

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

SAIRAANHOITAJIEN KOKEMUKSIA JA KEHITTÄMISEH- DOTUKSIA TYÖN PALKITSEVUUDESTA

TEKIJÄ Anne Niskanen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Tutkinto-ohjelma Hyvinvointikoordinaattorin tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Anne Niskanen			
Työn nimi Sairaanhoitajien kokemuksia ja kehittämis ehdotuksia työn palkitsevuudesta			
Päiväys	29.9.2022	Sivumäärä/Liitteet	53/3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion yliopistollinen sairaala			
Tiivistelmä			
<p>Nykyisin työn odotetaan olevan palkitsevaa ja työnantajan palkitsevan työntekijöitään eri tavoin. Työstä palkitseminen voi olla haastavaa, koska työn palkitsevuus käsitetään eri tavoin. Työn palkitsevuutta kehitettäessä on huomioitava palkitsemisen kokonaisuus, eli aineellinen- ja aineeton palkitseminen. Toimivalla palkitsemisella on vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin. Palkitsemisen haasteet voivat aiheuttaa esimerkiksi motivaation vähyttä tai työn kuormittavuuden tunnetta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää sairaanhoitajien kokemuksia ja kehittämis ehdotuksia työn palkitsevuudesta. Tutkimus toteutettiin Kuopion yliopistollisessa sairaalassa työskenteleville sairaanhoitajille keväällä 2022 laadullisena tutkimuksena. Sähköisen tutkimuslomakkeen kysymykset käsittelivät kokemuksia ja kehittämis ehdotuksia työn palkitsevuudesta. Tutkimuksesta tiedotettiin Kuopion yliopistollisen sairaalan intranet sivustolla. Kyselyyn vastasi 82 sairaanhoitajaa. Tulokset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyyysillä.</p> <p>Tulosten mukaan työn palkitsevuuden kokemukset muodostuivat aineellisesta- ja aineettomasta palkitsemisesta. Suuri osa sairaanhoitajista kuitenkin koki, ettei työstä palkitsemista tapahdu. Koettu palkitsevuus liittyi enimmäkseen rahanarvoiseen palkitsemiseen sekä potilailta- ja kollegoilta tulevaan palautteeseen.</p> <p>Tulosten perusteella palkitsemisen kokonaisuus vaatisi kehittämistä. Palkitsemisen kehittämis ehdotukset eivät vaikuta mahdolltomilta. Ensisijaisesti toivotaan oikeudenmukaista palkkausta, jossa huomioidaan työn vaatavuus ja osaamisen myötä tulevat lisävastuut. Kehittämistä toivottiin myös esihenkilöiden ja sairaanhoitajien välisen vuorovaikutuksen- ja palautejärjestelmän toimivuuteen. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää kehitettäessä työhyvinvointia ja palkitsemisjärjestelmiä.</p>			
Avainsanat Sairaanhoitaja, kokonaispalkitseminen, aineellinen palkitseminen, aineeton palkitseminen, kokemukset, kehittäminen			

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme of Health and Welfare Coordinator	
Author(s) Anne Niskanen	
Title of Thesis Nurses Experiences and Development Proposals on How to Develop the Reward System at Work	
Date September 29, 2022	Pages/Appendices 53/3
Client Organisation /Partners Kuopio University Hospital	
<p>Abstract</p> <p>Today, work is expected to be rewarding. The employer is also expected to reward employees in different ways. Rewards for work can be challenging because rewarding work is perceived in different ways. In the development process the overall reward process must be taken into account. Well functioning recognition affects the well-being of the employee. The challenges of rewarding can cause a lack of motivation.</p> <p>The purpose of this thesis was to explore the experiences and development proposals of nurses on how to reward and recognize the work done. The study was carried out as a qualitative study for nurses working at Kuopio University Hospital in spring 2022. Questions in the electronic research form dealt with experiences and development proposals regarding the reward process at work. The staff was informed on the study on the Kuopio University Hospital 's intranet site. Altogether 82 responses from nurses were received. For analyzing the results data-based content analysis was used.</p> <p>According to the results, the experience of rewarding work consisted of material and intangible rewards. However, a large proportion of nurses felt there was no reward for work. The perceived rewards were mostly associated with money as well as feedback and praise from patients. It was also hoped that the reward system of work would be developed, particularly regarding fair pay and a functioning culture of interaction and feedback was also mentioned.</p> <p>Based on the results, the overall reward system would require development. The development proposals do not seem impossible. The priority is fair remuneration, which considers the demands of work and the additional responsibilities that come with knowledge. A better functioning interaction and feedback system between the nurses was also considered important. Development was also hoped for the functioning of a system of interaction and feedback between the superiors and nurses. It is possible to use the results of the research when developing well-being at work and the reward systems.</p>	
<p>Keywords Registered nurse, total reward, material reward, intangible reward, experiences, development</p>	

1	JOHDANTO	5
2	TYÖN PALKITSEVUUS OSANA TYÖHYVINVOINTIA	6
3	PALKITSEMISEN KOKONAISUUS	8
3.1	Sairaanhoidajien palkitseminen	9
3.2	Motivaatio ja palkitseminen	11
4	AINEELLINEN PALKITSEMINEN	13
5	AINEETON PALKITSEMINEN	14
5.1	Työympäristö.....	14
5.2	Työn sisältö sekä kehitymis- osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	15
5.3	Arvostus	16
5.4	Palaute.....	16
6	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	18
7	LAADULLINEN TUTKIMUS	19
7.1	Aineiston keruu.....	19
7.2	Aineiston analysointi	20
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET	22
8.1	Palkitsemisen kokemukset	24
8.2	Palkitsemisen kehittämissuhteet	27
9	POHDINTA.....	32
9.1	Pohdinta työn palkitsevuuden kokemuksista	32
9.2	Pohdinta työn palkitsevuuden kehittämisestä	34
9.3	Tulosten eettisyys ja luotettavuus	37
9.4	Ammatillinen kasvu	39
9.5	Tulosten hyödynnettävyys ja kehittämissuhteet	39
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	41
	LÄHTEET	42
	LIITE 1: AIHEESEEN LIITTYVIÄ TUTKIMUKSIA	46
	LIITE 2: SAATEKIRJE	52
	LIITE 3: KYSELYLOMAKE.....	53

1 JOHDANTO

Työnantajan ja työntekijän odotukset toisiaan kohtaan ovat murroksessa. Ennen riitti, että työnantaja tarjoaa työn, jonka työntekijä tekee sovittua palkkaa vastaan. Tähän tilanteeseen tyydyttiin pakosta tai siksi, ettei muuta osattu odottaa. Nykyisin tilanne nähdään monipuolisemmin. Aiemmin työsuhteet olivat jo lähtökohtaisesti pitkiä ja loppuvaiheessa uraa työntekijää odotti kakkukahvit, kunniamerkki ja kultakello. Nykyisin työnantajalta odotetaan pitkän työsuhteen tuoman turvan lisäksi muutakin. Työnantajan odotetaan maksavan kohtuullista palkkaa. Lisäksi toivotaan järkeviä palkitsemismalleja, mielekkäitä ja haasteellisia työtehtäviä, kehittymismahdollisuuksia sekä reilua kohtelua ja arvostusta. Myös työntekijää kohtaan on enemmän odotuksia. Työntekijän odotetaan olevan itseohjautuva ja hakeutuvan uusiin haasteisiin sekä ottavan vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 63–67.)

