. He kokivat myös, että palautteen ja kiitoksen antaminen työntekijöille lisäisi varmasti työntekijöiden työhyvinvointia. Sairaanhoitajat toivoivat esimiehen osaavan ottaa palautetta ja kehittämisideoita vastaan, olevan avoin uusille ideoille ja sietävän myös kritiikkiä.

Työntekijöiden arvostus ja luottamus pitää sisällään tunteen, että työntekijöiden työnpanosta ja perustyötä arvostetaan. Tämä toive nousi sekä sairaanhoitajien että esimiesten kommentteista. Sairaanhoitajat pitivät lisäksi tärkeänä, että työntekijöiden osaamista arvostettaisiin ja heillä olisi mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksiaan. He toivoivat, että esimies antaisi vastuuta rehellisesti ja luottaisi työntekijän taitoihin sekä siihen, että asiat hoituvat. Esimiehet kokivat vastuun antamisen ja luottamuksen työntekijöihin olevan tärkeä palkitsemisen ja työhyvinvoinnin lisäämisen keino. Heidän mielestään oli tärkeää, että työntekijöille annetaan tehtäviä ja vastuualueita, joissa tämä pääsee ”loistamaan”. Esimiehet toivoivat myös omalta esimieheltään luottamusta ja arvostusta vas-

tuualueiden ja luottamustehtävien kautta. Sairaanhoidajien aineistosta nousi esille lisäksi vielä kaksi toivomusta esimiehille. He pitivät tärkeänä, että esimies on aidosti kiinnostunut työntekijästään ja kysyy välillä, mitä työntekijälle kuuluu.

### **7.1.3 Taloudellinen palkitseminen**

Taloudellinen eli rahallinen palkitseminen nousi aineistossa esille yhtenä suurena osa-alueena. Liitin tähän ryhmään myös etuudet, koska ne ovat myös yksi aineellisen palkitsemisen muoto (ks. Rantamäki ym. 2006, 81). Sairaanhoidajat ja esimiehet toivat esille, että rahallinen palkitseminen ja palkkaus ovat tärkeitä, sillä raha näkyy arkielämässä ja tuo resursseja. Raha ei kuitenkaan ratkaise kaikkea eikä nouse tärkeimmäksi, jos tulee taloudellisesti toimeen. Muita rahallisen palkitsemisen muotoja, joita aineistosta nousi esille, olivat henkilökohtainen lisä, kehittämispalkinnot, tulospalkkaus ja rahallinen palkitseminen perustehtävän muuttuessa eli tehtäväkuvan laajentuminen tai tehtävänsiirrot. Tulospalkkaukseen ja tehtävänsiirtoihin toivottiin organisaatiossa entistä selkeämpiä kriteerejä, samoin henkilökohtaisen lisän kohdentamiseen. Sairaanhoidajat kaipasivat enemmän työnantajan tukea kouluttautumiseen ja rahallista palkitsemista kouluttautumisesta. Esimiehet toivoivat, että heillä olisi käytössään rahallisia etuuksia, joilla he voisivat palkita työntekijöitään ennalta määriteltyjen kriteerien täytyessä.

Henkilökunnan etuudet nousivat esille esimiesten tuottamasta aineistosta. Esimiehet kaipasivat enemmän lomaa tai mahdollisuuksia ylimääräisiin vapaapäiviin. Muista työhyvinvointia lisäävistä etuuksista mainintoja saivat elokuvaliput, kylpyläliput, muistamiset esimerkiksi palveluvuosista, virkistysrahat työyhteisöille, erilaiset juhlat henkilökunnalle ja jo organisaatiossa käytössä oleva ilmainen jouluateria. Myös jo muut tällä hetkellä organisaatiossa käytössä olevat henkilökuntaetuudet mainittiin hyvinä ja tarpeellisina.

### **7.1.4 Osaamisen kehittäminen**

Ammatillisen kehittymisen mahdollisuus oli sairaanhoidajien ja esimiesten mielestä yksi avaintekijä työhyvinvoinnissa. Työnantajan tulisi mahdollistaa riittävä kouluttautuminen ja työssä kehittyminen. Sairaanhoidajien mielestä oman esimiehen halu tukea hyvää

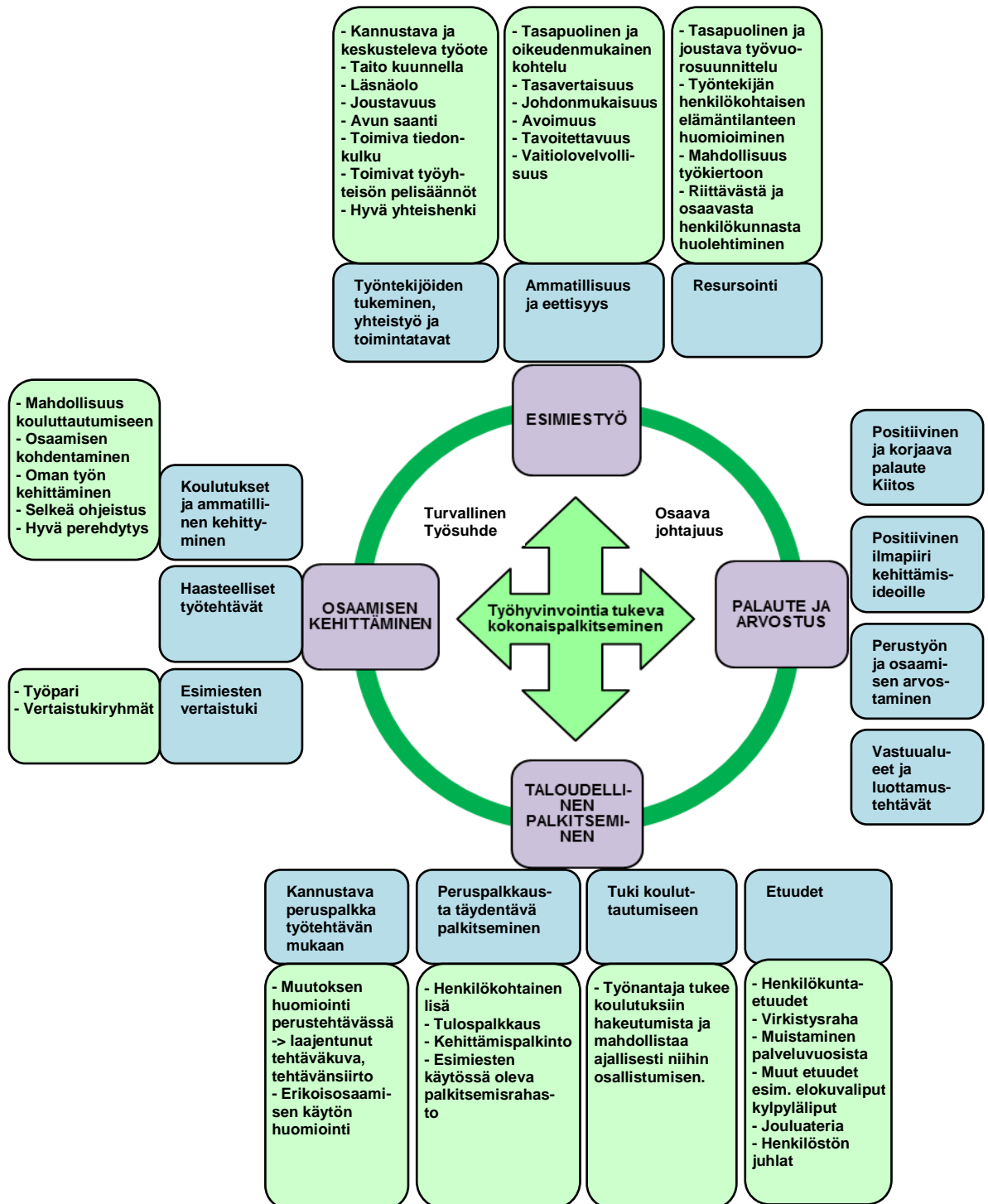
perehdyttämistä ja mahdollistaa koulutuksiin osallistuminen on tärkeää. Molemmissa ammattiryhmissä ajateltiin, että osaamisen kohdentaminen asioihin, jotka osaa hyvin sekä mahdollisuus käyttää omia taitojaan työyhteisön hyväksi, ovat tärkeitä palkitsemisen ja sitä kautta työhyvinvoinnin osa-alueita.

Osaaminen ja kouluttautuminen eivät yksistään riitä, vaan niiden lisäksi on tärkeää, että työntekijä saa ja pystyy kehittämään sekä vaikuttamaan omaan työhönsä. Tätä mieltä olivat sekä sairaanhoitajat että esimiehet. Sairaanhoitajat pitivät lisäksi tärkeänä työn haasteellisuutta ja selkeää ohjeistusta. Esimiesten ryhmässä nousi esille myös vertaistuen merkitys. Hyvä työpari, jonka kanssa voi keskustella ja jakaa asioita, koettiin päivittäisessä työssä tärkeäksi. Osastonhoitajien vertaistukiryhmä, joka kokoontui säännöllisesti, oli käytössä joidenkin esimiesten työyksiköissä. Se sai positiivista kannatusta myös muiden esimiesten taholla ja sitä pidettiin kokeilemisen arvoisena asiana.

### **7.1.5 Työhyvinvointia tukeva kokonaispalkitsemisen malli**

Opinnäytetyöni yhtenä tarkoituksena oli laatia työhyvinvointia tukeva kokonaispalkitsemisen malli. Alla oleva kokonaispalkitsemisen malli (kuviokuva 9) rakentuu sairaanhoitajien ja esimiesten Työhyvinvoinnin kahviloissa saamani aineiston teemoista ja ajatuksista. Olen käyttänyt mallin laadinnassa hyväkseni PKSSK:n työhyvinvoinnin tasapainomallin ajatusta, jossa eri osien tulee olla tasapainossa keskenään, jotta kokonaisuus voi toimia halutulla tavalla. Palkitsemisen kokonaisuudessa korostuu myös tämä ajatus. Esimerkiksi pelkkä taloudellinen palkitseminen ei yksinään riitä ylläpitämään ja lisäämään työhyvinvointia, jos esimiestyö ei ole kunnossa. Työhyvinvoinnin kahviloista saamani aineisto korostaa hyvin palkitsemisen moniulotteisuutta ja sen eri osa-alueiden merkitystä.

Palkitsemisen tasapainomallin taustalla kantavana tekijänä ovat osaava johtajuus ja turvallinen työsuhte. Työhyvinvoinnin kahviloiden aineistot liittyvät kiinteästi johtajuuden teeman ympärille. Osaava johtajuus mahdollistaa palkitsemisen kokonaisuuden toimivuuden. Turvallinen työsuhte liittyy kiinteästi rahaan eli säännölliseen ja turvattuun toimeentuloon. Raha merkitsee myös arjen toimivuutta ja mahdollisuutta tehdä itselleen mieluisia asioita (Hakonen ym. 2005, 69).



Kuvio 9. Työhyvinvointia tukeva kokonaispalkitseminen malli.

## 7.2 Kohti hyviä palkitsemisen käytäntöjä

Tarkoitukseni oli kehittää palkitsemisen käytäntöjä ja sitä kautta tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin verstaista ja huomiopäiväkirjoista saamani aineisto ja

tulokset kuvaavat tätä prosessia. Käsittelen tuloksia kehittämisprosessin etenemisen mukaisesti ja jokainen osio liittyy edelliseen jatkaen teemojen käsittelyä syvällisemmin.

Ensimmäisessä Työhyvinvoinnin verstaassa oli tavoitteena pohtia Työhyvinvoinnin kahviloissa nousseiden aiheiden pohjalta erilaisia palkitsemisen keinoja ja muodostaa ryhmässä keskustelemalla palkitsemisen toimintasuunnitelma, jonka avulla asioita oli tarkoitus viedä käytäntöön. Toisessa Työhyvinvoinnin verstaassa oli tavoitteena pohtia niitä asioita, joita vahvistamalla työyhteisöissä olisi mahdollista päästä ihannetilanteeseen tulevaisuudessa. Sen tarkoituksena oli aktivoida henkilöstöä kehittämään työyhteisöjen toimintaa työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

### **7.2.1 Palkitsemisen toimintasuunnitelman rakentuminen**

Osallistujat olivat Työhyvinvoinnin kahviloissa nostaneet esille ryhmissään keskustelujen päätteeksi kolme mielestään tärkeintä asiaa. Kokosin nämä tärkeimmiksi koetut asiat yhteen ennen ensimmäistä Työhyvinvoinnin verstaasta ja tein niistä taulukon (liite 8) työskentelyn helpottamiseksi. Osallistujat olivat nostaneet Työhyvinvoinnin kahviloissa tärkeimmiksi teemoiksi:

- 1) Emotionaalinen palkitseminen, palautteen antaminen ja tukeminen
- 2) Vastuu, arvostus ja luottamus
- 3) Työn hallinta ja oman osaamisen kehittäminen
- 4) Taloudellinen palkitseminen
- 5) Esimiehen toimintatavat ja persoonalliset ominaisuudet
- 6) Eettisyys ja ammatillisuus
- 7) Resursointi
- 8) Esimiesten vertaistuki.

Jätin kuitenkin harkinnan jälkeen taulukosta pois taloudellisen palkitsemisen, esimiehen toimintatapoihin ja johtamistyyliin sekä esimiehen persoonallisiin ominaisuuksiin liittyvät asiat. Halusin tuoda keskusteluun ja pohdittavaksi niitä asioita, joihin jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa lyhyemmälläkin aikajänteellä eikä keskustelu keskittyisi liikaa esimiehen ominaisuuksiin tai toimintaan.



Taulukossa olevien teemojen pohjalta osallistujat työskentelivät ensin pareittain, jonka jälkeen he pohtivat asioita yhdessä. He nostivat näistä teemoista palkitsemisen toimintasuunnitelmaan (liite 9) mielestään kolme tärkeintä asiaa, jotka olivat:

- 1) Oikeudenmukaisuus
- 2) Perustyön arvostaminen
- 3) Palaute.

Oikeudenmukaisuuden teema herätti keskustelua siitä, ketä varten töissä ollaan ja mikä on perustehtävä. On tärkeää olla myös itse työkaverina oikeudenmukainen ja on pidettävä kiinni sovituista pelisäännöistä. Molemminpuolinen joustavuus on tärkeää, joten on muistettava myös itse joustaa. Oikeudenmukaisuuteen vaikuttaa se, kuinka itse toimii, joten oman esimerkin voima on suuri.

Perustyön arvostaminen lähtee omista asenteista. Osallistujat pitivät tärkeänä, että jokainen muistaisi tarkistaa, millaisella asenteella itse asioihin suhtautuu. Arvostukseen vaikuttaa myös se, että työntekijä saa ja pääsee tekemään osaamistaan ja ammattiaan vastaavia työtehtäviä. Keskustelussa heräsi lisäksi kysymys, mihin kaikkeen tarvitsee työntekijänä suostua, jos tehtävä ei liity omaan perustyöhön, ja mitä työntekijältä työyhteisössä odotetaan. Avun pyytäminen ja antaminen ovat tärkeitä työyhteisössä. Avun pyytäminen ei ole aina helppoa, mutta on tärkeää muistaa, että kaikkea ei voi eikä tarvitse osata. Yhteistyö on kantava voimavara, ja se lisää myös perustyön arvostamista.

Kolmas osallistujien toimintasuunnitelmaan nostama asia oli palaute. Työhyvinvoinnin kannalta on merkityksellistä, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus sekä saada että antaa palautetta. On tärkeää tuoda esille asioita, jotka ovat työyhteisössä hyvin ja muistaa kiittää, kun siihen on aihetta. Positiivisen palautteen lisäksi on tärkeää antaa myös rakentavaa palautetta oikealla tavalla, ei siten, että palaute keskittyy syyllisen etsintään vaan kiinnitetään huomio toimintatapoihin. Palautteeseen liittyy myös yhteistyö ja yhteisen tiedon rakentaminen työyhteisössä. Siihen voi jokainen vaikuttaa siten, että jakaa tarvittaessa omaa osaamistaan ja antaa työkavereilleen ammatillista tukea. Positiivisuuden viljeleminen vaikuttaa myös palautteen antamisen ilmapiiriin. Huumorin käyttö sopivissa tilanteissa ja siten, että ketään ei loukata lisää positiivisuutta ja välitöntä ilmapiiriä. Jatkuva asioista valittaminen on kuluttavaa ja vie positiivista ilmapiiriä men-

nessään. Näiden lisäksi on aina yhtä tärkeää muistaa hyvät käytöstavat ja kunnioittaa niitä, esimerkiksi tervehtimisen pitäisi olla itsestään selvä asia.