Työstä palkitseminen on huomioitava kokonaisuutena, johon sisältyy aineellinen- ja aineeton palkitseminen. Palkitseminen ei ole toimivaa, jos kiinnitetään huomiota vain yksittäiseen palkitsemisen osa-alueeseen. Palkitsemisen kokonaisuuden määrittely ei ole helppoa, koska eri henkilöille eri asiat ovat eriarvoisia kuten ovat palkitsemiskäsityksetkin. (Ylikorkala & Sweins 2015, 39; Ylikorkala ym. 2018, 28–29.)

Sairaanhoitajien työn palkitsevuutta on selvitetty valtakunnallisesti työolobarometrin avulla. Tulosten mukaan työn palkitsevuuden on koettu laskeneen (Hahtela & Karhe 2020, 10–33.) Myös Kuopion yliopistollisen sairaalan työhyvinvointikyselyn mukaan sairaanhoitajien työn palkitsevuudessa on haasteita (Kys intranet 2020). Sairaanhoitajien kokonaispalkitsemisella on merkitystä työssä jaksamiseen ja työhön sitoutumiseen (Seitovirta 2018; Rosendahl 2019).

Palkitsemistavat tarvitsevat yhdenmukaisia ja kirjattuja sääntöjä. Suurissa organisaatioissa on entistä suurempi tarve dokumentoida palkitsemisen kokonaisuutta. Palkitsemisen tapoja vertaillaan muiden työnantajien ratkaisuihin ja työnantajalta odotetaan yksilöllisiä ratkaisuja. Mikäli palkitsemisesta halutaan toimivaa, on kuunneltava henkilöstöä ja tarjottava henkilöstön arvostamaa palkitsemisen kokonaisuutta. (Ylikorkala & Sweins 2015, 39.) Palkitsemisen kehittäminen onnistuu paremmin aloitteen tullessa henkilöstöltä kuin johdolta (Holmberg 2022; Ylikorkala ym. 2018, 41).

Kuopion yliopistollisen sairaalan strategiassa vuosille 2017–2022 visiona on olla Suomen vetovoimaisin yliopistollinen sairaala. Arvot, jotka strategiassa on nostettu esille ovat potilaslähtöisyys, ammattitaito, työhyvinvointi sekä hyvä kohtelu. Työhyvinvointi on nostettu keskeiseksi kehitettäväksi osa-alueeksi. (KYS julkaisuaika tuntematon.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään sairaanhoitajien työn palkitsevuutta. Laadullisella tutkimuksella selvitettiin Kuopion yliopistollisessa sairaalassa työskentelevien sairaanhoitajien kokemuksia ja kehittämisohdotuksia työn palkitsevuudesta.

2 TYÖN PALKITSEVUUS OSANA TYÖHYVINVOINTIA

Työn palkitsevuus ja arvostus liittyvät tiiviisti työhyvinvointiin. Työhyvinvointia voidaan kuvata ”työhyvinvoinnin portaat” mallin avulla. Työhyvinvoinnin portaat malli on kehitetty Abraham Maslowin motivaatioteorian ja ihmisen tarvehierarkian pohjalta. Työhyvinvoinnin portaat on esitelty kuvassa 1. Malli on muodostunut vertailemalla ja yhdistelemällä tunnettuja työhyvinvoinnin malleja ja teorioita. Työhyvinvoinnin portaat mallissa työhyvinvointi on jaoteltu viiteen eri portaaseen. Työhyvinvoinnin portaisiin kuuluvat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Hyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, miten nämä tarpeet onnistutaan tyydyttämään vapaa-ajalla ja työssä. Hyvinvointi on henkilökohtainen kokemus ja jokainen määrittelee sen omalla tavallaan. (Rauramo 2012, 8–16.)

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin olevan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota hyvin johdetussa organisaatiossa tekevät ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt. Työntekijät sekä työyhteisöt kokevat työn mielekkääksi ja palkitsevaksi ja työ tukee elämänhallintaa. Työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin ylläpidosta- ja kehittamisestä vastataan yhdessä. Työhyvinvointia ei saavuteta yksittäisillä menetelmillä, vaan hyvinvoinnin tulee näkyä työn arjessa. Työhyvinvointi on investointi, jolla vaikutetaan organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Investointi työhyvinvointiin voi maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin. Työhyvinvoinnilla on merkittävää positiivista vaikutusta esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuteen ja sairauspoissaoloihin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012; Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon a.)

Sairaanhoitajien työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen voidaan vaikuttaa monilla erilaisilla tekijöillä. Positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat mm. riittävän henkilöstömäärän turvaaminen, työnohjaus, selkeä perehdytys, hyvä esihenkilötyö, kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuudet, hyvä työilmapiiri ja työyhteisön hyvä vuorovaikutus. Työtyytyväisyyttä heikentää työn joustamattomuus ja arvostuksen puute. (Hoitotyön tutkimussäätiö 2020; Kulju & Paukku 2020 17–33; Lepistö ym. 2018.) On huomioitava tekijät, jotka tukevat sairaanhoitajien keskinäistä yhteistyötä (Ylitörmänen 2021). Myös kansainvälisessä tutkimuksessa on havaittu, että organisaation, hallinnon ja työkavereiden tuki voivat edistää sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä. Riittävien työresurssien huomiointilla on lisäksi suoria vaikutuksia terveyteen, esimerkiksi työuupumusten määrään (Polat & Terzi 2020; Thapa ym. 2022.)

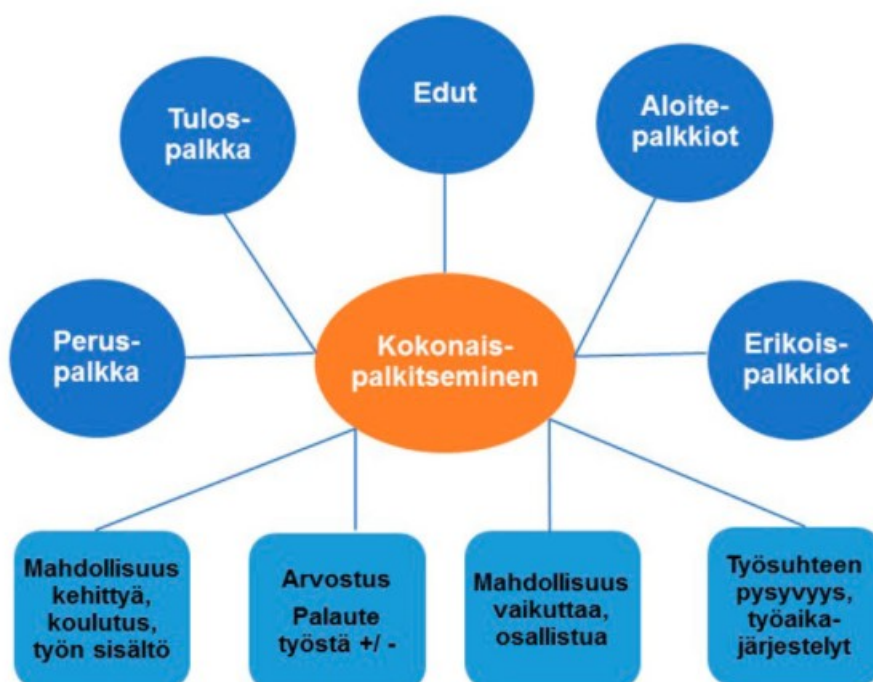
Koronapandemia on heikentänyt työhyvinvointia hoitotyössä. Työhyvinvoinnin heikentymistä aiheutti suojavarusteissa työskentely, lisääntynyt huoli jaksamisesta, osaamisvaatimusten nopeat muutokset, ammatillisen tuen puute, koronaturvallisuuden vaatimat järjestelyt ja työn heikentynyt johtaminen. Esimerkiksi suojavarusteissa työskentely on konkreettisesti vaikeuttanut vuorovaikutusta sekä työn tauotus on ollut riittämätöntä. Lisääntynyt huoli jaksamisesta on yhdistetty mm. itsemääräämiskyvyn ohittamiseen. Työn heikentyneeseen johtamiseen on liitetty esimerkiksi riittämätön korvaus tehdystä työstä sekä viestinnän ongelmat. (Antikainen, Terkamo-Moisio & Hägmann-Laitila 2021, 3–11.)



KUVA 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15).

3 PALKITSEMISEN KOKONAISUUS

Palkitsemisen kokonaisuus käsittää aineellisen- sekä aineettoman palkitsemisen. Kokonaispalkitsemista havainnollistetaan kuvassa 2. Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallisia tai rahan arvoisia palkitsemismenetelmiä (kuviossa siniset ympyrät). Aineeton palkitseminen käsittää työympäristöön, työn sisältöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen liittyvät kokonaisuudet (kuviossa siniset neliöt). Kun puhutaan palkitsemisen kokonaisuudesta, tarkoitetaan organisaation määrittelemää kokonaisuutta, johon sisältyy sekä aineellinen- että aineeton palkitseminen. Palkitsemisen kokonaisuuden tulee tukea organisaation strategiaa. Palkitsemisen kokonaisuudella houkutellessa, motivoimaan ja sitoutetaan halutut työntekijät. (Ylikorkala & Sweins 2015, 21–22.)



Kuva 2. Kokonaispalkitseminen (Ylikorkala ym. 2018, 36).

Lait ja sopimukset määrittelevät osaa palkitsemisesta. Työnantajan täytyy huomioida velvoitteita työehtosopimuksista, työsopimuksista, työsäännöistä, paikallisista sopimuksista, työaikalainsäädännöstä sekä muusta lainsäädännöstä. Työnantajan tarpeet ja velvoitteet muuttuvat. Työsopimukseen ei kannata kirjata asioita, jotka myöhemmin voisivat olla ristiriidassa uuden palkkausjärjestelmän tai muuttuneen lakitekstin kanssa. Voidaan viitata työehtosopimukseen, käytössä olevaan palkkausjärjestelmään ja vuosilomalakiin. Muutostilanteissa paikalliset sopimukset ovat turvallisempia. Paikallinen sopimus on mahdollista irtisanoa puolin ja toisin kun noudatetaan sovittuja määräaikoja. (Ylikorkala ym. 2018, 32.)

Lakisäätöihin etuihin kuuluvat esimerkiksi työterveyshuolto ja vuosiloma. Työ- ja virkaehtosopimuksissa voidaan määritellä osa eduista. Osa eduista voi olla palkkaan verrattavia luontaisetuja, kuten ateria- tai puhelinedut. Nykyään tarjotaan myös erilaisia täydentäviä etuja, joilla on yhteyttä työpaikan houkuttelevuuteen. Eduilla tavoitellaan työn ja vapaa-ajan sujuvuutta sekä terveyden edistämistä. Täydentävät edut pitävät sisällään kaiken ylimääräisen mitä työnantaja tarjoaa. Täydentävät

etuudet voidaan jakaa talouden, hyvinvoinnin sekä turvallisuuden ja vapaa-ajan kokonaisuuksiin. Talouden kokonaisuuteen sisältyvät esimerkiksi alennukset organisaation omista tuotteista tai eläkevakuutukset. Hyvinvoinnin kokonaisuus voi käsittää e-passit ja aamupalat. Turvallisuuden ja vapaa-ajan kokonaisuus voi sisältää esimerkiksi vapaa-ajan tapaturmavakuutuksen. (Ylikorkala & Sweins 2015, 34–35.)