### 7.2.2 Huomio palkitsemisen käytäntöihin

Osallistajat laativat yhdessä ensimmäisessä Työhyvinvoinnin verstaassa palkitsemisen toimintasuunnitelman. Sen avulla he pitivät huomiopäiväkirjaa, johon he kirjasivat ylös ajatuksiaan ja huomioitaan omassa työyhteisössään. Oikeudenmukaisuuden teeman alla oli pohdittu pelisääntöjen merkitystä ja niiden toimivuutta sekä työyhteisön toimintatapoja.

*”Yhteisistä pelisäännöistä kiinnipitäminen on tärkeää... muuten jos kaikki lähtee sooloilemaan ei yhteinen työskentely ole millään tapaa toimivaa.”*

Toimintatapojen kohdalla yksi osallistujista koki, että kokeneempien hoitajien esimerkki on varsinkin nuoremmille hoitajille tärkeä. Työskentelymenetelmät muuttuvat uuden sukupolven myötä, ja tietokone kiinnostaa nuoria yhä enemmän, joten myös kokeneilla hoitajilla voi olla nuorilta uutta opittavaa. Joustaminen nousi kirjoituksissa vahvasti esille. Ryhmätyöskentelyyn kuuluu joustaminen, sillä työyksiköissä kaikki hoitajat eivät voi esimerkiksi lähteä syömään yhtä aikaa. Joustaminen on tärkeää, mutta omat rajansa on hyvä tunnistaa. Myös molemminpuolinen joustavuus korostui:

*”on tärkeää, jos itse joustaa esim. vuorojen vaihdossa niin toivoo sitten myös työnantajalta tai työtovereilta joustoa itseä kohtaan”*

Oikeudenmukaisuuden teemaan liittyivät lisäksi tasapuolisuuden ja luottamuksen kokemukset. Tasapuolisuus ei toteudu, jos työyhteisössä koetaan, että kilteimmät joutuvat kärsimään, kun vahvemmat jyräävät. Myöskään toisen ihmisen hyväntahtoisuutta ei saa käyttää väärin hyväkseen, sillä se vaikuttaa luottamuksen ilmapiiriin. Kirjoituksissa mainittiin myös kateus, joka *”on ilkiö seuralainen”*. Oikeudenmukaisuus on palkitsemisen ja työhyvinvoinnin kokemusten kannalta merkityksellistä *”...kun vaan toteutuisi...arjessa monesti unohtuu”*.

Perustyön arvostamisessa nousivat selkeimmin esille kollegiaalisuus, yhteistyö, avun antaminen ja pyytäminen sekä omien asenteiden merkitys. Avun antaminen ja pyytämi-

nen ovat tärkeitä yhteistyön muotoja, joiden tulisi olla työyhteisössä itsestään selviä asioita varsinkin kiiretilanteessa ja silloin, kun hoitotyössä tulee vastaan sellainen tilanne, jota hoitaja ei osaa tehdä tai hän ei koe pärjäävänsä tilanteessa. Avun tarjoaminen ei tunnu vaikealta tai hankalalta, mutta avun pyytäminen voi olla joskus vaikeaa. Apua ei myöskään oteta aina mielellään vastaan. Tähän voi olla syynä yhden huomiopäiväkirjan merkinnän mukaan se, että avun pyytäjät saattaa kokea asian niin, että hän ei pärjää tilanteessa. Työntekijät ovat erilaisia myös avun tarjoamisessa. Toiset tarjoavat apua enemmän ja useammin kuin toiset. Osallistujilta nousi kirjoituksista myös kokemuksia, että avun pyytämisestä huolimatta sitä ei ole saanut. Sellaiset tilanteet vievät voimia, koska joutuu sinnittelemään selvitäkseen työvuoron loppuun ilman, että tekee virheitä.

Jokaisen työntekijän oma asenne ja esimerkki vaikuttavat siihen, kuinka paljon perustyötä arvostetaan. Olisi tärkeää, että jokainen työntekijä ja koko työyhteisö tarkistavat, millaisella asenteella asioihin suhtautuu ja tekee työtä. Yhden kirjoituksen mukaan työtä on mukava tehdä, kun työpaikalle on mukava mennä joka aamu. Hyvin paljon on siis kiinni asennoitumisesta ja ajattelutavasta:

*”omasta asenteesta se kaikki vaan lähtee*

- *miten suhtaudun potilaaseen, olipa hän millainen tahansa (esim. alkoholisti, vammainen...)*
- *miten suhtaudun työtoveriini, haluan ko valkata kenen kanssa on ”kiivaa”, olenko tasapuolinen kaikille”*

Kolmas teema huomiopäiväkirjoissa oli palaute. Työyhteisössä tulisi osata antaa palautetta ja ottaa sitä vastaan eli palautekulttuurin tulisi toimia kumpaankin suuntaan. Esimiehen tulisi välillä muistaa kiittää ja antaa työstä palautetta. Myös työkaverilta saatu kiitos lisäisi työssä jaksamista:

*”Kuukausi sitten sain paljon kiitos eräältä työtoverilta ja se tuntui oikein mukavalta... siinä muistin kuinka voimaannuttavaa kiitos olisikaan.”*

Kiitoksen antaminen välittömästi silloin, kun siihen on aihetta tuo hyvän mielen. Kiitos on sanana pieni, mutta sen vaikutus on suuri. Työkaveria voi kiittää päivästä sanomalla esimerkiksi *”meillä oli hyvä päivä tänään, vaikka olikin niin kiire”*. Rakentavaa palautetta on usein vaikea antaa, mutta sitä huolimatta sitä tulisi opetella, niin esimiehen kuin rivityöntekijänkin.

Osallistujat olivat liittäneet palautteen teemaan myös ammatillisen tuen ja hyvät käytötavat. He pitivät tärkeänä osaamisen jakamisen muiden työntekijöiden kanssa, vaikka ohjeiden tai ohjauksen vastaanottaminen voi olla vaikeaa. Avoimen keskustelun koettiin auttavan ja avartavan tässä asiassa. Työhyvinvoinnin kannalta hyvät käytötavat, kohteliaisuus ja tervehtiminen ovat hyvin tärkeitä. Työyhteisössä ei tarvitse pitää kaikista, mutta kaikkien kanssa täytyy pystyä tulemaan toimeen ja käyttäytymään asiallisesti. Työkaverille kiukuttelua pidettiin asiattomana. Työkaverille voi sanoa, jos on huono päivä ja asiasta voi halutessaan keskustella, mutta ilkeyttä ei hyväksytä. Muutoinkin ”*turha kitinä*” pitäisi jättää työyhteisössä pois. Asiat eivät voi olla aina hyvin, mutta eivät huonostikaan. Jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa työhyvinvointiin paljon:

*”...meissä rivityöntekijöissä olisi paljon voimaa parantaa työhyvinvointia.”*

### **7.2.3 Palkitsemisen tulevaisuuden ajatukset**

Kehittämisen prosessin viimeisessä aineistonkeruutilaisuudessa oli tavoitteena suunnata ajatuksia ja katsetta tulevaisuuteen positiivisessa hengessä. Tässä toisessa Työhyvinvoinnin verstaassa osallistujat pohtivat palkitsemisen toimintasuunnitelmaan nostettujen teemojen eli oikeudenmukaisuuden, perustyön arvostamisen ja palautteen kautta, kuinka työyhteisössä voitaisiin päästä tulevaisuudessa ihannelanteeseen. Osallistujat pohtivat siis hyvin konkreettisia, käytännönläheisiä ja toteutettavissa olevia asioita heikennäluovu–vahvista–luo -strategiamatriisin avulla (liite 10). Matriisi ohjeisti miettimään, minkä asioiden merkitystä voidaan työyhteisössä vähentää, mistä voidaan luopua kokonaan, mitä toimintaa tulisi vahvistaa ja mitä uutta tulee luoda, jotta työyhteisössä pystytään uudistumaan.

Osallistujat kokivat, että työyhteisöissä tulisi vähentää ikä- ja sukupuolisyryntää. Tämä tarkoittaa, että ikä, virkaikä tai sukupuoli ei saisi vaikuttaa esimerkiksi koulutukseen pääsemiseen. Asiat, joista työyhteisöissä pitäisi luopua kokonaan, olivat selän takana puhuminen ja töiden valikointi siten, että uusille hoitajille ei annettaisi aina ikävimpiä työtehtäviä. Osallistujat toivoivat myös, että sisäisen sijaisen sijoituspaikka olisi hyvin mietitty kokemuksen ja osaamisen mukaan. Tällä olisi merkitystä myös potilasturvallisuuden näkökulmasta. Sairaanhoitajat eivät ole osallistujien mielestä joka paikan työn-

tekijöitä eli olisi tärkeää miettiä ja rajata työyhteisössä yhdessä, mitä kuuluu heidän työnkuvaansa.

Toimintojen vahvistamisessa ja uuden luomisessa osallistujilta nousi esille useita selkeitä ja konkreettisia ajatuksia. Perehdytys ja uusien asioiden kuivaharjoittelu nousivat vahvistamista kaipaavina asioina. Hyvän perehdytys on yhtä tärkeää kaikille uusille työntekijöille, myös sisäisille sijaisille. Se lisää paljon työssä jaksamista myös pitkällä aikavälillä. Jokaisen tulisi muistaa, että töissä ollaan potilaita ja asiakkaita varten eli perustyön arvostamista tulisi myös vahvistaa. Osallistujat toivoivat myös lisää kehittämisenokkuutta ja pyrkimystä mahdollisimman laaja-alaiseen kouluttautumiseen. Yhtä tärkeää olisi hyödyntää eri yksiköiden erikoisosaamista, sillä kaikkea ei kuitenkaan aina pysty itse hallitsemaan. Kouluttautumisen lisäksi olisi tärkeää myös osaamisen jakaminen eli palautteen antamista koulutusten jälkeen tulisi vahvistaa. Osallistujat kokivat, että erilaisiin koulutuksiin tulisi päästä myös muita työntekijöitä kuin pelkästään vastualueiden sairaanhoitajat.

Lopuksi osallistujat pohtivat, mitä uutta työyhteisöissä tulisi luoda, jotta ne pystyisivät uusiutumaan. He nostivat tällaisiksi tärkeiksi asioiksi suoran palautteen antamisen ja keskustelevan ilmapiirin. Kiitoksen ja palautteen saaminen on tärkeää sekä esimieheltä että työkavereilta. Maininta ”*sissit omalle osastolle*” ja sen merkitys jäi minulle tässä uuden luomisen asiayhteydessä epäselväksi. Hyvää ja toimivaa palautekulttuuria pidettiin siis ensiarvoisen tärkeänä. Sen avulla voidaan muuttaa palkitsemiseen liittyviä asioita. Kysyin osallistujilta vielä tilaisuuden lopuksi, mikä asia palkitsemisessa oli tärkein, minkä he veisivät työyhteisöönsä. Vastaukseksi sain ajatuksen, kuinka työn palkitsevuutta voidaan lisätä positiivisen palautteen antamisella. Osallistujat kokivat, että se kannustaa pitkällä tähtäimellä jopa enemmän kuin raha.

### **7.3 Osallistujapalautteet**

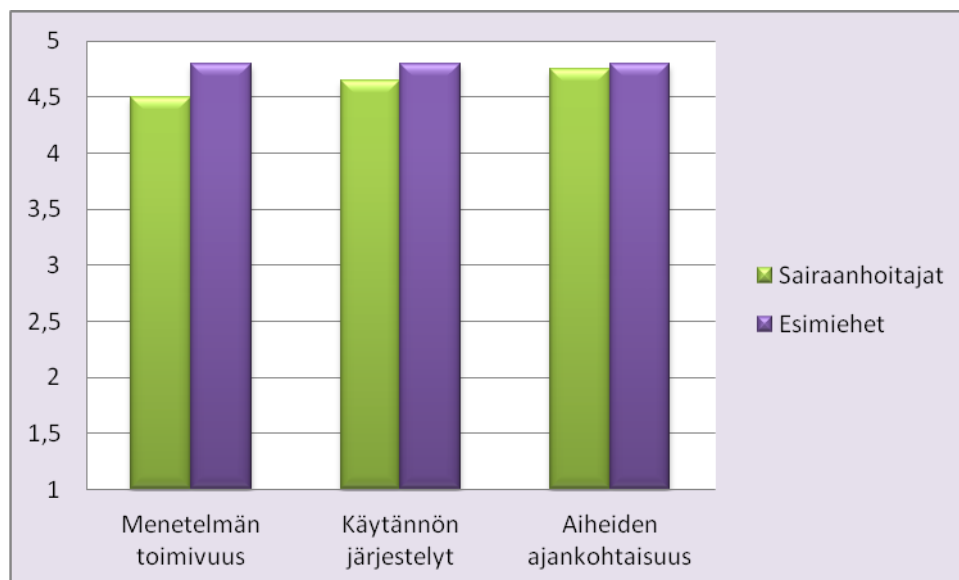
#### **7.3.1 Työhyvinvoinnin kahvila 1**

Toteutimme tutke-ryhmänä yhdessä sekä sairaanhoitajien että hoitotyön esimiesten Työhyvinvoinnin kahvilat. Näistä tilaisuuksista saamamme kirjallinen palaute on myös

suurelta osin yhteistä aineistoa lukuun ottamatta aihekohtaisia palautteita. Pyysimme kummassakin tilaisuudessa osallistujilta palautetta samoista asioista. Kaikki osallistajat palauttivat kyselylomakkeen täytettynä kummassakin tilaisuudessa. Kysyimme palautteessa aluksi menetelmän toimivuudesta, käytännön järjestelyistä ja aiheiden ajankohtaisuudesta. Näitä asioita pyysimme arvioimaan asteikolla 1–5. Avoimia kysymyksiä, joihin osallistajat saivat kirjoittaa vapaasti, olivat kysymys aineiston keruun kehittämistä, aihekohtainen palaute (palkitsemisen merkitys, työniloa etsimässä, sairaanhoitajien osaamisvaatimukset ja verkkoperehdyttäminen sekä esimiesten tilaisuudessa esimiestyön työterveyshuolto) ja yhteinen palaute kaikista aiheista.

Menetelmän toimivuus, käytännön järjestelyt ja aiheiden ajankohtaisuus saivat kokonaisuutena hyvät arvioinnit. Esimiehet arvioivat kaikki nämä osa-alueet hiukan positiivisemmin kuin sairaanhoitajat. Esimiehillä keskiarvo kaikissa osa-alueissa oli 4,8 ja sairaanhoitajilla 4,5–4,75. Osallistajat arvioivat kaikki osa-alueet arvosanoilla 4 tai 5. Olen kuvannut alla olevaan taulukkoon 1 rinnakkain sairaanhoitajien ja esimiesten antamat palautteet keskiarvojen mukaan. Kokonaisuutena vaikuttaa siltä, että opinnäytetöiden aiheiden ja menetelmän valinta sekä uurastus käytännön järjestelyjen eteen olivat onnistuneita ja kannattavia. Huolellinen valmistautuminen ja pohdinta oikeanlaisen aineistonkeruumenetelmän valinnasta näkyivät myös lopputuloksessa.

Taulukko 1. ”Työhyvinvoinnin kahviloista” annettujen palautteiden keskiarvot.



Kysyimme palautelomakkeessa seuraavaksi ”Miten kehittäisit aineistomme keruuta?” Aineistonkeruumenetelmä sai arvioinneissa enimmäkseen positiivista ja kannustavaa

palautetta, mutta myös kehitettävää löytyi. Oli erittäin tärkeää, että osallistujat olivat rohkeita antamaan myös korjaavaa palautetta, sillä sen avulla on mahdollisuus kehittää omaa toimintaa ja nähdä paremmin ne asiat, jotka tulisi tulevaisuudessa tehdä toisin. Sairaanhoitajat kokivat, että kahvila oli aineistonkeruutapana hyvä, mielenkiintoinen sekä toimiva ja sen olisi voinut heidän mielestään toistaa. Myös esimiehet kokivat, että tilaisuus oli hyvin suunniteltu ja menetelmä oli hyvä tapa saada aineistoa. Näistä kertovat seuraavat osallistujien kirjoittamat ajatukset:

*”Tämä lienee erinomaisen hyvä keino kerätä aineistoa. Tulee hyvää vuorovaikutusta, joka kehittävä.”*

*”Kahvilan voisi toistaa, uusien ihmisten kanssa.”*

*”Hienosti suunniteltu juttu.”*

*”Hyvä menetelmä, toivottavasti aineistoa pystytään hyödyntämään kuntayhtymässä”*

*”Hyvä menetelmä saada eri näkökulmia ja aineistoa aiheesta!”*

Kehittämisehdotuksissa sekä sairaanhoitajat että esimiehet toivat esille toiveen pidemmästä keskusteluajasta. Sairaanhoitajat olisivat toivoneet lisäksi osallistujille etukäteen lähetettäviä kysymyksiä. Vastauksista löytyi myös toive, että olisimme korostaneet työyksiköille ja esimiehille enemmän sitä, että tilaisuus kuului työaikaan. Yhden esimiehen vastauksesta nousi esille toive joidenkin kysymysten täsmentämisestä.