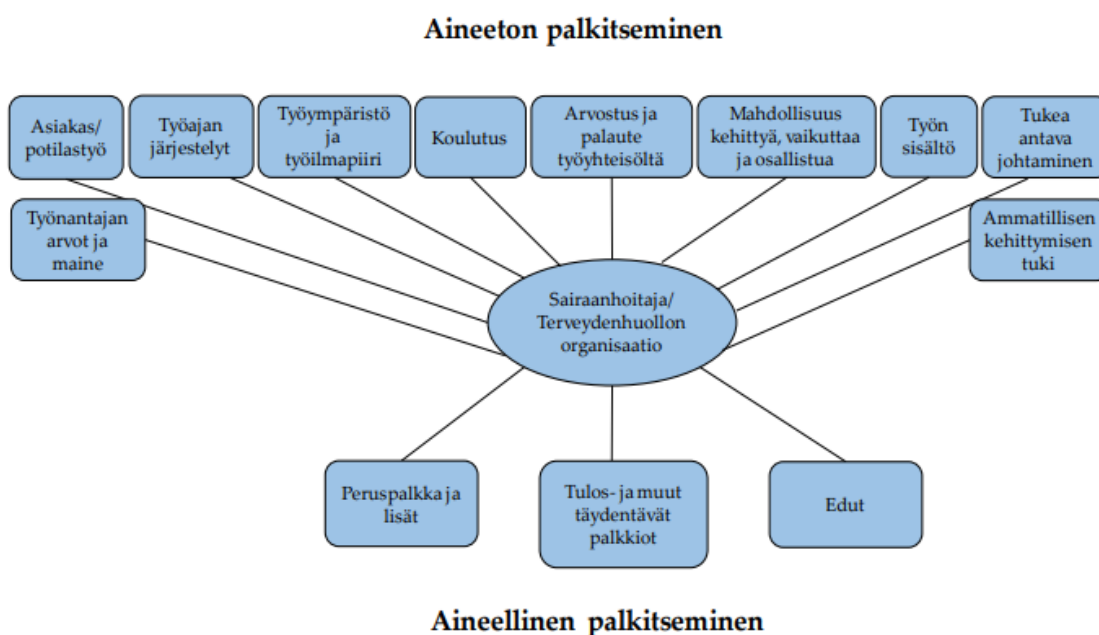
Palkitsemisen kehittäminen on kannattavinta sitten, kun työhön liittyvät perusasiat eli palkka, johtaminen ja työn organisointi ovat kunnossa (Sitra 2013). Parhaat palkitsemisen kehittämisajatukset syntyvät usein normaaleissa työvuoroissa, ei hallintoryhmissä. Luonnollisesti onnistunut palkitseminen lisää myös henkilöstön pito- ja vetovoimaa. (Holmberg 2022; Ylikorkala ym. 2018, 14.)

3.1 Sairaanhoitajien palkitseminen

On havaittu, että kutsumus hoitoalalle voi näyttäytyä huonojen työolojen ja alhaisten korvausten hyväksyntää. Uusimman tutkimuksen mukaan sairaanhoitajat ovat kokeneet vähemmän alalle kutsusta kuin muut sosiaali- ja terveystalouden ammattilaiset. (Kallio, Kangasniemi & Hult 2022.)

Sairaanhoitajien palkitseminen tulee huomioida kokonaisuutena ja sen tulee olla selkeää ja ymmärrettävää. Sairaanhoitajien kokonaispalkitsemisen mahdollisuuksia esitellään kuvassa 3. Sairaanhoitajat arvostavat aineellista- sekä aineetonta palkitsemista. Onnistuessaan palkitseminen ohjaa sairaanhoitajan työtä sekä lisää ammatillista tyytyväisyyttä. Palkitseminen vaikuttaa lisäksi työmotivaatioon, työssä jaksamiseen ja työssä viihtymiseen. Työnantajaan- ja ammattiin sitoudutaan paremmin, kun työstä palkitseminen toimii. Palkitsemattomuuden seurauksena voi ilmetä pettymystä työnantajaan, ajatuksia työpaikan vaihdosta, vähäistä motivaatiota sekä työn kuormittavuuden tunnetta. Palkitsemiseen liittyviä epäkohtia voi ilmetä riittämättömän tai eriarvoisen palkitsemisen takia. (Seitovirta 2018, 21–38.)

Yliopistollisen sairaalan sairaanhoitajilla on havaittu olevan positiivisia- ja kielteisiä kokemuksia palkitsemisesta. Positiivisia kokemuksia on ollut aineellisista- ja aineettomista palkitsemistavoista. Palkitsemistavoista sairaanhoitajat ovat kokeneet palkitseviksi rahalliset palkkiot, henkilöstö- ja muut edut, työn palkitsevat ominaisuudet sekä kehittymiseen ja ammatillisen kasvun liittyvät tekijät. Kielteisiä kokemuksia on esiintynyt palkitsemisen puuttumisesta ja palkitsemisen eriarvoisuudesta osastojen välillä. (Seitovirta 2012, 26–46.) Aineeton palkitseminen on tärkeä osa vetovoimaista organisaatiota. Hoitotyön lähijohtajien olisi hyvä saada käyttöön laajempi valikoima aineettoman palkitsemisen keinoja. Kehittämistä vaatisi myös palautejärjestelmän kehittäminen. (Kärkkäinen 2010, 28–44.)

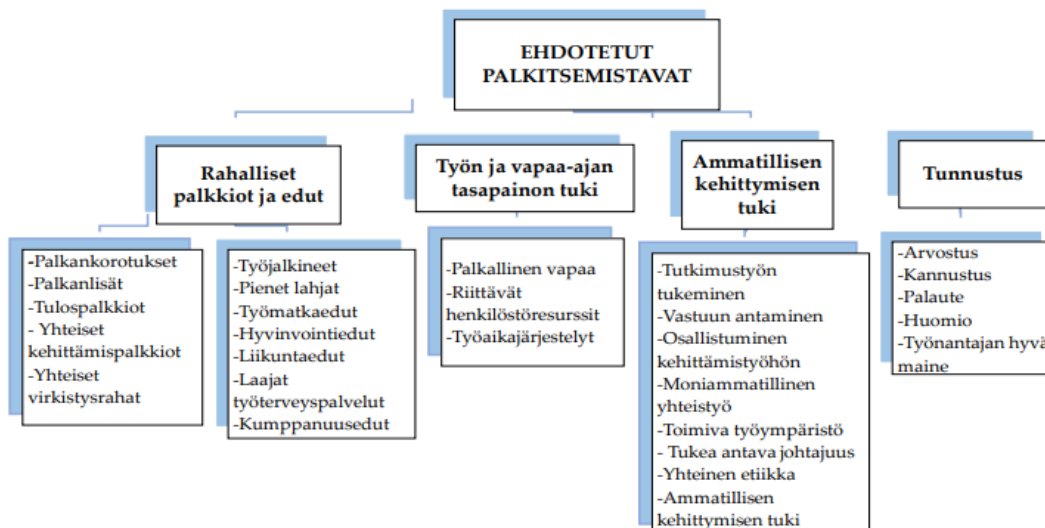


Kuva 3. Sairaanhoitajien kokonaispalkitsemisen mahdollisuudet Seitovirran (2018, 34) mukaan

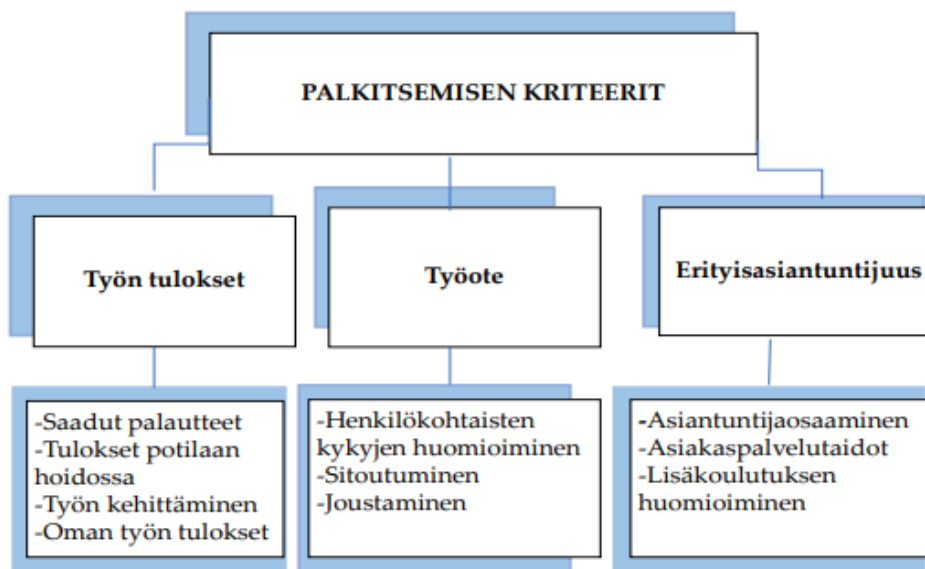
Riittämätön palkitseminen on yksi syy sairaanhoitajien alanvaihtoon. Alle 30-vuotiaista sairaanhoitajista jopa 26 % on harkinnut alanvaihtoa. Suureksi epäkohdaksi on havaittu riittämätön palkkaus työn vaativuuteen sekä urapolun puuttuminen. Urapolun puute ei motivoi nuoria pysymään alalla, jossa urahuippu voidaan saavuttaa alle 30-vuotiaana. Alanvaihdon syiksi on havaittu myös ongelmat johtamisessa, puutteelliset työolot, hoitotyön vaativuus sekä henkilökohtaiset tuntemukset. Henkilökohtaisina tuntemuksina on kuvattu arvostuksen puutetta sekä riittämättömyyden tunnetta. (Flinkman 2014; Vuorikallio 2020, 41–43.) Vähäiseksi koetaan erityisesti arvostuksen ja palautteen saaminen (Eneh, Vehviläinen & Kvist 2012, 159–169). Terveydenhuollon työntekijöillä on kokemuksia myös osaamisen heikosta palkitsemisesta (Piironen 2007, 44–47). Sairaanhoitajan ammatissa pysymistä voidaan tukea huomioimalla palkitsevia menetelmiä. Riittävä henkilöstömäärä, tasapainoinen työkuormitus, työstressin minimointi sekä mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla tukevat sairaanhoitajan ammatissa pysymistä. (Flinkman 2014.)

Terveydenhuollon työntekijöillä ja johtajilla on eriäviä näkemyksiä palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Tuloksellisuudesta palkitseminen toimii paremmin yksityisellä sektorilla, kun taas perusterveydenhuollon puolella palkitseminen koetaan oikeudenmukaisemmaksi. (Piironen 2007, 41–63.)

Sairaanhoitajien ehdottamia mielekkäitä palkitsemisen tapoja ja palkitsemisen kriteereitä on tiivistettynä kuvissa 4 ja 5. Sairaanhoitajien mukaan yhteistyön tekeminen on tärkeää, kun palkitsemista tai palkitsemisen arviointia lähdetään kehittämään. Myös vapautta valita mielekäs palkitsemismenetelmä (esimerkiksi rahan tai vapaa-aika) pidetään tärkeänä. (Seitovirta 2018, 23–24.)



Kuva 4. Sairaanhoidtajien ehdottamia palkitsemistapoja Seitovirran (2018, 23) mukaan



Kuva 5. Sairaanhoidtajien ehdottamia palkitsemisen kriteereitä Seitovirran (2018, 24) mukaan

3.2 Motivaatio ja palkitseminen

Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen ei ole helppoa. Huonosti suunniteltuina perinteiset palkitsemisjärjestelmät eivät johda toivottuihin lopputuloksiin. Työhön motivoituminen tapahtuu sisäisen- tai ulkoisen motivaation kautta. Ulkoinen motivaatio rakentuu palkitsemiseen tai vältettäviin sanktioihin. Sisäinen motivaatio taas lähtee yksilöstä itsestään, sekä halusta päästä tekemään itseä kiinnostavia asioita. Sisäinen motivaatio on tavoiteltava tila niin työnantajan- kuin työntekijän puolesta. Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi hyvin ja pääsee työssään parempiin tuloksiin. Johtoportaan tärkeä tehtävä on työntekijöiden sisäisen motivaation vaaliminen. Psykologisista perustarpeista omaehtoisuus, kyvykkyyks ja yhteisöllisyys ovat yhteydessä hyvinvointiin, henkiseen kasvuun ja motivaatioon. Nämä

tekijät selittävät sekä arkista, että pitkäaikaista hyvinvointiamme useissa eri kulttuureissa. (Martela & Jarenko 2014, 6, 28.)

Kirurgisten sairaanhoitajien sisäisen motivaation kokemuksissa autonomia yhdistetään vaikuttamis- mahdollisuuksiin omaan työhön ja työn hallinnan tunteeseen. Kyvykkyyden kokemukseen vaikuttaa merkitykselliset työtehtävät, pystyvyyden tunne sekä palautteen saaminen. Yhteenkuuluvuuden tunteeseen liittyy mahdollisuus tehdä hyvää muille, yhteisöllisyyden tunne sekä hoitotyön sosiaalinen arvostus yhteiskunnassa. Sairaanhoitajien sisäisen motivaation kannalta tärkeää on johdon tuki ja arvostus, sekä jatkuva palautteen saaminen päivittäisestä työstä. Niiden tapojen kehittäminen, joilla työntekijöiden arvostaminen saadaan näkyväksi, on suositeltavaa. Lisäksi suositellaan kehittämään palautejärjestelmiä. Palautejärjestelmien tulisi tukea päivittäisen palautteen antamisen mahdollisuuksia. (Koivisto, Multisilta & Haavisto 2021.)

Sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen vaikuttavia ovat menetelmät, joilla voidaan vaikuttaa sairaanhoitajien sisäiseen motivaatioon. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat menetelmät toimivat pidempään kuin ulkoiset palkkiot. Myös organisaatioiden strategioiden tulisi tukea sairaanhoitajien sisäistä motivaatiota. (Niskala ym. 2020.) Jos palkitsemisjärjestelmä on huonosti suunniteltu, se voi pahimmillaan tuoda ei toivottuja lopputuloksia. Palkitsemisesta hyötävien motivaatio ei parane, mutta mahdollisen palkitsemisjärjestelmän epäoikeudenmukaisuuden vuoksi osalla työntekijöistä motivaatio voi jopa laskea aiemmasta. Jos keskitytään liikaa ulkoisiin palkkioihin, voidaan toimia sisäisen motivaation tuhoajana. Hyvin suunniteltu palkkiojärjestelmä on läpinäkyvä, oikeudenmukainen ja tukee työntekijöiden omaehtoisuutta. (Martela & Jarenko 2014, 6, 14–15.)

4 AINEELLINEN PALKITSEMINEN

Kun työpaikkaa valitaan, aineellisen palkitsemisen kokonaisuus on usein merkityksellinen kriteeri, koska se on helppoa tehdä näkyväksi (Ylikorkala & Sweins 2015, 35). Aineellinen palkitseminen käsittää peruspalkan, tulospalkan, edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot (Hakonen ym. 2014, 6–7; Ylikorkala ym. 2018, 36). Palkan pitäisi olla sellaisella tasolla, ettei se aiheuttaisi tyytymättömyyttä. Työpaikkaa vaihdettaessa vertaillaan usein työehtosopimusten vähimmäispalkkoja. Tulospalkkiota voidaan pitää suunnannäyttäjänä. Tulospalkkion avulla kerrotaan, minne ollaan menossa ja palkitaan henkilöstöä saavutuksista. Henkilöstöetuihin kuuluu monenlaisia etuja esimerkiksi lounas- ja luontoisedut, jotka voivat olla osa kokonaispalkkaa. Terveystenhoitoon liittyvät edut kertovat työpaikan arvostuksesta työntekijää kohtaan. (Ylikorkala ym. 2018, 29–30.)

Sairaanhoidajille peruspalkka lisineen on tärkeä osa aineellista palkitsemista, mutta on kuitenkin huomioitava, ettei tässä tarkoiteta yleistä tyytyväisyyttä palkkatasoon. Seuraavaksi merkityksellisimpiä aineellisen palkitsemisen menetelmiä ovat tulos- ja muut täydentävät palkkiot sekä edut. (Seitovirta 2018, 36–37.)

Julkisissa organisaatioissa aineellinen palkitseminen on vähäisempää (Ylikorkala ym. 2018, 135). Tämän vuoksi tässä työssä aineellisen palkitsemisen menetelmät käsitellään tässä laajuudessa eikä määritelmiä käydä läpi yksityiskohtaisesti.

5 AINEETON PALKITSEMINEN

Aineetonta palkitsemista määritellään vaihtelevasti. Voidaan puhua ei-rahallisesta palkitsemisesta tai psykologisista palkkioista. Usein aineeton palkitseminen jää kirjaamatta selkeään muotoon tai sitä ei mielletä palkitsemiseksi. Aineeton palkitseminen on kuitenkin tärkeä osa työssä viihtymistä ja työhön sitoutumista. Aineeton palkitseminen on työnantajalle edullista, usein ilmaista. Asian tärkeys on vaan ymmärrettävä. Aineettomien palkitsemistapojen näkyvyyttä voidaan edistää ja kirjata osaksi palkitsemisstrategiaa. Palkitsemisstrategiaa voidaan hyödyntää esimerkiksi rekrytoinneissa ja palkitsemisen näkyvyyden lisäämisessä. Aineettomia palkitsemistapoja voidaan käsitellä konkreettisuuden tai abstraktiuden mukaan. Konkreettisia tekijöitä ovat mm. työympäristöön liittyvät tekijät (fyysiset olosuhteet ja työsuhteen ehdot) ja näiden kuvaaminen on helppoa. Abstraktisempiin tekijöihin voidaan lukea esimerkiksi arvostus ja palaute. Abstraktisempia tekijöitä on vaikea konkretisoida selkeiksi järjestelmiksi ja niistä on haastavampaa kertoa. Konkreettisten ja abstraktimpien palkitsemistapojen väliin jää työn sisällön, kehitysmahdollisuuksien sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien kokonaisuudet. (Ylikorkala & Sweins 2015, 35–36.)

Työpaikan valintaan vaikuttaa useat aineettoman palkitsemisen menetelmät, kuten työympäristöön ja työn sisältöön liittyvät tekijät. Työpaikassa viihtymistä, motivaatiota ja työhyvinvointia ajatellen oleellista on myös vuorovaikutuksen sujuvuus. Vuorovaikutuksen sujuvuuteen liitetään palaute ja arvostus. (Ylikorkala & Sweins 2015, 35.) Sairaanhoidtajien aineettomasta palkitsemisesta arvostuksella, palautteella työyhteisöltä, työajan järjestelyillä, työn sisällöllä sekä kehitysmahdollisuuksilla on havaittu olevan tilastollisesti merkittävä yhteys palkitsemisen merkitykseen (Seitovirta 2018, 21–24).

Työelämän murroksen myötä on havaittu työntekijöiden asenteiden työelämää kohtaan muuttuneen. Y- ja Z sukupolven työhön sitoutumisen merkityksellisimmäksi tekijäksi nousi työn- ja vapaa-ajan yhdistämisen mahdollisuudet sekä hyvä työilmapiiri. Työhön sitoutumista edistävät myös kehitysmahdollisuudet työssä, työn sisältö ja työn arvostus. Myös rahallinen palkitsevuus ja hyvä esihenkilötyö on koettu tärkeäksi. (Rosendahl 2019, 31–40.)

5.1 Työympäristö

Työympäristön fyysiset olosuhteet, esimerkiksi työpaikan sijainti on tärkeä työpaikan valintaa ohjaava tekijä. Työpaikan sijaintia ei voi vaihtaa, joten palkitsemistapana tämä on kovin rajallinen. Työpaikan sijaintia voidaan kuitenkin huomioida muilla palkitsemisen keinoilla, esimerkiksi työsuhtematkalipuilla tai etätyömahdollisuuksilla. Tilojen viihtyisyys, toimivuus sekä ergonomisuus ovat osa palkitsemista. Työpaikan valinnassa myös työsuhteen ehdot nousevat keskeiseen rooliin. Kirjallinen työ sopimus, jossa työsuhteen kesto on määritelty toistaiseksi voimassa olevaksi tai määräaikaiseksi on yksi palkitsemisen keino. Pysyvällä työsuhteella voidaan houkuttaa ja sitouttaa henkilöstöä. Epävarmassa työsuhteessa sitoutuminen on aina heikompa. Työsuhteen pysyvyys on tärkeimpiä asioita, kun henkilöstöltä tiedustellaan mieluisia palkitsemistapoja. (Ylikorkala & Sweins 2015, 36–37.) Organisaatiot, jotka tarjoavat ainoastaan määräaikaisia työsuhteita menettävät nopeasti työntekijöitä, jos vakinaisia työsuhteita on tarjolla muualla (Hakonen ym. 2014, 204).