*”toimiva, mutta olisiko aikaa hieman enemmän!”*

*”etukäteen mietittävien kysymysten toimitus osallistujille”*

*”Korostaa enemmän työyksiköille, että tilaisuus on työaikaa. Esimiehille ennakkotiedotus esim. sähköpostilla tai osastonhoitajien kokouksessa.”*

*”Hieman pidempi keskustelu aika (n. 15 min / aihe), jolloin aiheeseen alustamiseen jäisi enemmän aikaa.”*

*”En osaa sanoa; ehkä joissakin pisteissä kysymyksiä olisi voinut täsmentää”*

Seuraavaksi kysyimme aihekohtaista palautetta, joka minulla oli palkitsemisen merkitys. Sekä sairaanhoitajat että esimiehet pitivät aihetta tärkeänä. Heidän mukaansa palkitseminen auttaa jaksamaan ja motivoi. Siihen tulisi kiinnittää myös entistä enemmän huomiota.

*”tärkeä asia, joka unohtuu”*

*”Palkitsemiseen tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.”*

*”auttaa jaksamaan työssä, motivoi”*

*”Erityisen tärkeä nyt, kun työssä ollut valtava paine.”*

*”merkittävä, kun oikeat keinot käytössä ja aidosti”*

Lopuksi kysyimme palautelomakkeessa palautetta yhteisesti kaikista aiheista. Saimme sekä sairaanhoitajilta että esimiehiltä hyvin kannustavaa ja positiivista palautetta. Palautte koski niin aiheita kuin tunnelmaakin. Hyvän palautteen jälkeen oli itselläkin hyvä mieli ja voimaantunut olo jatkaa opinnäytetyöprosessia eteenpäin kohti lopullisia tavoitteita.

*”Aiheet olivat ajankohtaisia, mielenkiintoa herättäviä. Ryhmät vedettiin hyvin ja tunnelma oli hauska. Kiitos!”*

*”Yhtä tärkeitä, jo tätä hetkeä, jostakin on ilo löydyttävä ja työtä kehitettävä + itse kehityttävä jaksakseen!”*

*”Hyviä aiheita, sai itsellekin paljon uusia ajatuksia työhön!”*

*”Kaikki aiheet ajankohtaisia, saamme varmasti mielenkiintoista ja käytäntöön soveltuvaa tietoa.”*

Näiden palautteiden lisäksi kirjasimme ylös osallistujien suullisesti kertomaa palautetta, joka oli työntäyteisten tuntien jälkeen positiivista. Joku osallistujista koki, että tilaisuus oli kuin työnohjauksessa, jossa sai purkaa asioita. Myös kaksi muuta osallistujaa koki, että pää oli tyhjentyneenä päivän jälkeen, mikä oli tehnyt hyvää. Myös itselleni jäi tilaisuuksien jälkeen olo, että osallistujat lähtivät hyvillä mielin ja olimme saattaneet tämän osuuden kehittämisprosessissa loppuun kunnialla.

### **7.3.2 Työhyvinvoinnin verstaas 1**

Toteutin Työhyvinvoinnin verstaas yhdessä toisen tutke-ryhmän jäsenen kanssa, joten saamamme palaute on yhteistä. Pyysimme tilaisuuden lopuksi osallistujia antamaan kirjallista palautetta. Toteutimme sen kierrätyspalautteen muodossa eli meillä oli aina yksi kysymys yhdellä paperilla, johon kaikki osallistujat vastasivat. Jokaista paperia kierrätettiin jokaisen osallistujan luona. Kysymyksiä oli yhteensä 9, vapaa palaute oli kahdella paperilla. Näin palautepapereita oli yhtä monta kuin osallistujiaakin.



Yksi kysymyksistä oli ”Mitä tästä tilaisuudesta jäi mieleen päällimmäisenä?”. Tällaisia asioita olivat avoin työyhteisö ja sen kehittäminen, ajankohtaisuus, palautteen antaminen, avoimuus ja hyvä yhteishenki. Myös sairaanhoitajien työnjako ja perustyön arvostus olivat jääneet päällimmäisenä mieleen, josta kertovat seuraavat kommentit:

*”että on halua vaikuttaa työhömmö”*

*”sh:t arvostavat omaa työtään, perustehtävän arvostuksen kasvattaminen työyhteisössä”*

Toinen kysymys ”Mihin asiaan pystyt erityisesti itse vaikuttamaan, jotta palkitsemisen kokeminen työyhteisössäsi on mahdollista?” nosti esille merkittäviä ja tärkeitä asioita, joihin osallistujat kokevat, että heidän on itse mahdollista vaikuttaa. Tällaisia asioita olivat kiitoksen ja palautteen antaminen niin työkaverille kuin myös esimiehelle, olemalla avoin ja rohkaiseva sekä sallimalla muidenkin olevan avoimia ja kuuntelemalla. Yhden osallistujan mielestä oli myös tärkeää, että ei ole kateellinen toisen saamasta positiivisesta palautteesta. Kysymykseen ”Mitä opit?” osallistujat toivat esille monia eri asioita. He olivat oppineet erilaista työskentelytapaa ja uusia näkökulmia sekä syvällisempää asioiden ajattelutapaa. Tilaisuus herätteli ja ravisteli ajatuksia. Se sai myös miettimään työyhteisöjen ilmapiirin luomista sekä kehittämistarpeita ja kuinka niihin pystyisi itse vaikuttamaan. Osallistujat ilmaisivat asioita itse seuraavanlaisesti:

*”Keskustelut pani miettimään oman työyhteisön ”ongelmia” ja kuinka niihin voisi puuttua / korjata näitä ongelmia.”*

*”meissä hoitajissahan on ”poweria”, pitäis saada käyttöön kentälle”*

Kysyimme myös ”Miltä asioiden käsittely tuntui tällä tavalla?” ja ”Miten käytännön järjestelyt toimivat?” Näihin kysymyksiin osallistujat vastasivat myös kysymyksessä ”Miltä verstaadin välinen työskentely tuntuu?”, vaikka tavoitteemme oli saada ajatuksia siitä, miltä huomiopäiväkirjan kirjoittaminen tuntuu työskentelytapana. Tämä kysymys olisi siis pitänyt muotoilla eri tavalla. Saimme työskentelystä ja järjestelyistä hyvin positiivisia ja kannustavia kommentteja. Vastausten mukaan asioiden käsittely oli tuntunut mukavalta, hyvältä ja helpolta tavalta. Keskustelu oli ollut ajatuksia nostattavaa, sujuvaa, vilkasta, avointa ja hedelmällistä, jossa asiat olivat lähteneet hienosti versoilemaan. Keskustelussa tuli esille myös erilaisten yksiköiden näkökulmia ja hajanaisia asioita sai luokiteltua selkeämmin ja se oli hyvä tapa vaihtaa kuulumisia. Muita kommentteja asioiden käsittelystä olivat lisäksi:

*”monen eri työyksikön ongelmakohdat nousivat esille”*

*”motivoivalta ja kannustavalta”*

*”hyvä tapa – aika loppui kesken”*

*”herättää ajatuksia, positiivinen ilmapiiri, hyväksytään toisten mielipiteitä”*

Käytännön järjestelyjä pidettiin hyvin toimivina, ja tilaisuudessa oli yhdistetty hyvin pari- ja ryhmätyöskentelyä sekä yhteistä keskustelua. Paikkaa pidettiin tilaisuuteen sopivana ja järjestelyä toimivana pienelle ryhmälle. Kokonaisuutta pidettiin antoisana ja toimivana, aikaa oli varattu sopivasti. Yleistä tunnelmaa kuvasi hyvin yhden osallistujan lyhyt, mutta ytimekäs kommentti käytännön järjestelyistä: *”lupsakkaasti”*.

Palautekokonaisuuteen kuuluivat vielä kysymys ”Miten toivoisit asioiden käsittelyä jatkettavan seuraavalla kerralla?” ja ”Sana on vapaa.”-aihe. Asioiden käsittelyssä avointa, yhteistä keskustelua ja ideointia sekä ryhmätyöskentelyä pidettiin tärkeänä. Vastauksista löytyi myös ehdotus hiukan luovemmasta menetelmästä:

*”sosiodraama... tapausselostus, jota puretaan auki?”*

*- Menikö palaute oikein?”*

Vapaissa kommentteissa tuli esille tyytyväisyys siihen, että oli lähtenyt mukaan, sillä osallistumisen kautta oli saanut myös itselle uusia välineitä työhön. Saimme kiitosta hyvästä suunnittelusta, selkeästä ohjeistuksesta ja aiheiden ajankohtaisuudesta. Tilaisuus antoi osallistujille myös uusia ajatuksia, ja oman työyhteisön ongelmakohtia tuli pohdittua työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tavoitteenamme oli saada osallistujille tunne, että heitä kuunnellaan ja heillä on itse mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Tämän tavoitteen onnistumisesta kertoi seuraava kommentti:

*”Koin että olimme aktiivisia osallistujia.”*

### **7.3.3 Työhyvinvoinnin verstaas 2**

Toisen Työhyvinvoinnin verstaan jälkeen pyydetty palaute oli myös ensimmäisen verstaan tavoin osittain yhteistä toisen tutke-ryhmän jäsenen kanssa. Tämän verstaan jälkeen pyydettyssä kirjallisessa palautteessa halusimme selvittää osallistujien ajatuksia koko työhyvinvoinnin kehittämisen prosessista ja koulutustarpeista.

Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessia pidettiin hyödyllisenä ja tärkeänä asiana. Jokaisen olisi hyvä miettiä, kuinka voisi itse edistää työhyvinvointia. Prosessi oli palautteen mukaan käytännönläheinen ja aidosti rivinaista kuunteleva sekä aihe lähellä omaa sydäntä. Ajatuksia oli helppo työstää ja kehittämisideoita oli tullut paljon. Joillekin osallistujille oli herännyt ajatuksia, kuinka saisi myös muita mukaan sekä aito halu jakaa prosessin aikana esille tulleita asioita muillekin. Prosessin aikana oli ollut hyvä pohtia ongelmakohtia sekä ratkaisuja, kuinka niihin voisi puuttua, jotta kaikilla olisi hyvä olla töissä. Positiivisen palautteen joukossa oli myös pienellä varauksella suhtautumista:

*”En ole ollut täysipäiväisesti mukana. Osa avautuu helpommin. Osa aiheista melko abstrakteja. Toivottavasti selkiytyvät ajan myötä.”*

Palautteissa kiteytyi myös ajatus omista vaikutusmahdollisuuksista sekä positiivisuuden merkityksestä:

*”Olen avainhenkilö, vaikka vain vähän omalta osaltani.”*

*”Huutamattomaan ”hätään” ei saa vastausta, siis aukaisen suuni.”*

*”Positiivisuus taitaa olla avain sana työssä jaksamiseen sekä yhteen hiileen puhaltaminen ja toisten tukeminen ja arvostaminen.”*

Toisessa kysymyksessä halusin selvittää, millaista koulutusta osallistujat toivoivat palkitsemisesta. Eniten toivottiin koulutusta palautteen antamisesta, sekä positiivisen että rakentavan palautteen. Osallistujat toivoivat koulutusta myös kokonaisvaltaisesta palkitsemisesta ja erilaisista palkitsemisen muodoista, työhyvinvoinnista ja positiivisesta asenteesta sekä oikeudenmukaisuudesta työyhteisössä. Toivelistalla oli lisäksi talon järjestämää virkistys- / hyvinvointi- / kauneudenhoito- / hemmotteluiltapäiväkoulutusta, työntekijöiden vastuualueiden kehittämiseen sekä ihmisten kohtaamiseen ja sosiaalisiin taitoihin liittyvää koulutusta. Nämä ajatukset kertovat, että palkitsemiseen liitetään paljon erilaisia ajatuksia ja toimintatapoja, joiden koetaan vaikuttavan omaan työhyvinvointiin.

Pyysimme palautetta myös suullisesti kysymyksellä ”Mitä sait näistä tapaamisista ja mitä veisit omalle osastolle?”. Tämä palaute oli samansuuntaista kuin kirjallinen palaute. Suullisen palautteen avulla oli helppoa luoda tilaisuuden lopuksi vielä positiivinen ilmapiiri ja antaa osallistujille mahdollisuus yhteiseen kokoavaan lopetuspuheenvuoroon. Työntäyteisten tilaisuuksien jälkeen omaan korvaani kuulosti hyvältä kommentti

*”Tänne oli pakko päästä.”* Kyseinen osallistuja oli järjestänyt sijaisen omaan työhönsä, että hänellä oli mahdollisuus päästä paikalle. Palautteen mukaan asioista ääneen puhuminen oli ollut helppoa, ja yhteinen keskustelu oli jäsentänyt niitä, vaikka ne olivat itselle tuttuja. Kokoonumisissa oli ollut positiivinen ilmapiiri, ja suora puhe koettiin hyvänä. Positiivisuus tuli muutoinkin esille palautteessa seuraavissa kommentteissa: *”työnteko voi olla kivaa”* ja *”positiivisuus lähtee itsestä”*. Osallistujien mukaan monesti tilanteet ovat kiinni pienistä asioista, ja asioista tehdään liian hienoja. Asioista puhumista pidettiin tärkeänä, myös vaikeista asioista puhumista. Osallistujat totesivat itse, että tilaisuuksissa oli ”valiojoukko” koolla. He miettivät, olivatko oikeat ihmiset paikalla pohtimassa asioita ja kuinka he pystyisivät aktivoimaan *”naama nutturalla”* olijat pohtimaan työhyvinvointia ja sen kehittämistä. Tämä kertoo siitä, että työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen ovat jokaisen vastuulla aiheesta riippumatta.

## 8 Pohdinta

Arviointi kuuluu osana kehittämistoimintaan, ja sitä tulisi tehdä prosessin eri vaiheissa. Sen tehtävänä on suunnata kehittämistyötä ja toimia palautteena kehittämistyöhön osallistuneille. Loppuarvioinnissa pohditaan, kuinka kehittämistyössä on onnistuttu. Arvioinnin tulee olla suunnitelmallista tiedonkeruuta ja saadun tiedon analysointia. Tulosten perusteella voidaan arvioida kehittämistoiminnan vaikuttavuutta ja kehittämisen etenemistä. Kehittämistyön tavoitteet sekä prosessin, panosten ja aikaansaannosten tunnistaminen ja tarkka kuvaaminen ovat arvioinnin onnistumisen edellytyksiä. Arvioinnissa voidaan tarkastella esimerkiksi kehittämistyön suunnittelua, tavoitteiden selkeyttä, käytettyjä menetelmiä, toiminnan johdonmukaisuutta, vuorovaikutusta tai sitoutumista. Kehittämistyö lopputuloksen merkittävyys, yksinkertaisuus, helppokäyttöisyys ja sovellettavuus voivat olla arvioinnin kriteerejä. Arvioinnissa on tärkeää miettiä myös sitä, johtuivatko muutokset kehittämistyöstä, millä toiminnoilla oli eniten merkitystä tavoitteiden saavuttamiselle ja ovatko kehittämistyön tulokset valmiita levitettäväksi. (Ojasalo ym. 2009, 47–48.)

Tein opinnäytetyöprosessin aikana jatkuvaa arviointia ja pohdintaa omasta toiminnastani, toiminnan ja työskentelytapojen toimivuudesta sekä vaikuttavuudesta ja päätösteni

perusteluista. Pidin tärkeänä, että arviointi kulki prosessina ja jatkumona koko opinnäytetyön tekemisen ajan, rinnakkain suunnittelun, aineiston keruun, aineiston analysoinnin ja tulosten raportoinnin kanssa. Rehellisyys, tarkkuus ja huolellisuus olivat myös avainsanoja prosessin aikana. Myös oma asenteeni vaikutti tutkimuksen toteuttamiseen, havaintoihin ja aineiston tulkintaan sekä sitä kautta koko tutkimuksen luotettavuuteen, uskottavuuteen ja käyttökelpoisuuteen.