Henkilöstön hyvinvointia on mahdollista tukea työajan joustoilla. Liukuva työaika, työvuorojen vaihtamisen mahdollisuus sekä mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin toimivat työajan joustoina. Työajan jouston mahdollisuudet ovat hyviä tapoja huomioida työntekijöiden erilaisia elämäntilanteita. Kun työnantaja suhtautuu myönteisesti yksilöllisiin työajan järjestelyihin, lisää se luottamuksellista ja huomioivaa ilmapiiriä ja voi parantaa työhön sitoutumista. (Ylikorkala & Sweins 2015, 36–37.)

Työajan jouston mahdollisuus palkitsemisen menetelmänä on erittäin merkityksellinen. Työvuorolista on työaikalain mukaan oltava nähtävillä viimeistään viikkoa ennen työvuorolistassa olevaa alkuajan-kohtaa. Suositeltavaa on työvuorolistan laatimien ajoissa, koska työvuoroilla on paljon merkitystä työntekijöiden vapaa-aikaan. (Hakonen ym. 2014, 204, 219.) Työmotivaation on havaittu olevan parempi niillä sairaanhoitajilla, jotka kokevat voivansa yhdistää hyvin työn ja vapaa-ajan (Hoitotyön tutkimussäätiö 2020; Lahnalampi, Roos & Suominen 2020, 26–36; Seitovirta 2018, 21–24).

5.2 Työn sisältö sekä kehittämis- osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Työn sisältö vaikuttaa keskeisesti motivaatioon ja työpaikan valintaan. Oma osaamista vastaavat työtehtävät ovat korkeasti koulutettujen ensisijaisia toiveita työpaikkaa valitessa. Työuralla etenemisen mahdollisuus on yksi palkitsemisen tapa, mutta aina työnantajalla ei ole tähän mahdollisuutta. Työnantajan on kuitenkin hyvä suhtautua myönteisesti kehittymistoiveisiin. Mahdollisuuksien mukaan on hyvä pyrkiä tarjoamaan uusia ja haastavampia työtehtäviä. Työssä kehittymistä voidaan tukea koulutusmahdollisuuksilla. Koulutusmahdollisuudet sitouttavat organisaatioon ja parantavat työmotivaatiota (Hoitotyön tutkimussäätiö 2020; Rosendahl 2019, 2; Ylikorkala & Sweins 2015, 38.) Koulutusmahdollisuuksista ja urapoluista kannattaa rakentaa selkeitä järjestelmiä, jolloin ne tulevat näkyviksi henkilöstölle ja työnhakijoille (Ylikorkala & Sweins 2015, 38).

Osallistumismahdollisuuksilla tarkoitetaan keinoja, joiden avulla työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä kuuluviin asioihin. Vaikuttamismahdollisuuksilla tarkoitetaan asioita, miten työntekijä voi vaikuttaa omaan työhön, työtahtiin, työmenetelmiin sekä muihin seikkoihin, esimerkiksi palkitsemiseen. (Hakonen ym. 2014, 233.) Vaikuttamismahdollisuudet voivat näkyä kirjattuina asioina tai selkeinä sääntöinä. Tyypillisesti vaikuttamismahdollisuudet muotoutuvat vuoropuhelussa esihenkilön kanssa. Vaikuttamismahdollisuudet voivat näkyä mm. työtehtävien järjestykseen, fyysiseen työpaikkaan tai työtehtäviin vaikuttamisen mahdollisuuksina. Työn tuunaamisesta puhuttaessa tarkoitetaan oman työn muokkaamista itselle mielekkääseen suuntaan. Yksinkertainen esimerkki tästä on työpisteen sisustaminen mieleiseksi. (Ylikorkala & Sweins 2015, 38.)

Sairaanhoitajien palkitsemisessa kehittämis- osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksilla on havaittu olevan tilastollisesti merkittävä yhteys palkitsemisen merkitykseen. (Seitovirta 2018, 21–24.) Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet lisäävät tuottavuutta, lopputuloksen laatua, työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden sitoutumista. Osallistuminen ei kuitenkaan aina tarkoita työtyytyväisyyden lisääntymistä tai onnistunutta lopputulosta. Osallistuminen ja organisointi kannattaa tehdä ajatuksella. On muistettava välttää näennäisosallistumista, jolloin pyydetään ehdotuksia asioista, jotka on jo päätetty tai niihin ei ole oikeasti mahdollisuutta vaikuttaa. (Hakonen ym. 2014, 233–235.)

5.3 Arvostus

Organisaatio voi osoittaa arvostusta erilaisten käytäntöjen avulla. Arvostusta voi tuoda esiin esimerkiksi kehittämällä palaute- palkka- ja palkitsemisjärjestelmiä. Arvostusta voi osoittaa erilaisten muistamisten avulla. Esimerkiksi syntymäpäiviä tai muita merkkipäiviä voidaan huomioida tasapuolisesti. Myös erilaiset huomioinnit kuten ”vuoden työkaveri” voi toimia arvostuksen osoittajana. Arvostuksen toimivuutta ja näkyvyyttä voidaan arvioida kehityskeskustelujen tai erilaisten kyselyiden avulla. (Rauramo 2012, 143.) Sairaanhoidajat kokevat arvostuksen merkitykselliseksi osaksi aineetonta palkitsemista (Seitovirta 2018, 21–24). Arvostavalla johtamisella on havaittu olevan yhteyttä työhön sitoutumiseen (Harmoinen 2014; Kuusisto, Arola & Salin 2021). Työssä pysymistä heikentää ympäristö, jossa arvostusta ei koeta (Hoitotyön tutkimussäätiö 2020).

Sairaanhoidajien mukaan arvostus on kunnioitusta ja luottamusta. Arvostukseen liitetään myös huomiointi, kuunteleminen, kuuleminen, mielipiteiden hyväksyminen, ymmärtäminen ja välittäminen. Sairaanhoidajien mukaan arvostus koostuu viidestä eri ulottuvuudesta. Arvostuksen ulottuvuuksilla käsitettiin työn sisältöön ja työhön liittyvät tekijät, hoitajan ammatillisuuteen liittyvät tekijät, työyhteisöön liittyvät tekijät, johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyvät tekijät sekä palkitsemiseen liittyvät tekijät. Arvostuksella havaittiin olevan vaikutuksia työhyvinvointiin, motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (Vihijärvi 2020, 20–40.)