## 8.1 Tulosten tarkastelu

Palkitsemisen kenttä on laaja, sillä työntekijöille hyvin erilaiset asiat voivat olla merkityksellisiä ja palkitsevia (Rantamäki ym. 2006, 16). Palkitseminen liitetään usein vain taloudelliseen palkitsemiseen, mutta työntekijät arvostavat paljon myös muita palkitsemisen muotoja (Kaistila 2005, 11). Opinnäytetyön tuloksissa taloudellinen palkitseminen mainittiin kyllä tärkeänä, mutta moni aineettoman palkitsemisen muoto koettiin kuitenkin merkityksellisempänä työhyvinvoinnin kannalta. Esimiehiltä toivottiin enemmän osaamista aineettoman palkitsemisen käyttämisessä ja ymmärrystä sen merkityksestä. Tämä kertoo paljon tämänhetkisestä arvomaailmasta työelämässä. Raha antaa perusturvan ja on tärkeää arjen hallinnassa sekä tuo siihen mukavuutta, mutta aineeton palkitseminen tuo työhön ja arkeen enemmän sisältöä ja mielekkyyttä sekä voimavaroja työn tekemiseen.

Tuloksista nousi neljä tärkeintä palkitsemisen pääteemaa, joiden koettiin tukevan parhaiten työhyvinvointia. Näitä olivat: 1) esimiehen toimintatavat, 2) palautteen antaminen ja arvostus, 3) taloudellinen palkitseminen sekä 4) osaamisen kehittäminen. Nämä samat teemat nousevat paljon esille eri tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Muun muassa Moision ym. (2006, 29) selvityksessä ja Marjalan (2009, 81–90) tutkimuksessa nämä asiat korostuivat työhyvinvointia edistävinä palkitsemisen muotoina.

Opinnäytetyöni tuloksissa esimiehen toimintatapoihin liittyviä palkitseviksi koettuja asioita olivat työntekijöiden tukeminen, yhteistyö, kannustava työote, taito kuunnella, läsnäolo ja joustavuus. Tärkeiksi asioiksi nousivat myös tasapuolinen ja tasavertainen kohtelu, johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus ja avoimuus sekä selkeät työnkuvat. Esimiehen toivottiin myös hyvän resursoinnin avulla lisäävän työhyvinvointia. Tähän

kuuluvat joustava ja tasapuolinen työvuorosuunnittelu, työntekijöiden henkilökohtaisen elämäntilanteen huomioiminen sekä riittävästä ja osaavasta henkilökunnasta huolehtiminen. Sairaanhoidajat toivoivat lisäksi mahdollisuutta päästä työkiertoon oman osaamisen lisäämiseksi ja vahvistamiseksi. Samansuuntaisia tuloksia ovat saaneet myös El-Jardali ym. (2009, 460–461) ja Kanste (2008, 7) omissa tutkimuksissaan, joissa korostui esimiehen johtamistaitojen ja toimintatapojen merkitys työssä jaksamiselle. Kärkkäisen (2010, 48) tutkimuksessa nousee puolestaan esille työntekijän henkilökohtaisen kokemuksen merkitys, mikä korostaa esimiehen taitoa löytää yksilöllisiä palkitsemisen muotoja.

Oikeudenmukaisuus, varsinkin esimiehen toiminnassa, nousi tuloksissani esille yhtenä tärkeimmistä asioista, joka tukee työhyvinvointia. Se oli yksi kolmesta teemasta, jota osallistujat halusivat tarkastella ja pohtia kehittämisprosessin edetessä syvällisemmin. Oikeudenmukaisuuden toteutumiseksi työyhteisössä tulisi vallita tasa-arvoisen ja tasa-veroisen kohtelun ilmapiiri. Osallistujat korostivat myös työyhteisön yhteisten pelisääntöjen ja hyvän yhteishengen merkitystä. Koposen ym. (2007, 51) ja Salimäen (2004, 36–38) tutkimustulokset vahvistavat saamieni tulosten tärkeyttä. Myös Järvensivun ym. (2011, 13) ja Luoman ym. (2004, 69) tutkimustulokset korostavat esimiehen johtajuusosaamisen, oikeudenmukaisuuden ja johdonmukaisuuden merkitystä.

Saamissani tuloksissa palautteen antaminen ja arvostus oli toinen kokonaisuus, joka koettiin tärkeänä ja työhyvinvointia tukevana. Palaute nostettiin opinnäytetyöprosessin lopussa kaikkein tärkeimmäksi palkitsemisen muodoksi, vähättelettä muita palkitsemisen muotoja. Osallistujat kokivat myös, että palautekulttuuri on sellainen asia, joka pitäisi ehdottomasti saada työyhteisöissä toimimaan. Tämän tuloksen merkitystä tukevat myös muun muassa Hakasen (2009a, 67–68), Kaistilan (2005, 11–12), Kärkkäisen (2010, 46) sekä Tassan ja Nichollsin (2008, 6) tutkimustulokset. Oikeudenmukainen ja rakentava palaute auttavat lisäksi työntekijöitä suoriutumaan paremmin (Kaistila 2005, 11–12; Orre 2009, 46).

Tuloksissani korostui lisäksi osallistujien toive, että esimies arvostaisi heidän osaamistaan ja vahvuuksiaan sekä antaisi vastuuta ja luottaisi työntekijöiden kykyihin hoitaa vastuunsa ammattitaidolla. Arvostukseen liittyi lisäksi toive, että esimies olisi aidosti kiinnostunut työntekijästä myös henkilönä. Tämä kertoo siitä, että esimiehen toiminta ja

asenne vaikuttavat perustyön arvostamiseen työyhteisössä. Oman työn tavoitteiden kiristaminen on jokaisen työntekijän vastuulla, mutta esimies voi omalla toiminnallaan ja esimerkillään vahvistaa sisäistä paloa ja ammattitilpeyttä. Arvostus lähtee liikkeelle myös jokaisen omasta asenteesta. Härkönen (2010, 12) ja Henriksson (2011, 38–39) ovat omissa tutkimuksissaan saaneet samansuuntaisia tuloksia. Niissä korostuu tasa-arvoisen palkitsemisen ja oman työn arvostamisen merkitys työhyvinvoinnille. Katajamäen (2011, 81) tutkimustulokset vahvistavat lisäksi työhön vaikuttamisen mahdollisuuden merkitystä työhyvinvoinnin kokemisessa.

Kolmas työhyvinvointia tukeva palkitsemisen muoto oli taloudellinen palkitseminen. Osallistujat toivat esille asian, joka on tullut esille myös aikaisemmissa tutkimuksissa eli raha ei ratkaise kaikkea eikä nouse tärkeimmäksi palkitsemisen muodoksi, jos tulee taloudellisesti hyvin toimeen. Raha on kuitenkin merkityksellinen palkitsemisen muoto, mikä tuli tuloksistani selvästi esille. Osallistujat toivoivat erityisesti tulospalkkaukseen ja henkilökohtaisen lisän kohdentamiseen selkeämpiä kriteerejä. Esimiehet myös toivoivat, että heillä olisi mahdollisuus palkita työntekijöitä hyvästä työsuorituksesta. Moisio, Hakosen, Kohvakan, Maaniemen, Tenhiälän ja Vartiaisen (2012, 73) tutkimuksessa nousee esille, että esimiehet olivat usein tyytymättömiä mahdollisuuksiinsa palkita hyvin suoriutuvia työntekijöitään. Tämä herättää ajatuksen, että pikaisen palkitsemisen mallia tulisi kehittää ja sen merkitystä selvittää enemmän, jotta organisaatiot tarjoaisivat sitä yhtenä rahallisen palkitsemisen muotona. Hakosen (2012, 146–147) tutkimuksen mukaan tulospalkkaus vaikuttaa myös arvostuksen ja palautteen saamisen merkitykseen. Ylikorkalan ym. (2005, 75) raportti vahvistaa puolestaan tulospalkkauksen selvien kriteerien merkityksen, jotta se ohjasi toimintaa halutulla tavalla tavoitteiden suuntaan.

Mahdollisuus osaamisen kehittämiseen oli työhyvinvointia tukevassa palkitsemisen kokonaisuudessa neljäs teema-alue. Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet koettiin tutkimuksessani tärkeiksi ja merkittäviksi. Osallistujat toivoivat työnantajan tukevan osaamisen kehittämistä ja koulutusmahdollisuuksia nykyistä enemmän. Nämä eivät kuitenkaan yksistään riitä, sillä yhtä tärkeää on päästä kehittämään konkreettisesti omaa työtään ja vaikuttamaan siihen. Näin voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin lisäämällä myös kehittämismyönteisyyttä työyhteisössä ja sitä kautta myös oman työn arvostusta. Aikaisemmissa tutkimuksissa on saatu tuloksia siitä, että haasteelliset työtehtävät sekä oppimis- ja koulutusmahdollisuudet tukevat osaamisen johtamista ja oppimismyönteis-

nen ilmapiiri lisää oppimishalukkuutta (Moisio 2005, 98–99). Koulutusmahdollisuudet ovat myös osoitus työn arvostuksesta (Hakanen 2009a, 67) ja palkitseminen on organisaatiossa yksi osaamisen kehittämisen väline (Kuronen 2002, 67–68). Henkilöstöllä tulisi olla mahdollisuus kehittyä, oppia uutta, vahvistaa ammattitaitoaan ja käyttää osaamistaan, sillä ne lisäävät sitoutumista työpaikkaan ja vähentävät työssä koettavaa stressiä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 67).

Organisaation tulee palkitsemista kehittäessään ja arvioidessaan huomioida henkilöstön erilaiset taustat niin arvojen, elämäntilanteen kuin motivaationkin suhteen (Kauhanen & Viitala 2011, 215). Olen koonnut palkitsemisen kokonaisuuteen tuloksista nousseet osallistujien tärkeimmiksi kokemat osa-alueet. Jokainen niistä on toimiva kokonaisuus myös yksinään, mutta jos organisaatiossa halutaan panostaa työntekijöiden kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin palkitsemisen keinoin, tulee näiden kaikkien osa-alueiden olla tasapainossa keskenään. Tällöin ne tukevat työhyvinvointia mahdollisimman hyvin. PKSSK:n työntekijät halusivat nostaa oikeudenmukaisuuden, perustyön arvostamisen ja palautteen tarkempaan pohdintaan ja etsiä niihin ratkaisumalleja opinnäytetyöni kehittämisprosessin aikana. Tämä kertoo aineettoman palkitsemisen merkityksestä, mutta myös työntekijöiden arvoista. Työ on nykyään kiireistä ja kuormittavaa niin henkisesti kuin fyysisestikin, ja työhyvinvointi ei ole itsestään selvä asia. Vaikka rahallisia palkitsemisen muotoja pidetään tärkeinä ja niillä on suuri merkitys motivaation ja kannustamisen näkökulmasta, niin lyhyen aikavälin palkitsemisessa nämä kolme ovat sellaisia palkitsemisen muotoja, joihin jokainen voi omalla panoksellaan vaikuttaa. Osallistujien löytämät toiminta- ja ratkaisumallit olivat hyvin käytännönläheisiä, joten myös sitoutuminen niiden toteuttamiseen on mahdollista.

Opinnäytetyöni tuloksissa nousi esille myös palkitseviksi koettuja asioita, joista en löytänyt juurikaan mainintoja lukemastani kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Sairaanhoidajat toivoivat esimieheltä enemmän läsnäoloa ja näkyvyyttä arjessa. Työhuoneeseensa ovien taakse ”hautautunutta” esimiestä pidettiin etäisenä ja vaikeasti lähestyttävänä. Uskon, että esimiehen tavoitettavuus voi tuoda mukanaan turvallisuuden tunnetta ja varmuutta siihen, että tarvittaessa on mahdollisuus saada häneltä nopeasti apua ja tukea sekä toivottua palautetta. Esimiehet puolestaan pitivät tärkeänä kykyä ennakoida ja ottaa puheeksi. Tällä hetkellä PKSSK:ssa on meneillään koulutussarja esimiehille ratkaisukes-



keisestä puheeksiottamisesta, joten toivon, että esimiehet saavat sen avulla asiasta riittävästi lisää tietoa ja valmiuksia.

Osallistujat pitivät työhyvinvointia lisäävänä palkitsemisena myös hyviä käytöstapoja ja ammatillista tukea. He liittivät nämä asiat toimivaan palautekulttuuriin. Asiallinen ja toiset huomioon ottava käytös sekä toimivan yhteistyön pitäisi olla itsestään selvyyksiä työyhteisössä. Toisissa työyhteisöissä tämä toimii paremmin kuin toisissa. Kuinka paljon toimintaan vaikuttaa työyhteisön historia ja toimintakulttuuri, mitä suvaitaan ja kuinka paljon vaikuttavat työntekijöiden persoonalliset tavat suhtautua asioihin? Yhteisesti sovitut toimintatavat ja pelisäännöt, joihin jokainen työntekijä pystyy sitoutumaan, korostuvat näin entisestään. Esimiehen odotetaan kunnioittavan myös vaitiolovelvollisuutta työntekijän henkilökohtaisista asioista. Tämä on vahvasti yhteydessä luottamuksellisuuteen ja työntekijän arvostukseen. Luulen, että yhdellä tai useammalla osallistujalla oli tästä asiasta omakohtaista kokemusta, koska se nousi esille merkittävänä asiana. Osaamisen hallintaan ja ammatilliseen kehittymiseen liittyviä toiveita olivat hyvä ja riittävä perehdytys sekä esimiesten esiin tuoma vertaistuen merkitys. Tunne ammatillisesta vahvuudesta ja asioiden jakaminen vertaisten kanssa koettiin palkitsevana ja ennen kaikkea omaa työhyvinvointia tukevana.

## **8.2 Menetelmän tarkastelu**

Valitsin työhöni toimintatutkimuksen palkitsemisen kehittämisen välineeksi. Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutos ja kehittää uusia taitoja tai lähestymistapoja johonkin asiaan sekä ratkaista ongelma, joka on yhteydessä johonkin käytännön toimintaan. (Anttila 2006, 440; Kananen 2012, 38). Sille on ominaista, että tutkittavat osallistuvat itse aktiivisesti prosessiin ja muutoksen eteenpäin viemiseen (Kuula 1999, 10). Toimintatutkimus sopii tilanteisiin, jossa pyritään toiminnan avulla muuttamaan jotain ja samalla lisäämään sekä ymmärrystä että tietoa muutosta kohtaan (Anttila 2006, 440). Se on luonteeltaan myös prosessimaista ja spiraalimaisesti, jossa toisiaan seuraavien syklien avulla toimintaa arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti (Kananen 2009, 11; Meyer 2011, 265).

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää organisaation palkitsemiskäytäntöjä ja samalla lisätä tietoisuutta sekä avoimuutta erilaisista palkitsemisen muodoista. Näin ollen koen, että toimintatutkimus palveli tarkoitustani erittäin hyvin. Osallistujat veivät kehittämissprosessia eteenpäin omalla aktiivisuudellaan, minkä he myös itse kokivat hyvänä. He saivat itse vaikuttaa siihen, mitä asioita he halusivat lähteä kehittämään ja viemään eteenpäin. Yhdessä keskustelu toi asioista esille erilaisia näkökulmia. Keskustelut ja työskentely etenivät koko prosessin ajan hyvässä hengessä ja yhteistyössä, mikä ei kuitenkaan estänyt eriävien mielipiteiden esille tuomista ja niistä keskustelua. Haasteena tilaisuuksissa oli ajoittain keskustelun ”rönsyily”, jolloin katsoin tutkijana aiheellisena palauttaa osallistujien keskustelu aiheen äärelle. Toinen haaste oli ajan ja resurssien rajallisuus. Osallistujat olisivat toivoneet keskusteluille enemmän aikaa, mutta tilaisuuksien venyttäminen pidemmiksi ei olisi tuonut lisäarvoa. Työskentely oli tilaisuuksissa hyvin tiivistä, mikä alkoi aina tilaisuuden loppupuolella näkyä väsymisenä. Ilmapiiri oli kuitenkin kaikissa tilaisuuksissa kehittämismyönteinen ja palkitsemisen kehittämistä pidettiin tärkeänä sekä ajankohtaisena.

Osallistujat pitivät työskentelytapoja niin Työhyvinvoinnin kahviloissa kuin Työhyvinvoinnin verstaissa hyvinä ja toimivina. Uskon, että keskustelevan ilmapiirin syntymiseen vaikutti osaltaan myös se, että tilaisuuksissa, viimeistä Työhyvinvoinnin verstaasta lukuun ottamatta oli vain saman ammattiryhmän edustajia. Tällöin asioiden esille tuominen voi olla helpompaa ja avoimempaa. Osa tilaisuuteen osallistujista myös tunsivat toisensa entuudestaan, millä oli varmasti myös positiivinen vaikutus hyvälle keskustelulle ja aktiiviselle työskentelylle. Kehittämissprosessissa toteutuivat näin moni toimintatutkimuksen prosessille ominainen asia, kuten Anttila (2006, 442) on teoksessaan kuvannut. Sen mukaan tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia muutosprosessissa, toimintatutkimus suuntautuu käytäntöön ja tutkijan sekä tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö. Toimintatutkimus on myös ryhmien ja yksilöiden omaa systemaattista tutkimusta niistä asioista ja keinoista, joilla he haluavat muuttaa ja kehittää kohteena olevaa käytäntöä. Palkitsemisen kehittämissprosessissa osallistujat nimesivät itse tärkeäksi kokemaan asioita, joiden kehittämiseksi he miettivät toimintasuunnitelman ja käytännön toimia, joilla asioita voidaan muuttaa nyt ja tulevaisuudessa.

Kehittämissprosessiin osallistuneiden määrä ei ollut niin suuri kuin mitä aluksi toivoin. Työhyvinvoinnin kahviloissa oli osallistujia vielä ihan hyvin, mutta Työhyvinvoinnin

verstaisiin osallistuneita oli jo huomattavasti vähemmän. Hoitotyö on usein hyvin kii-reistä ja sairaanhoitajien voi olla usein hankalaa irrottautua työstään, joten sitouttaminen kehittämisprosessiin oli haasteellista. Myös esimiesten työkiireet vaikuttivat osaltaan heidän vähäiseen osallistumiseensa. Useampaan aineistonkeruutilaisuuteen osallistuneet olivat kuitenkin hyvin sitoutuneita työskentelyyn ja pitivät kehittämisprosessia tärkeänä. Osallistujien työskentely oli intensiivistä, joten en usko, että suurempi osallistujamäärä olisi välttämättä tuonut mitään lisää tai uutta. Meyerin (2011, 268) mukaan toimintatutkimuksen heikkoutena pidetään sitä, että tulokset eivät ole yleistettäviä, tulos on riippu-vainen yhteistyöstä, muutoksia on hankala saavuttaa ja niitä on vaikea mitata. Osallistu-jien yhteistyö oli toimivaa ja he pitivät kehittämisprosessia tärkeänä sekä uskoivat sen tuovat muutoksia vähitellen. He uskoivat oman esimerkin ja toiminnan vaikuttavan pit-källä tähtämellä myös muun työyhteisön toimintaan. Olisi ollut mielenkiintoista tietää, millaisia muutoksia kehittämisprosessi oli saanut työyhteisöissä aikaan. Olisin voinut panostaa prosessissa vielä tämän selvittämiseen, jos minulla olisi ollut enemmän aikaa ja resursseja.

Aineistonkeruu ja kehittämisprosessi onnistuivat odottamallani tavalla. Matkan varrella ei tullut esiin suuria ennakoimattomia yllätyksiä, vaan minulla oli mahdollisuus edetä suunnitelman mukaan. Opinnäytetyöni kehittämisprosessin avulla oli mahdollisuus saa-da ajatusten ja toiminnan muutosta hyvälle alulle sekä käynnistää palkitsemisen kehit-tämisen prosessia. Kokemukseni mukaan onnistunut muutos ja pysyvien käytäntöjen juurtuminen vie aikaa. Osallistujilta saatu palaute oli positiivista ja kannustavaa koko prosessin ajalta. Ilahduttavaa oli, että he uskalsivat antaa myös kehittävää palautetta, mikä auttoi oman toiminnan arvioinnissa. Käytetyt osallistavat menetelmät olivat toimi-via ja asioiden käsittely niiden avulla selkeää. Huomasin, että osallistujien ohjeistukseen erilaisten menetelmien kohdalla kannattaa panostaa, jotta käytettävissä oleva aika ja osallistujien panos voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Kehittämispro-cessin luonteen voisi kiteyttää osallistujilta viimeisessä Työhyvinvoinnin verstaassa saatuun yhteen palautteeseen. He kokivat, että he olivat olleet matkan varrella asiantun-tijoita ja heidän panoksensa oli merkittävää.

### 8.3 Osallistamisen onnistuminen

Kehittämistyöhön ilmoittautuneiden sairaanhoitajien ja hoitotyön esimiesten määrä huolestutti tutke-ryhmäämme, ja pohdimme yhdessä, mistä tämä saattoi johtua. Toimimme myös tilanteen vaatimalla vakavuudella ja laitoimme alkuperäisten kutsujen lisäksi runsaasti uusia kutsuja sairaanhoitajille Työhyvinvoinnin kahvila -tilaisuuteen. Laitoimme lisäksi ensimmäisessä vaiheessa kutsutuille sairaanhoitajille muistutussähköpostin, kuten myös kaikille hoitotyön esimiehille. Jatkoimme ilmoittautumisaikaa kummassakin osallistujaryhmässä ja laitoimme kutsun loppuvaiheessa avoimena kaikille sairaanhoitajille ja esimiehille PKSSK:n intranettiin.

Sairaanhoitajien ja esimiesten työ on hyvin monissa yksiköissä kiireistä, raskasta ja henkisesti vaativaa. Lisäksi vuorotyö ja hankaluus irrottautua työpisteestään kesken työpäivän vaikuttavat mahdollisuuksiin osallistua. PKSSK:ssa oli meneillään kehittämistoimintamme kanssa yhtä aikaa e-Resepti-koulutus, joka on pakollinen kaikille hoitotyössä toimiville. Uusien ohjelmien ja organisaatiossa muuttuvien käytäntöjen opettelu jokapäiväisessä työssä vie myös voimavaroja ja vähentää motivaatiota osallistua. Vuorovaikutus esimiehen kanssa on myös tärkeää, ja kuulimme, että esimiehillä ei ole ollut välttämättä työvuorolistoja tehdessään tiedossa, ketkä yksikön sairaanhoitajista olivat kutsun saaneet. Osallistujia ilmoittautui sairaanhoitajien ja esimiesten ryhmästä odotettua paljon vähemmän, vaikka tilaisuus kuului PKSSK:n hallintoylihoitajan luvalla työaikaan. Edellä mainituista asioista kertovat opinnäytetyön tekijöiden kuulemat kahden sairaanhoitajan kommentit osallistumisesta:

*”En jaksa lähteä enää illalla mihinkään.” ja ”Ei ole pakollinen.”*

Osallistujien haluan ilmoittautua vaikutti myös se, olivatko kehittämistöiden aiheet riittävän mielenkiintoisia ja osasimmeko tuoda saatekirjeessä asiat esille motivoivalla ja mielenkiintoisella tavalla. On tärkeää pohtia, houkutteliko saatekirje lukemaan sen kokonaan, antoiko se riittävästi informaatiota ja herättikö se mielenkiinnon käsiteltäviä aiheita kohtaan. Vilka (2007, 152–155) käsittelee teoksessaan saatekirjeen merkitystä tutkimuksen onnistumiselle. Saatekirjeessä tulee perustella tutkimuksen tärkeys ja mielekkyys. Sen perusteella kirjeen saaja arvioi työn alla olevaa tutkimusta ja tekee päätöksen osallistumisesta. Saatekirjeen tehtävänä on vakuuttaa tutkimuksen kohde tutkimuksen tärkeydestä ja motivoida hänet osallistumaan. Osallistumispäätökseen vaikuttavat

saatekirjeen visuaalinen ilme, sisältö, laajuus ja kieli. Saatekirjeen ensimmäinen kokonaisvaikutelma saa tutkimuskohteen joko tutustumaan siihen tai hylkäämään sen. Tämän vuoksi sen ulkoasu on tärkeä. Sisällön tulee olla riittävän kattava ja antaa kaikki tarvittava tieto tutkimuksen tarkoituksesta, tulosten käytöstä ja osallistumiseen liittyvistä yksityiskohdista. Tutkimuksen osapuolet ja rahoittajat tulee myös mainita läpinäkyvyyden ja uskottavuuden vuoksi. Lisäksi tutkimuskohteelle tulee pystyä perustelemaan, miksi juuri hänen osallistumisensa on tärkeää.

Tarkastelimme jälkikäteen kriittisesti lähettämiämme saatekirjeitä sairaanhoitajille ja hoitotyön esimiehille. Tulimme siihen johtopäätökseen, että saatekirjeessä olisi voinut olla vähemmän tekstiä, mikä olisi tehnyt siitä kevyemmän oloisen ja motivoinut ehkä paremmin lukemaan sen kokonaan. Pohdimme myös Työhyvinvoinnin kahvila -esitteen tarpeellisuutta saatekirjeen liitteenä. Se saattoi antaa liian yksityiskohtaista informaatiota tulevan tilaisuuden tapahtumista ja siten luoda kutsutuille ennakkopaineita onnistumisesta. Tätä kuvastaa yhden sairaanhoitajan lausahdus: ”*Osaanko keskustella?*”. Tieto yleisemmällä tasolla olisi ollut todennäköisesti riittävää. Otimme tämän huomioon, kun lähetimme henkilökohtaisia kutsuja lisää. Tällöin laitoimme vain saatekirjeen ja koosteen tutke-ryhmän opinnäytetöiden aiheista. Saatekirjettä emme muokanneet, jotta mahdolliset osallistujat olisivat samantarvoisessa asemassa. Saimme jälkeinpäin kiitosta saatekirjeiden kauniista visuaalisesta ilmeestä ja niiden houkuttelevuudesta. Saimme myös yhdeltä sairaanhoitajalta kiitoksen henkilökohtaisesta kutsusta.

#### **8.4 Opinnäytetyön luotettavuus**

Kaikissa tutkimuksissa tulee arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Reliabelius (toistettavuus) sekä validius (pätevyys) liitetään termeinä usein kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Kuitenkin myös kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisäävät tutkijan tarkka kirjallinen kuvaus kaikista tutkimuksen vaiheista. Aineiston keräämisen olosuhteet, analyysi ja sen perusteet tulee kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Tulosten tulkinnassa ja tulkinnan perusteluissa on oltava yhtä perusteellinen kuin muissakin tutkimuksen vaiheissa. (Vaartio 2002, 18–19; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–228, Toikko & Rantanen 2009, 121–122.) Pysin parantamaan opinnäytetyöni luotettavuutta

kirjoittamalla ylös havaintojani ja ajatuksiani prosessin aikana. Olimme kirjanneet ja jakaneet havainnot myös tutke-ryhmässä. Näin toimimalla prosessin ja toiminnan auki kirjoittaminen on ollut mahdollisimman tarkkaa ja selkeää. Pelkästään omiin muistikuviin luottaminen voisi vääristää todellisuutta ja asioiden todellista kulkua.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkentaa triangulaatiolla eli käyttämällä useita eri menetelmiä. Triangulaatio voi olla metodologista eli useiden eri menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa, tutkijatriangulaatiota eli tutkimukseen osallistuu useampia tutkijoita tai aineistoon perustuvaa triangulaatiota, jossa tutkimukseen kerätään monia eri aineistoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 228.) Käytin opinnäytetyössäni aineistotriangulaatiota, sillä pidin kirjaa havainnoistani ja ajatuksistani sekä keräsin aineistoa Työhyvinvoinnin kahviloissa ja Työhyvinvoinnin verstaissa. Sain myös tilaisuuksien yhteydessä kerätystä palautteesta arvokasta tietoa raportoinnin ja pohdinnan tueksi. Vertasin saamaani aineistoa opinnäytetyöhöni keräämäni aikaisempaan tutkimustietoon ja teoreettiseen viitekehukseen, joka antaa aineistolle tutkimuksellista taustaa. Työssäni toteutuu myös tutkijatriangulaatio tutke-ryhmän yhteisen toiminnan myötä. Pohdimme yhdessä tapahtumien järjestämiseen liittyviä kysymyksiä toimien samalla toistemme tukijoina ja palautteen antajina.

Toimintatutkimuksen validiteettia vaikeuttaa se, että tulkinnat rakentavat sosiaalista todellisuutta. Tämän vuoksi on hankalaa löytää ”todellisuutta”, joihin väitteitä verrataan. Reliabiliteetin eli toistettavuuden saavuttaminen toimintatutkimuksessa ei ole mahdollista, sillä sen avulla pyritään saamaan aikaan muutoksia, joten saman tuloksen saavuttaminen uusintamittauksilla ei ole toimintatutkimuksen ajatuksen mukaista. Toimintatutkimusten luotettavuuden arvioimisessa tulisi siirtyä validiteetista validointiin, joka tarkoittaa prosessia, jossa käsitys asioista kehittyy vähitellen. Se eroaa validiteetin käsitteestä, koska sillä viitataan johonkin pysyvään totuuteen tai tosiasioiden tilaan. Validoinnissa tulkinta on sidoksissa aikaan, paikkaan ja kieleen, jokainen tulkinta voidaan tulkita uudelleen. Totuus on siis jatkuvaa neuvottelua, keskustelua ja dialogia, eikä sen vuoksi ole lopullisesti koskaan valmis. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 148–149.)

Osallistujien ajatukset ja keskustelut nousivat heidän omista henkilökohtaisista kokemuksistaan, toimintaympäristöstä ja olemassa olevista toimintatavoista lähtöisin. Tämän vuoksi aineisto on sidoksista siihen hetkeen ja tilanteeseen, jolloin sitä on kerätty ja se

on ainutlaatuista sellaisenaan. Nyt myöhemmin saattaisi nousta erilaisia asioita ja ajatuksia, jotka ovat sidoksissa senhetkiseen aikaan ja tapahtuneisiin asioihin. Palkitseminen liitetään usein rahaan ja muihin taloudellisen palkitsemisen muotoihin. Kuinka paljon organisaation taloudellinen tilanne vaikuttaa palkitsemisen kokemiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin? Voisin ajatella, että mitä niukempia taloudellisia aikoja organisaatiossa eletään, sitä enemmän se vaikuttaa rahallisten palkitsemismuotojen määrään ja esimiesten työhön ja sitä kautta palkitsemiskokemuksiin.

Toiminta on jatkumo eli se ei ala tyhjästä eikä pääty koskaan. On tärkeää tiedostaa, että tutkimuskohteen historia vaikuttaa yksilöllisiin kertomuksiin ja kokemuksiin, joiden pohjalta tuotetaan uusia kertomuksia. Yksilön kertomisen voimavarat tulevat ympäröivästä kulttuurista ja yhteisöstä, jonne hän palauttaa oman kokemuksensa kiertokulkuun omana muunnelmana. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 149–150.) Yksilön havaintoja ja kokemuksia heijastetaan tällöin muiden henkilöiden kokemuksiin ja ympäristön näkemyksiin (Anttila 2006, 446.) Olen opinnäytetyöprosessia eteenpäin viedessäni pitänyt mielessäni PKSSK:n työhyvinvointiin liittyvät kehittämistoimet ja peilannut kehittämistyötäni suhteessa niihin. Osallistavat menetelmät tukivat opinnäytetyöprosessissani hyvin uusien kertomusten luomista, koska pyrin niiden avulla mahdollistamaan hiljaisen tiedon esille nousemisen ja kokemusten jakamisen. Tutkijan on tärkeää pohtia myös omaa rooliaan tutkimuksessa, sillä laadullinen tutkimus perustuu tutkijan omaan ymmärrykseen ja vähitellen kehittyvään tulkintaan (Heikkinen & Syrjälä 2006, 152).

Kehittämistoiminnalla ei ole merkitystä, jos sen seurauksena ei synny jotain käyttökelpoista. Kehittämisen päämääränä on olemassa olevan arviointi ja tätä kautta mahdollisuus toisin tekemiseen. Tavoitteena on tasavertainen prosessi, jossa kukaan ei ole varsinainen auktoriteetti, vaan kehittämisen lähtökohdat, prosessi ja tuotokset tuotetaan demokraattisesti. Näin toimien joudutaan kriittisesti arvioimaan olemassa olevia rakenteita ja toimintatapoja sekä myös kehittämisprosessia koko sen olemassa olon ajan. (Toikko & Rantanen 2009, 124, 159,164.) Opinnäytetyössäni Työhyvinvoinnin kahvilat ja Työhyvinvoinnin verstaat mahdollistivat osallistujien yhdessä tekemisen ja pohtimisen. Saamaani aineistoon nousseet asiat olivat yhdessä mietittyjä, mutta toisaalta menetelmät mahdollistivat myös jokaisen oman ajattelun ja ideoinnin mahdollisuuden. Tällainen toiminta tukee periaatetta, jonka mukaan sosiaalinen todellisuus rakentuu vuoropuhelullisessa keskustelussa. Hyvä tutkimus myös havahduttaa ajattelemaan ja tuntemaan asioi-

ta uudella tavalla. (Heikkinen & Syrjälä 2007, 152, 159.) Tätä pyrin omalta osaltani toteuttamaan aineistonkeruutilaisuuksissa hyvällä, turvallisella, avoimella ja mahdollisimman rennolla ilmapiirillä.

## 8.5 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimusetiikka eli hyvän tieteellisen käytännön noudattamisen tulee kulkea mukana tutkimusprosessissa sen ideointivaiheesta tutkimustulosten raportointiin asti. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja raportoida huolella. Tutkimusetiikka tarkoittaa yleisesti sovittuja ja hyväksytyjä pelisääntöjä, jotka koskevat niin tutkimuskohteita, toimeksiantajia, rahoittajia, tutkijakollegoja kuin suurta yleisöäkin. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että tutkija käyttää sellaisia tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmiä, jotka ovat tiedeyhteisöissä hyväksytyjä. Tiedonhankinnan tulee perustua tieteelliseen kirjallisuuteen tai muuhun asianmukaiseen tietolähteeseen, esimerkiksi ammattikirjallisuuteen, havaintoihin ja oman tutkimuksen analysointiin. Tutkijan tulee pystyä myös osoittamaan tutkimusprosessin johdonmukaista hallintaa, ja tutkimustulosten tulee täyttää tieteelliselle tutkimukselle asetetut kriteerit. Tutkimustyössä tulee noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta niin tutkimuksen teossa kuin tulosten esittämisessä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös toisten tutkijoiden töiden ja saavutusten kunnioittaminen lähdeviitteissä. (Vilka 2007, 29–32.)

Opinnäytetyöni noudattaa näitä edellä mainittuja tutkimuksen yleisiä eettisiä periaatteita. Tutke-ryhmää perustettaessa pohdimme yhdessä kehittämis- ja tutkimusaiheitamme. Päädyimme työhyvinvoinnin tutkimiseen ja kehittämiseen sen ajankohtaisuuden ja merkityksellisyyden vuoksi. Työhyvinvoinnin kehittäminen on ollut viime vuosina yksi näkyvimmistä PKSSK:n kehittämiskohteista. Esittelimme opinnäytetöidemme aiheita moniammatillisessa palaverissa, jossa olivat mukana työhyvinvointipäällikkö, yksi ylihoitaja, koulutussuunnittelija, opetuskoordinaattori sekä PKAMK:n yliopettaja. Palaverissa käydyn keskustelun perusteella saimme ajatuksen, jossa opinnäytetyömme linkittisivät organisaation työhyvinvointisopimukseen.

Pohdimme tutke-ryhmässämme myös tehokasta ja aiheisiimme sopivaa tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmää. Päädyimme yksimielisesti toimintatutkimukseen, koska se



on käytännönläheinen tapa tutkia ja kehittää työtä. Yhteisen tutkimusluvan (liite 1) saatamme käynnistimme kehittämisprosessit. Toimintatutkimus ei ole pelkästään tutkijoiden tekemää työtä, sillä siinä on aina mukana ihmisiä käytännön työelämästä (Kananen 2009, 9). Opinnäytetyöni ja koko kehittämisprosessiin eettisyyttä lisäävät ja varmistavat myös säännölliset opinnäytetyön ohjaukset opettajan kanssa sekä tutke-ryhmän yhteiset palaverit. Niissä yhteisen pohdinnan ja arvioinnin avulla minulla oli hyvä tilaisuus pohdita eettisesti kestäviä tutkimusprosessin ja kehittämistyön perusteita sekä toimintatapoja.

Mayer (2011, 264) on käsitellyt kirjoituksessaan eettisiä näkökohtia toimintatutkimuksen näkökulmasta. Hänen mukaansa on hyvin tärkeää huomioida osallistujien hyvinvointi. Tutkijan ammatillinen suhtautuminen, luottamuksellisuus ja kaikkien osallistujien arvostaminen, kunnioittaminen sekä tasavertainen kohtelemine ovat tutkimuksen tekemisen eettistä perustaa. Keskustelut tulee dokumentoida huolellisesti ja kaikkien osallistujien tulee olla tietoisia siitä, mihin kehittämis- ja tutkimustoiminnalla pyritään. Osallistujien kanssa tulee sopia yhdessä säännöt luottamuksellisuudelle, ja tutkijan tulee myös erotella aineistosta, mitkä asiat ovat osallistujille luottamuksellisia ja mitkä voi julkistaa yleiseen tietoon. Tutkijan tulee varmistaa osallistujien nimettömänä pysyminen eli anonymiteetti tulee turvata kaikissa tutkimuksen teon vaiheessa. Tutkijan tulee olla varautunut myös siihen, kuinka hän selvittää ja käsittelee mahdolliset ristiriitatilanteet, joita voi tulla eteen aineistonkeruun aikana.

Aineistonkeruutilaisuudet antoivat osallistujille mahdollisuuden avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun, sallivassa ja arvostavassa ilmapiirissä. Vuorovaikutus osallistujien välillä vaikutti hyvältä, ja keskustelua syntyi paljon tutkittavista asioista. Osallistujat olivat tietoisia siitä, mikä oli aineistonkeruun ja tutkimuksen tarkoitus ja kuinka aineistoa hyödynnettäisiin. Olen pitänyt huolen siitä, että osallistujien anonymiteetti on säilynyt opinnäytetyöprosessin jokaisessa vaiheessa otannasta työn raportointiin. Aineistonkeruutilaisuuksissa osallistujat olivat tiiviissä vuorovaikutuksessa ja prosessin edetessä myös tutustuivat toisiinsa, osa oli jo entuudestaan tuttuja. Osallistujien ajatuksista ja kommentaiteista ei voi kuitenkaan erottaa, kuka on sanonut mitäkin. En ole tuonut julki osallistujien henkilöllisyyksiä missään vaiheessa.

Kehittämistyössä korostuvat samanlaiset eettiset säännöt kuin tutkimuksenkin tekemisessä. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla hyväksyttäviä ja työ tulee tehdä rehellisesti,

huolellisesti sekä tarkasti. Kehittämistyöstä saatavien tulosten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Osallistujien tulee tietää, mitä kehittäjä on tekemässä, mitkä ovat toiminnan tavoitteet ja mikä on heidän roolinsa ja merkityksensä toiminnan kehittämisessä. Kehittäjän tulee myös huomioida, että kaikilla ihmisillä on ennakkokäsityksiä, jotka ohjaavat ilmiöiden tulkintaa. Kehittämiskohteen valinnassa tulisi miettiä, kenen ehdoilla se valitaan ja miksi kehittämistoimintaan ryhdytään. (Ojasalo ym. 2009, 48–49.)

Huomioin opinnäytetyöprosessissani edellä mainitut asiat. Osallistujien valintaa varten tutke-ryhmämme kysyi PKSSK:n turvallisuuspäälliköltä ohjeita ja lupaa sen toteuttamiseen. Noudatimme eettistä toimintatapaa myös tässä, sillä haku henkilötietojärjestelmästä tehtiin vasta tutkimusluvan saamisen jälkeen, hakuun ei sisällytetty ylimääräistä tietoa, lähetimme kutsut aineistonkeruutilaisuuteen organisaation sisäisessä postissa ja osallistuminen tilaisuuteen oli vapaaehtoista. Opinnäytetyöni lähtökohta oli organisaatiossa olemassa oleva tarve ja halu palkitsemisen kehittämiseksi, aiheen ajankohtaisuus sekä oma motivaatio ja mielenkiinto tutkittavaa asiaa kohtaan. Teoreettiseen tietoperustaan hakemani tieto on peräisin luotettavista lähteistä, asianmukaista ja asiantuntijalähteistä sekä tutkittua tietoa. Olen pyrkinyt lisäksi mahdollisimman tarkkaan raportointiin ja huolelliseen lähteiden käyttöön sekä niiden merkitsemiseen, sillä se lisää tutkimuksen eettisyyttä.

## **8.6 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet**

Strategisessa palkitsemisessa kokonaispalkitsemista ja palkitsemisjärjestelmän toimivuutta kehitetään organisaation strategian tavoitteiden suuntaiseksi. Tällöin palkitsemistapojen toimivuutta, vaikuttavuutta ja toimintaa seurataan sekä arvioidaan säännöllisesti, minkä avulla toimintaa pyritään parantamaan kaikkien työntekijöiden ja sidosryhmien hyödyksi. (Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry 2007, 6.) Opinnäytetyötäni pystyy hyödyntämään suoraan organisaation palkitsemisen kehittämiseen ja sitä tullaan hyödyntämään palkitsemisstrategian laatimisessa. Työni antaa ajankohtaista tietoa organisaation työntekijöiden ajatuksista siitä, millainen palkitseminen tukee heidän työhyvinvointia. Se antaa myös esimiehille tietoa, millaisiin asioihin heidän olisi hyvä kiinnittää huomiota johtamisessaan, kun kyse on palkitsemisen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Työntekijöiden toiveet ja odotukset toimivat näin myös esimiehille tukena heidän joh-

tamistyössään. Toivon myös, että asioiden puheeksiottaminen lisää työyhteisöissä yhteistä ymmärrystä, avoimuutta ja ajatusten vaihtoa palkitsemisesta. Työhyvinvointia tukeva kokonaispalkitsemisen malli ei sovellu sellaisenaan suoraan PKSSK:n kokonaispalkitsemisen mallille, koska siinä tulee ottaa huomioon myös organisaatiossa jo käytössä olevat palkitsemisen muodot. Se toimii kuitenkin hyvänä pohjana tulevan mallin rakentamiselle.

Kehittämisprosessissa esille tulevat asiat ovat PKSSK:n hoitotyön esimiesten ja sairaanhoitajien ajatuksia ja ne kertovat kyseisen organisaation työntekijöiden kokemuksista ja toiveista, mihin suuntaan palkitsemista tulisi kehittää. Tutkimukseni tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muihin organisaatioihin, mutta uskon kuitenkin, että näitä esiin nousseita ajatuksia ja kokemuksia pystyisi hyödyntämään myös muissa julkisen sektorin terveydenhuollon organisaatioissa, sillä palkitsemisen lähtökohdat ovat hyvin pitkälti samansuuntaisia. Hyvien käytäntöjen kehittäminen on tärkeää myös palkitsemisen kohdalla. Kokemusten jakaminen yli organisaatorajojen auttaa kehittämään käytännöistä entistä toimivampia.

Tulevaisuudessa on tärkeää, että palkitsemisen kehittämiseen, seurantaan ja arviointiin panostetaan PKSSK:ssa. Näin toimimalla saadaan vertailutietoa siitä, kuinka palkitseminen toimii ja onko tapahtunut kehitystä. Työhyvinvointikysely on toinen hyvä seurantaakeino. Sen avulla organisaatiossa voidaan seurata, ovatko palkitsemisen kokemukset parantuneet. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää, mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat palkitsemiskäytäntöjen muuttumiseen työyhteisöissä.

## Lähteet

- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Artefakta 16. Hamina: Akatiimi Oy.
- De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R. & Jegers, M. 2009. The Psychological Reward Satisfaction Scale: developing and psychometric testing two refined subscales for nurses. *Journal of Advanced Nursing* 66 (4), 911–922.
- El-Jardali, F., Merhi, M., Jamal, D., Dumit, N. & Mouro, G. 2009. Assessment of nurse retention challenges and strategies in Lebanese hospitals: the perspective on nursing directors. *Journal of Nursing Management* (17), 453–462.
- Hakanen, J. 2009a. Lähiesimies työyhteisönsä työhyvinvoinnin edistäjänä. Tutkimus Helsingin kaupungin päiväkodeista. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu.
- Hakanen, J. 2009b. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahaston selvityksiä.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos
- Hakonen, A. 2012. Ei ainoastaan rahaa - Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Aalto University publication series. Doctoral dissertations 2012:37.
- Hakonen, N. 2009. Suorituksen johtaminen – palkitseminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 211–232.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.
- Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. 2011. Kunnasta houkutteleva työpaikka? Kunnallisan alan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisu 65. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissäätö
- Hanhinen, H. 2012. Yhteen veto Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän vuoden 2011 työhyvinvointikyselyn sanallisista vastauksista.
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Harmoinen, M., Suominen, T. & Niiranen, V. 2010. Kirjallisuuskatsaus arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede* 22 (1), 67–78.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Heikkinen, H.L.T. 2006. Tutkiva ote toimintaan. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 15–38.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78–93.
- Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä, L. 2006. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 144–162.
- Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry. 2007. Kohti strategista palkitsemista. Raportti. Helsinki: HENRY ry.
- Henriksson, M. 2011. Positiivisia ajatuksia; miten niitä saisi enemmän esille työyhteis-

- söissä? Satakunnan ammattikorkeakoulu. Kuntoutuksen koulutusohjelma. Ylempi AMK. Opinnäytetyö.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hulkko, K., Sweins, C. & Hakonen, A. 2006. Opas palkitsemiseen. Palkitsemisesta ve-toa vanhustyöhön. Helsinki: Vanhustyön keskusliitto.
- Hulkko-Nyman, K. & Maaniemi, J. 2011. Toimivat palkkakeskustelut – tutkimustulok-sia ja kokemuksia. Teoksessa Hakonen, N., Aarnio, A., Hulkko-Nyman, K. & Maaniemi, J. (toim.) Palkkakeskustelut Suomessa – vihjeitä ja kokemuk-sia. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Toimihenkilökeskusjärjes-tö STTK, 32–53.
- Härkönen, H. 2010. Rahalla ei saa kaikkea. *Telma* (3), 10–17.
- Ikäheimo, S., Kontu, H., Kostander, L., Tainio, R. & Uusitalo, A. 2007. Ylimmän joh-don palkitsemisjärjestelmien toimivuus valtionyhtiöissä ja osakkuusyhtiöis-sä. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Järvensivu, A., Kervinen, H. & Syrjä, S. 2011. Esimiehen työhyvinvointi. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kaistila, M. 2005. Hyvä esimiestyö. Helsinki: Työturvallisuuskeskus ja Kuntien eläke-vakuutus.  
[http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/files/1579/Hyva\\_esimiestyo\\_opas.pdf](http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf).  
10.12.2012.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikor-keakoulun julkaisuja 101. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoit-tamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kanste, O. 2008. The association between leadership behavior and burnout among nurs-ing personnel in health care. *Vård I Norden* 28 (3), 4–8.
- Karppinen, V., Huuhtanen, M., Juvonen, S., Jämsén, S., Lahti, C., Maaniemi, J. & Ta-rumo, S. 2005. Opas uuden palkkausjärjestelmän soveltajille ja kehittäjille. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Katajamäki, M. 2011. Immaterial and Material Rewarding in Motivating Employees. Observations in a Public Agency. University of Vaasa. Public Management. Master's thesis.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.
- Kauhanen, J. & Viitala, R. 2011. Kohti moninaisempaa palkitsemista. Teoksessa Viita-la, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevai-suuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopis-ton julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171. Vaasa: Vaasan yliopisto, 202–218.
- Koponen, S., von Bonsdorff, M. & Salminen, H. 2007. Eri-ikäisten sairaanhoitajien kokemat johtamiskäytännöt Keski-Suomen keskussairaalassa. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Kestävä johtaminen -tutkimushanke. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin julkaisu 117.
- Kouvalainen, T. 2007. Hoitotyön lähijohtajien työhyvinvointi perusterveydenhuollossa. ”Se on semmoinen palapeli tää juttu”. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatie-teellinen tiedekunta. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu.
- KT Kuntatyönantajat. 2012. KVTES 2012–2013. Kunnallinen yleinen virka- ja työehto-sopimus. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.
- Kuronen, T. 2002. Henkilöstöjohtajien työssä toteutuvat roolit ja heidän näkemyksensä palkitsemisesta organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu.

- Kurtzman, E. T., O'Leary, D., Sheingold, B. H., Devers, K. J., Dawson, E. M. & Johnson, J. E. 2011. Performance-Based Payment Incentives Increase Burden And Blame For Hospital Nurses. *Health Affairs* 30 (2), 211–218.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1), 3–12.
- Kärkkäinen, M. 2010. Vetovoimainen sairaala. Aineeton palkitseminen osa työhyvinvointia. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylempi AMK. Opinnäytetyö.
- Leivo, P. 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle. Kunnallinen työmarkkinailaitos. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/Documents/tyohyvinvointisuositus.pdf>. 27.7.2013.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina - narratiivinen arviointitutkimus. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto. Väitöskirja.
- McKnight, B., McDaniel, S. & Ehmann, v. 2006. Try point incentives for employee reward and recognition. *Nursing Management* (12), 42–45.
- Meyer, J. 2011. Action Research. Teoksessa Gerrish, K. & Lacey, A. (toim.) *The Research Process in Nursing*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 257–270.
- Moisio, E. 2005. Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen – kolme tapauskuvausta. Espoon teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Lisensiaatintyö.
- Moisio, E., Hakonen, A., Kohvakka, R., Maaniemi, J., Tenhiälä, A. & Vartiainen, M. 2012. Palkkatietämys Suomessa. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Aalto-yliopiston julkaisusarja 16.
- Moisio, E., Lempiälä, T. & Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 2009:47. Helsinki: työ- ja elinkeinoministeriö.
- Moisio, E. & Salimäki, A. 2005. Osaamisen johtaminen ja palkitseminen. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: WSOY, 176–198.
- Moisio, E., Sweins, C. & Salimäki, A. 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston selvityksiä 2006:1. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 56–74.
- Niiranen, K. 2007. Palkitsemisen merkitys yksilölle. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company*. USA: Oxford.
- Nylander, M. F. 2005. Palkkausjärjestelmän uudistaminen ja muutoksen viestintä - tapaus tutkimus Teknillisessä korkeakoulussa. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Viestinnän laitos. Pro gradu.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista

- osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Orre, P. 2009. Hoitotyön vetovoimaisuus osastonhoitajan työn haasteena. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Piironen, M. 2007. Terveystieteiden työntekijöiden ja johtajien näkemyksiä palkitsemisjärjestelmästä ja sen oikeudenmukaisuudesta. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu.
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. 2011a. Myö ja Työ – työhyvinvointisopimus 2011–2014. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän julkaisuja 2011:14. Joensuu: Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä.
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. 2011b. Henkilöstökertomus. Joensuu: Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä.
- Prewitt, V. 2011. Working in the café: lessons in group dialogue. The Learning Organization. USA: North Carolina.
- Pylkkänen, J. 2011. Palkitsemisen vaikutus työntekijän työmotivaation paranemiseen. Tutkimus henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä Sastamalan perusturvakuntayhtymässä (SASPE). Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY.
- Ravanti, E. & Pääkkönen, R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä – työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan. Helsinki: Työterveyslaitos.  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin\\_tilannekuva.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf)
- Salimäki, A. 2004. Esimiehet palkkausjärjestelmän soveltajina. Helsingin yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu.
- Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J. & Laamanen, T. 2009. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008. Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen. Espoo: Teknillinen korkeakoulu. Raportti 3.
- Schieffer, A., Isaacs, D. & Gyllenpalm, B. 2004. The World Café.  
<http://collectivewisdominitiative.org/papers/WorldCafe.pdf>. 17.7.2012.
- Seitovirta, J. 2012. Palkitseminen yliopistollisessa sairaalassa – sairaanhoitajien haastattelututkimus. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu.
- Sheldon, K. M. & King, L. 2001. Why Positive Psychology Is Necessary. *American Psychologist* 56 (3), 216–217.
- Siitonen, J., Repola, H. & Robinson, H. 2002. Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen: empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimus-hankkeen tulosten esittelyä. Oulun yliopisto. Työtieteiden laboratorion hankeraportteja.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2009:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön.  
<http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>. 19.12.2012.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin käsikirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Helsinki: Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry.
- Tassa, B. & Nicholls, E. 2008. Small rewards and expressions of thanks improve moti-

- vation. *Nursing Standard* 23 (10), 6.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos. 2010. Positiivinen työpsykologia.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/positiivinen\\_tyopsykologia/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/positiivinen_tyopsykologia/sivut/default.aspx). 19.12.2012.
- Utriainen, K. 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden laitos. Väitöskirja.
- Utriainen K., Ala- Mursula L. & Virokannas H. 2011. Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. *Tutkiva Hoitotyö* 9 (1), 29–35.
- Vaartio, H. 2002. Teemahaastattelu ja sisällön analyysi. Teoksessa Salanterä, S. & Suominen, T. (toim.) *Hoitotieteellisen tutkimuksen metodologisia pohdintoja*. Turku: Turun Yliopisto. Hoitotieteellisen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A:40/2002, 2–26.
- Valtiokonttori. 2007. Hyvinvoiva henkilöstö strategisen voimavarana. Opas henkilöstöstrategian laatimiseen valtion virastoissa ja laitoksissa. Helsinki: Valtiokonttori.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Hulkko, K. 2005a. Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen. Kokemuksia tulospalkkauksesta ja sen kehittämisestä terveydenhuollon yksiköissä vuosina 2000–2003. Helsinki: Tykes. Raportteja 41.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hulkko, K., Moisio, E., Salimäki, A. & Sweins, C. 2005b. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: WSOY, 282–297.
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.



**Tutkivan kehittämisryhmän opinnäytetöiden yhteinen tutkimuslupa**

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä Sairaanhoidon yhteiset palvelut Hallintoylihoitaja	Päätöspöytäkirja Tutkimuslupapäätös  1.10.2012	1 (2)  3 §
---	---	------------------

**Positiivisen työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä / Kaisu Jeskanen, Piia Hyttinen, Marika Lappalainen, Tiina Simpura ja Marika Valve**

**Selostus asiasta** Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelman opiskelijoiden Kaisu Jeskanen, Piia Hyttisen, Marika Lappalaisen, Tiina Simpuran ja Marika Valveen hakemus "Positiivisen työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä" - opinnäytetyöhön liittyvän toimintatutkimuksen tekemiseksi.

Opinnäytetöiden (5kpl) tarkoituksena on tuottaa tietoa PKSSK:n työhyvinvoinnin tasapainomallin arvioinnista ja seurannasta. Samalla opinnäytetöiden tarkoituksena on kehittää työhyvinvoinnin tasapainomallin eri osa-alueita yhteistoiminnassa henkilöstön, esimiesten ja työhyvinvoinnin ammattilaisten kanssa. Opinnäytetyöt toteutetaan toimintatutkimuksen menetelmin ja kohderyhminä ovat PKSSK:n sairaanhoitajat ja hoitotyön esimiehet. Tarkemmat tiedot tutkimuksen tavoitteista ja kulusta löytyvät päätöksen liitteestä olevasta tutkimussuunnitelmasta.

Opinnäytetyön ohjaajina toimivat Ari Tarkiainen ja Liisa Suhonen Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulusta.

**Päätös** Myönnän luvan Kaisu Jeskaselle, Piia Hyttiselle, Marika Lappalaiselle, Tiina Simpuralle ja Marika Valveelle "Positiivisen työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä" -opinnäytetyöhön liittyvän toimintatutkimuksen tekemiseksi.

**Lain, asetuksen tai kunnallisen säännön kohta, johon päätös perustuu**

Kuntayhtymän johtosääntö 12 §

**Allekirjoitus ja virka-asema**

Johanna Bjerregård Madsen  
Hallintoylihoitaja

**Tiedoksianto** Annettu tiedoksi sähköpostilla 2.10.2012  
**Tiedoksi** Ylihoitajat, osastonhoitajat  
**Tiedoksiantaja** Anu Mutanen

**Jakelu** Kaisu Jeskanen, Piia Hyttinen, Marika Lappalainen, Tiina Simpura ja Marika Valve

**Tutkivan kehittämissryhmän opinnäytetöiden yhteinen tutkimuslupa**

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä Sairaanhoidon yhteiset palvelut Hallintoylihoitaja	Päätöspöytäkirja Tutkimuslupapäätös  1.10.2012	2 (2)  3 §
---	---	------------------

**Muutoksenhaku**

Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen.

Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kuntayhtymän jäsenkunta ja sen jäsen.

Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Jäsenkunnan ja niiden jäsenten katsotaan saaneen päätöksestä tiedon kun pöytäkirja on asetettu julkisesti nähtäväksi. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana.

Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteluineen ja se on tekijän allekirjoitettava. Oikaisuvaatimus on toimitettava oikaisuvaatimusviranomaiselle ennen oikaisuvaatimusajan päättymistä. Lähettäjä on vastuussa siitä, että oikaisuvaatimus saapuu perille oikaisuvaatimusajan kuluessa.

Viranomaisen, jolle oikaisuvaatimus tehdään, osoite ja postiosoite:  
Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän hallitus  
Tikkamäentie 16  
80210 JOENSUU

## Saatekirje sairaanhoitajille

# HYVÄ SAIRAANHOITAJA

Meillä on ilo kutsua Sinut mukaan tuomaan ajatuksiasi ja ideoitasi "Työhyvinvoinnin Kahvilaan" ke 21.11.2012 klo: 13.00–17.00 Vetrea Terveys Oy:n Joensuun Hoviritariin osoitteeseen Nepenmäenkatu 2. Sisäänkäynti ja opastus tapahtuvat pääovesta. Iltapäivän aikana kahvilatunnelman virittävät kahvikuppi hyvässä seurassa ja vilkas puheensorina taustallaan leppoisat sävelet. Keskustelun aiheet kumpuavat työhyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä, joihin juuri Sinun ajatuksillasi ja mielipiteilläsi on merkitystä.

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä otti käyttöönsä vuoden 2011 aikana "Myö ja Työ"- työhyvinvointisopimuksen, jonka päämääränä on työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Henkilöstön ajatukset ja mielipiteet ovat erityisen tärkeitä työhyvinvointisopimuksen kehittämistarpeiden kartoittamisessa. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen on meidän jokaisen asia!

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (YAMK) koulutusohjelmasta neljän opiskelijan tutkijaryhmä järjestää kuntayhtymän sairaanhoitajille työhyvinvoinnin keskustelu-iltapäivän, jossa kerätään Learning Café - menetelmällä aineistoa kehittäviin toimintatutkimuksiin. Opinnäytetöiden tarkoituksena on selvittää, miten työhyvinvointisopimuksen eri osa-alueita voidaan kehittää ja johtaa positiivisen työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Tutkijaryhmän jäsenet kehittävät itsenäisesti omaa aihealuettaan "Työhyvinvoinnin Kahvilassa" kerätyn aineiston ja aikaisemman teorian tiedon kriittisen analyysin pohjalta. Tutkimusaineisto kerätään vain tutkijaryhmän opinnäytetöitä varten ja hävitetään niiden valmistuttua tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen. Tulokset raportoidaan ilman tunnistetietoja.



Kehittävän toimintatutkimuksen eteneminen on monivaiheinen. "Työhyvinvoinnin Kahvila" on ensimmäinen vaihe tutkimusaineiston keräämistä. Opiskelijat jatkavat oman aihepiirinsä kehittämistä valintansa mukaisesti. Valmiit opinnäytetyöt ovat saatavilla Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden tietokannasta [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

Pyydämme Sinua ilmoittautumaan Työhyvinvoinnin kahvila - tapahtumaan 6.11.2012 mennessä osoitteeseen [marika.lappalainen@pkssk.fi](mailto:marika.lappalainen@pkssk.fi). Osallistujille lähetetään osallistumisvahvistus sähköpostitse. Tapahtumaan mahtuu 50 ensimmäiseksi ilmoittautunutta! Tilaisuudessa vietetty aika sisältyy PKSSK:n hallintoylihoitajan luvalla työaikaasi.

**Olet lämpimästi tervetullut viihtymään kahvikupillisen ääreen!**



## Saatekirje hoitotyön esimiehille

## HYVÄ HOITOTYÖN ESIMIES

Meillä on ilo kutsua Sinut mukaan tuomaan ajatuksiasi ja ideoitasi "Työhyvinvoinnin Kahvilaan" ke 28.11.2012 klo: 8.00-12.00 Vetrea Terveys Oy:n Joensuun Hoviritariin osoitteeseen Nepenmäenkatu 2. Sisäänkäynti ja opastus tapahtuvat pääovesta. Aamupäivän aikana kahvilatunnelman virittävät kahvikuppi hyvässä seurassa ja vilkas puheensorina taustallaan leppoisat sävelet. Keskustelun aiheet kumpuavat työhyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä, joihin juuri Sinun ajatuksillasi ja mielipiteilläsi on merkitystä.

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä otti käyttöönsä vuoden 2011 aikana "Myö ja Työ"- työhyvinvointisopimuksen, jonka päämääränä on työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Henkilöstön ajatukset ja mielipiteet ovat erityisen tärkeitä työhyvinvointisopimuksen kehittämistarpeiden kartoittamisessa. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen on meidän jokaisen asia!

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen (YAMK) koulutusohjelmasta viiden opiskelijan tutkijaryhmä järjestää hoitotyön esimiehille työhyvinvoinnin keskusteluiltaapäivän, jossa kerätään Learning Café - menetelmällä aineistoa kehittäviin toimintatutkimuksiin. Opinnäytetöiden tarkoituksena on selvittää, miten työhyvinvointisopimuksen eri osa-alueita voidaan kehittää ja johtaa positiivisen työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Tutkijaryhmän jäsenet kehittävät itsenäisesti omaa aihealuettaan "Työhyvinvoinnin Kahvilassa" kerätyn aineiston ja aikaisemman teorian pohjalta kriittisen analyysin pohjalta. Tutkimusaineisto kerätään vain tutkijaryhmän opinnäytetöitä varten ja hävitetään niiden valmistuttua tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen. Tulokset raportoidaan ilman tunnistetietoja.



Kehittävän toimintatutkimuksen eteneminen on monivaiheinen. "Työhyvinvoinnin Kahvila" on ensimmäinen vaihe tutkimusaineiston keräämisestä. Opiskelijat jatkavat oman aihepiirinsä kehittämistä valintansa mukaisesti. Valmiit opinnäytetyöt ovat saatavilla Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden tietokannasta [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

Pyydämme Sinua ilmoittautumaan Työhyvinvoinnin kahvila - tapahtumaan 13.11.2012 mennessä osoitteeseen [marika.lappalainen@pkssk.fi](mailto:marika.lappalainen@pkssk.fi). Osallistujille lähetetään osallistumisvahvistus sähköpostitse. Tapahtumaan mahtuu 50 ensimmäiseksi ilmoittautunutta! Tilaisuudessa vietetty aika sisältyy PKSSK:n hallintoylihoitajan luvalla työaikaasi.

**Olet lämpimästi tervetullut viihtymään kahvikupillisen ääreen!**

## Tutkivan kehittämisryhmän opinnäytetöiden aiheet





## Työhyvinvoinnin kahvila -esite

### ”Työhyvinvoinnin Kahvila”

”Työhyvinvoinnin Kahvilassa” käytetään Learning Café-nimistä metodia, jolla kerätään ennalta laadittujen kysymysten ja yhteisen keskustelun avulla positiivisen työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä ajatuksia ja ideoita. Learning Caféssa tieto ja kokemukset virtaavat vapaasti osallistujalta toiselle. Tarkoituksena on saada esille osallistujien ajatukset, mielipiteet sekä kokemuseräinen ja hiljainen tieto. Menetelmä tarjoaa luovan tavan lisätä yhdessä ajattelemisen voimaannuttavaa vaikutusta. Learning Café perustuu ajatukselle, että ihmisillä on jo valmiiksi sisällään se viisaus ja luovuus, jonka avulla he voivat kohdata vaikeimmatkin haasteet. Oikeassa asiayhteydessä ja fokuksessa on mahdollista päästä käsiksi tähän tietoon.

”Työhyvinvoinnin Kahvilassa” on kaksi aluetta, joissa on kahvilapöytä ja jokaisessa pöydässä erilaisia työhyvinvointiin liittyviä keskustelun aiheita. Voit tapahtuman aloitusvaiheessa valita mieleisiksi pöydän ja keskustelukumppanit. Valitsette keskuudestanne yhden pöytäemännän, joka jää pysyvästi pöytään. Pöytäseurue keskustelee seitsemästä (7) kahteentoista (12) minuuttia pöydän keskusteluaiheesta. Koska keskustelu-aika on tarkoituksella lyhyt, nousevat esille päälimmät ajatukset aiheesta. Kun keskustelu-aika tulee täyteen, pöytäemäntä jää pöytään ja muut siirtyvät keskusteluseurueen kanssa omalla keskustelualueellaan myötapäivään seuraavaan pöytään. Pöytäemännän tehtävänä on esitellä uudelle seurueelle, millaisia ajatuksia ja ideoita on jo aikaisemmin nousut esille. Opinnäytetyön tekijän roolina on ohjata toimintaa, tarkkailla keskustelun kulkua ja tarvittaessa osallistua keskusteluun.



Kahvilapöydässä on pöytäliina ja tusseja, joiden avulla kirjataan ylös pöydän kysymyksiin liittyviä keskustelussa esille nousevia ajatuksia, ideoita, mielipiteitä ja ehdotuksia. Keskustelun loppuvaiheessa seurue valitsee kolme mielestään tärkeintä esiin nousutta ajatusta erilliselle post-it lapulle ja sijoittaa lapun sille varatulle pöytäliinan alueelle. Kirjatut asiat jäävät seuraavien keskustelijoiden nähtäville ja jokainen voi kehittää ideoita edelleen samaan pöytäliinaan. Kun jokainen on kiertänyt kerran kaikissa kahvipöydissä, päätetään kahvipöytäkeskustelut ja siirrytään arviointi- ja palautekeskustelun vaiheeseen. Kahden keskustelualueen pöytäseurueet arvioivat ristiin toisen keskustelualueen esille nousseita kohokohtia kustakin kysymyksestä ja kirjaavat omat suosikkivaihtoehdot erilliselle post-it lapulle. Opinnäytetyön tekijä kertoo koosteen kahvipöydissä käydyistä työhyvinvointiin liittyvistä keskusteluista ja seurueiden valitsemista suosikeista. Tuossa yhteydessä on vielä mahdollisuus keskustella yleisesti kahvilapöytien kysymyksistä ja esille nousseista asioista. Koosteen läpikäymisen jälkeen on kirjallisen palautteen aika, joka vie aikaa noin 10 minuuttia. Kahvila sulkeutuu palautteenannon jälkeen.

Näin toimii ”Työhyvinvoinnin Kahvila” – unohtamatta kahvia ja leivoksia!

## Työhyvinvoinnin kahvilan palautelomake

**”Työhyvinvoinnin Kahvilan” palaute**

Lämmin kiitos osallistumisestasi! Kysymme aineiston keruumme tueksi vielä esitietojasi ja palautettasi ”Työhyvinvoinnin Kahvilasta”!

**ESITIEDOT**

Ikä: \_\_\_\_\_ Työkokemus vuosina: \_\_\_\_\_

Työpaikka/toimipiste:

Tikkamäki/vuodeosasto	<input type="checkbox"/>	Tikkamäki/poliklinikka	<input type="checkbox"/>
Tikkamäki/LEIAN	<input type="checkbox"/>	Tikkamäki/sisäiset sijaiset	<input type="checkbox"/>
Honkalampikeskus	<input type="checkbox"/>	Paiholan sairaala	<input type="checkbox"/>
Työterveyshuolto	<input type="checkbox"/>	Muu/Mikä _____	

**PALAUTE**

Menetelmän toimivuus: 😞 1 2 3 4 5 😊

Miten kehittäisit aineistomme keruuta? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Käytännön järjestelyt: 😞 1 2 3 4 5 😊

Aiheiden ajankohtaisuus: 😞 1 2 3 4 5 😊

Aihekohtainen palaute, sana on vapaa!

Työn iloa etsimässä: \_\_\_\_\_


Palkitsemisen merkitys: \_\_\_\_\_

Sairaanhoidtajien osaamisvaatimukset: \_\_\_\_\_

Verkkoperehdyttäminen: \_\_\_\_\_

Esimiestyön työterveyshuolto: \_\_\_\_\_

**Kiitos palautteestasi!**



## Kutsu Työhyvinvoinnin verstaasiin

### Tervetuloa Työhyvinvoinnin verstaaseen!

Olet lämpimästi tervetullut **13.2. ja 18.3. 2013** klo 14-16 PKSSK:n ruokasalin Tikankontti-kabinettiin pohtimaan työn ilon ja palkitsemissen merkitystä työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Verstaaseen käytetty aika kuuluu työaikaasi hallintoylihoitajan myöntämän tutkimusluvan mukaisesti. Mielenkiintoasi ja ajatuksillasi on merkitystä!

Olemme kaksi PKAMK:n ylemmän amk-tutkinnon opiskelijoita ja jatkamme marraskuussa aloittamiamme opinnäytetöitä. Verstaiden materiaalista tullaan työstämään yhteenveto osallistujien käyttöön. Tutkimusaineisto tullaan hävittämään opinnäytetöiden valmistuttua tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen.

Pyydämme Sinua ilmoittautumaan 1.2.2013 mennessä

piia.hyttinen@pkssk.fi tai

marika.lappalainen@pkssk.fi



Taulukko palkitsemisen teemoista Työhyvinvoinnin verstaaseen

**Palkitseminen 13.2.2013**

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ EMOTIONAALINEN PALKITSEMINEN</li> <li>◆ PALAUTTEEN ANTAMINEN</li> <li>◆ TUKEMINEN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ VASTUU</li> <li>◆ ARVOSTUS</li> <li>◆ LUOTTAMUS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ TYÖN HALLINTA</li> <li>◆ OMAN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ EETTISYYS</li> <li>◆ AMMATILLISUUS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ RESURSOINTI</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• positiivinen palaute työnantajalta / työkaverilta / potilailta</li> <li>• rakentava palaute</li> <li>• suullinen palaute</li> <li>• kiitos työkaverilta / työyhteisöltä / esimieheltä / hallinnolta</li> <li>• kuunteleminen</li> <li>• kuulluksi tuleminen</li> <li>• kannustavuus</li> <li>• tukeminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vastuun antaminen / saaminen</li> <li>• luottamus</li> <li>• perustyön arvostaminen</li> <li>• työntekijän (esimiehen / henkilökunnan) arvostus</li> <li>• vaikuttamismahdollisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamisen kohdentaminen eli pääsee tekemään asioita, jotka osaa hyvin</li> <li>• kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuus</li> <li>• saa käyttää omia taitoja työyhteisön hyväksi</li> <li>• työn haasteellisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oikeudenmukaisuus</li> <li>• tasapuolisuus</li> <li>• tasavertaisuus</li> <li>• avoimuus</li> <li>• johdonmukaisuus</li> <li>• vaitiolovelvollisuus</li> <li>• hyvät käytöstavat, tervehtiminen</li> <li>• rehellisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mahdollisuus työkiertoon</li> <li>• joustavuus</li> </ul>

## Palkitsemisen toimintasuunnitelma huomiopäiväkirjaan

### PALKITSEMISEN TOIMINTASUUNNITELMA

#### OLEN OIKEUDENMUKAINEN...

- ...Pidän kiinni sovituista pelisäännöistä
- ...Joustan myös itse tarvittaessa
- ...Toimin itse oikeudenmukaisesti
- ...Olen esimerkkinä muille

#### ARVOSTAN PERUSTYÖTÄNI...

- ...Tarkistan omia asenteitani
- ...Teenkö osaamistani / ammattiani vastaavia työtehtäviä?
- ...Mihin minun tarvitsee suostua?
- ...Pyydän apua
- ...Annan apua

#### PIDÄN PALAUTETTA TÄRKEÄNÄ...

- ...Tuon esille asiat, jotka ovat hyvin
- ...Muistan kiittää
- ...Annan positiivista palautetta
- ...Annan rakentavaa palautetta oikealla tavalla
- ...Jaan osaamistani tarvittaessa
- ...Käytän huumoria sopivissa tilanteissa
- ...Muistan hyvät käytöstavat, tervehdin
- ...Annan tukea työkavereilleni

## Työhyvinvoinnin verstaas 2 -strategiamatriisi

**PALKITSEMINEN:** Mieti miten alla olevien teemojen kautta muutat palkitsemiseen liittyviä asioita tulevaisuudessa.  
**OLEN OIKEUDENMUKAINEN, ARVOSTAN PERUSTYÖTÄNI, PIDÄN PALAUTETTA TÄRKEÄNÄ**

<p><b>HEIKENNÄ:</b> minkä asioiden merkitystä voidaan vähentää?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ei ikä / sukupuolisyrittäjä (ikä, virkaikä tai sukupuoli ei saisi vaikuttaa esim. koulutuksiin pääsemiseen)</li></ul>	<p><b>LUOVU:</b> Mistä voidaan kokonaan luopua?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• selän takana puhuminen</li><li>• ei automaattisesti uusille hoitajille "paskimpia" hommia</li><li>• sissiiä (= sisäinen sijainen) ei upouudelle osastolle</li><li>• sairaanhoitaja ei ole joka paikan työntekijä → mikä kuuluu työnkuvaan?</li></ul>
<p><b>VAHVISTA:</b> Mitä toimintaa vahvistetaan?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• perehdytys</li><li>• asioiden kuivaharjoittelu</li><li>• muistettava, että olemme potilaita vasten -&gt; perustyön arvostaminen</li><li>• sisseille kunnon perehdytys omalle kiertoalueelle</li><li>• kehittämisinnostus</li><li>• tasapuolinen koulutuksiin pääsy, ei aina samat</li><li>• pyrkimys mahdollisimman laaja-alaiseen koulutautumiseen (talon sisäiset koulutukset)</li><li>• palautteen antaminen koulutuksista</li></ul>	<p><b>LUO:</b> Mitä uutta tulee luoda, jotta pystytään uusiutumaan?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• suora palautteen antaminen</li><li>• keskusteleva ilmapiiri</li><li>• kiitos / palaute esimieheltä ja työtoverilta</li><li>• sissit omalle osastolle</li></ul>

Esimerkki Työhyvinvoinnin kahvilan aineiston ryhmittelystä

**SAIRAANHOITAJIEN TYÖHYVINVOINNIN KAHVILA 21.11.2012**

**1. MILLAINEN PALKITSEMINEN TUKEE JA LISÄÄ TYÖHYVINVOINTIASI (vihreä väri – osallistujien nostamat asiat)**

OSALLISTUJIEN ILMAUKSET	ALAKATEGORIAT	YLÄKATEGORIAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• positiivinen palaute</li> <li>• kiitos</li> <li>• positiivinen palaute työnantajalta / työkaverilta / potilailta</li> <li>• työntekijän kuuleminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EMOTIONAALINEN PALKITSEMINEN</li> </ul>	OSAAVA JA AMMATILLINEN ESIMIESTYÖ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mahdollisuus työkiertoon</li> <li>• hyvä työvuorosunnittelu</li> <li>• joustava työvuorosunnittelu</li> <li>• resurssien järjestäminen</li> <li>• riittävä työvoima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RESURSSOINTI</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vastuun antaminen ja luottamus</li> <li>• perustyön arvostaminen</li> <li>• palkitseminen joustavuudesta ja ahkeruudesta</li> <li>• vastuun antaminen rehellisesti ja luottamus, että asiat hoituu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VASTUUN ANTAMINEN JA ARVOSTUS</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• oikeudenmukainen kohtelu</li> <li>• tasapuolisuus</li> <li>• tasavertaisuus</li> <li>• avoimuus palkitsemisessa</li> <li>• tyhy-päiviin tasapuolisesti</li> <li>• yhteisöllinen huomioiminen tasapuolisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EETTISYYS</li> </ul>	

## Esimerkki Työhyvinvoinnin kahvilan aineiston ryhmittelystä

<ul style="list-style-type: none"> <li>• rahallinen palkitseminen (raha näkyy arkielämässä, raha ei ratkaise kaikkea -&gt; tuo kuitenkin resursseja)</li> <li>• merkittävä rahallinen palkitseminen</li> <li>• perustyön palkitseminen</li> <li>• rahallinen palkitseminen kouluttautumisesta</li> <li>• työnantaja tukee kouluttautumista</li> <li>• tulospalkkio -&gt; selkeät kriteerit</li> <li>• perustehtävän muuttuessa rahallinen palkitseminen, tehtävänsiirrot -&gt; kriteerit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TALOUDELLINEN PALKITSEMINEN (ALKUPERÄINEN: KONKREETTINEN PALKITSEMINEN)</li> </ul>	<p>TALOUDELLINEN PALKITSEMINEN</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• oman työn kehittäminen -&gt; saa vaikuttaa</li> <li>• selkeä ohjeistus</li> <li>• koulutuksiin pääseminen</li> <li>• työn haasteellisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TYÖN HALLINTA</li> </ul>	<p>OPPIMINEN JA KEHITTÄMINEN</p>

**Opinnäytetyön etenemisen aikataulu**

<b>Ajankohta</b>	<b>Toiminta</b>
<b>Huhtikuu 2012</b>	Yhteinen palaveri tutkivan kehittämissryhmän (= tutke-ryhmä), koulun opettajan ja PKSSK:n edustajien kanssa
<b>Toukokuu 2012</b>	Tutke-ryhmän tapaamisia x3 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistä ideointia ja suunnittelua</li> </ul> Opinnäytetyön ideaseminaari 15.5.
<b>Kesäkuu - heinäkuu 2012</b>	Tutke-ryhmän yhteisen tutkimussuunnitelman ja toteutuksen suunnittelua
<b>Elokuu 2012</b>	Tapaaminen PKSSK:n henkilöstöpäällikön kanssa 20.8. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinnäytetyön aiheesta keskustelua ja toimeksiantosopimuksesta sopiminen</li> </ul> Paikkojen esitiedustelut aineistonkeruuta varten Tutke-ryhmän ideointi-iltapäivä 22.8. Tutke-ryhmän yhteinen opinnäytetyön ohjaus 28.8.
<b>Syyskuu 2012</b>	Tutke-ryhmän tapaaminen ja tutkimuslupahakemuksen täyttö 3.9. Työhyvinvoinnin kahviloiden valmisteluja yhdessä tutke-ryhmän kanssa 13.9. Tutke-ryhmän, työelämän edustajien ja koulun opettajien yhteinen tapaaminen 14.9. Tutkimusluvan hakeminen tutke-ryhmän yhteisellä tutkimussuunnitelmalla 21.9. Tutke-ryhmän tapaaminen 26.9. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työhyvinvoinnin kahviloiden suunnittelua</li> </ul> Tilan soveltavuuden tarkistaminen Työhyvinvoinnin kahvilaa varten 27.9.
<b>Lokakuu 2012</b>	Tutkimuslupa myönnettiin tutke-ryhmälle 1.10. Työhyvinvoinnin kahvilan valmisteluja 8.10. Kutsujen lähettäminen Työhyvinvoinnin kahvilaan sairaanhoitajille ja hoitotyön esimiehille Työhyvinvoinnin verstaiden suunnittelua yhdessä tutke-ryhmän jäsenen kanssa 11.10. Tutke-ryhmän tapaaminen 17.10. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työhyvinvoinnin kahviloiden suunnittelua</li> </ul> Lisäkutsujen lähettäminen sairaanhoitajille ja muistutussähköpostin lähettäminen jo kutsutuille sairaanhoitajille ja hoitotyön esimiehille 29.10.

**Opinnäytetyön etenemisen aikataulu**

<b>Marraskuu 2012</b>	Lisäkutsujen lähettäminen sairaanhoitajille 1.11.
	Tutke-ryhmän tapaaminen 5.11. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinnäytetyön yhteisen teoreettisen viitekehyksen tekemistä</li> <li>• Kutsu Työhyvinvoinnin kahvila -tapahtumiin sairaanhoitajille ja hoitotyön esimiehille PKSSK:n intranettiin ja viikkotiedotteeseen.</li> </ul>
	Työhyvinvoinnin kahvilat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sairaanhoitajat 21.11.</li> <li>• Hoitotyön esimiehet 28.11.</li> </ul>
<b>Joulukuu 2012 - tammikuu 2013</b>	Työhyvinvoinnin kahviloista saadun aineiston analysointia ja työhyvinvoinnin verstaisten suunnittelua
<b>Helmikuu - maaliskuu 2013</b>	13.2. Työhyvinvoinnin verstaas 1, jonka jälkeen saadun aineiston analysointia ja toisen työhyvinvoinnin verstaan suunnittelua
	18.3. Työhyvinvoinnin verstaas 2, jonka jälkeen saadun aineiston analysointia
<b>Huhtikuu - toukokuu 2013</b>	Aineiston analysointi jatkuu
<b>Kesä – syksy 2013</b>	Opinnäytetyön raportin kirjoittamista
<b>Lokakuu - marraskuu 2013</b>	Opinnäytetyö valmistuu
	Valmis raportti opinnäytetyöstä työnantajan edustajille
	Työhyvinvoinnin kahvila 2
<b>Joulukuu 2013-&gt;</b>	Artikkelin kirjoitus tutkijaryhmän opinnäytetöistä ja toiminnasta eri julkaisuihin: esimerkiksi PKSSK:n henkilöstölehti, sairaanhoitajaliiton lehti