Harmoisen, Suomisen ja Niirasen (2010) mukaan arvostavan johtamisen osa-alueita ovat ammattitaidon arvostaminen, vuorovaikutus ja yhteistyö henkilöstön kanssa. Ammattiryhmän arvostamiseen on liitetty osaamisen tunnistaminen, tunnustuksen antaminen ja ammattiryhmän näkyvyys organisaatiossa. Myös voimavarojen oikea kohdistaminen, sopiva työmäärä, selkeästi ilmaistut odotukset työtä kohtaan sekä palkitseminen ovat osa ammattiryhmän arvostamista. Vuorovaikutukseen on liitetty nähdäksi ja kuulluksi tuleminen, rohkaiseminen uusien ideoiden kehittämiseen sekä vuorovaikutteiset johtamiskäytännöt. Yhteistyö henkilöstön kanssa on käsittänyt henkilöstön toiminnan tavoitteiden tuntemisen. Johtamismenetelmät pitäisi olla henkilöstön hyväksymiä ja johdon olla työhön sitoutunutta. Hyvä asenne henkilöstöä kohtaan, huolenpito henkilöstöstä, arvokkuuden tunnetta korostava johtamistyyli sekä moraalinen johtaminen kuuluvat myös yhteistyöhön. Harmoisen (2014, 57) mukaan arvostava johtaminen toteutuu terveydenhuollossa hyvin ja sillä on vaikutuksia työhön sitoutumiseen sekä urakehitykseen.

5.4 Palaute

Hyvin sujuneesta työstä vastineeksi toivotaan usein palautetta. Esihenkilön antama myönteinen ja rakentava palaute on keskeinen keino motivoida ja suunnata työskentelyä. Palkitsemistapana palaute on tehokas ja maksuton. (Ylikorkala & Sweins 2015, 38–39.)

Palautteella on selkeä merkitys työhyvinvointiin. Palautteen avulla työn arviointi, virheiden korjaaminen ja työn kehittäminen helpottuu. Palaute vaikuttaa myös työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemuksiin. Palautteen olisi hyvä olla välitön, tilannekohtainen ja oikeudenmukainen. Useissa työhyvinvointiin liittyvissä kyselyissä henkilöstö on pitänyt palautteen saamista riittämättömänä. Palautteen puuttuessa voidaan kokea tarpeettomuutta ja merkityksettömyyttä. Palautekeskusteluille olisi

hyvä varata aikaa yhteisissä kokouksissa sekä kahdenkeskisissä keskusteluissa. (Rauramo 2012, 135–136.)

Hyvä palautekulttuuri pitää ajan tasalla ja takaa mahdollisuudet parhaaseen onnistumiseen. Palautteen saamisen avulla on helpompi ohjata työskentelyä oikeaan suuntaan. Palautetta olisi tärkeää saada esimieheltä, työkavereilta ja alaisilta. Palaute ei ole pelkkää johtamista. Palaute on viestintää, jossa palautteen tulisi saada kulkea esteettä joka suuntaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 24, 32–33, 76–77.) Sairaanhoidajille työyhteisöltä tuleva palaute on merkityksellistä (Seitovirta 2018, 21–24).

Joissain tapauksissa palaute voi olla vähäistä tai sen laatu huonoa. Palautteen puuttumista voi aiheuttaa termin epäselvyys. Palautteen voidaan ajatella olevan kehumista, moittimista tai neuvomista. Palautekulttuuri voi jäädä heikoksi konfliktien pelon vuoksi. Konfliktien pelon takia palaute voi jäädä heikoksi ja alkaa hiertää kanssakäymistä. Joskus palautetta ei anneta kateuden pelon takia. Jos palautekäytännöt ovat epäselvät ei palautetta osata antaa. Huonosti annettu palaute lisää ristiriitoja. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 40–41.) Yhtenä syynä sairaanhoidajien alanvaihtoon on havaittu olevan johtamisen ongelmat ja siitä seurauksena palautteen annon ja vastaanottamisen puuttuminen (Vuorikallio 2020, 41).

6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Kuopion yliopistollisessa sairaalassa työskentelevien sairaanhoitajien kokemuksia ja kehittämisehdotuksia työn palkitsevuudesta. Kuopion yliopistollisessa sairaalassa tehdyssä vuonna 2020 tehdyn työhyvinvointikyselyn mukaan 14,4 % sairaanhoitajista koki työn olleen palkitsevaa. Työhyvinvointikyselyssä työn palkitsevuutta mitattiin kysymyssarjalla, jossa kysyttiin kokemuksia siitä, kuinka paljon sairaanhoitaja kokee saavansa vastinetta työstään tuloina/työsuhde-etuina, arvostuksena/tunnustuksena ja henkilökohtaisena tyydytyksenä. (Kys intra-net 2020.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on nyt saada tietoa, mistä tekijöistä sairaanhoitajille muodostuu kokemus työn palkitsevuudesta ja miten työn palkitsevuutta voisi kehittää.

Työhyvinvointikokemus muodostuu useasta eri osa-alueesta ja työn palkitsevuus on osa työhyvinvointia (Rauramo 2012, 15). Tutkimuksen avulla organisaatio saa tietoa siitä, mitkä asiat sairaanhoitajat kokevat juuri nyt palkitsevina ja mitä toivotaan kehitettävän. Aiheen tutkiminen ja sairaanhoitajien kuuleminen on tärkeää etsittäessä kestäviä ratkaisuja osaajien työhyvinvoinnin ja pitovoiman ylläpitoon (Eneh ym. 2012; Flinkman 2014; Keva 2021; Koivisto ym. 2021; Kärkkäinen 2010; Lahnelampi ym. 2020; Seitovirta 2018, 44). Myös magneettisairaalan sertifikaatin saamisen yhtenä edellytyksenä on hoitajien korkea työtyytyväisyys ja alhainen vaihtuvuus (KYS 2022). Työn palkitsevuutta kehittämällä voidaan tavoitella sairaanhoitajien korkeaa työtyytyväisyyttä ja alhaista vaihtuvuutta.

Tutkimuskysymykset:

1. Mistä tekijöistä sairaanhoitajille muodostuu kokemus, että työ Kuopion yliopistollisessa sairaalassa on palkitsevaa?
2. Millä tavoin työn palkitsevuutta voisi kehittää?

7 LAADULLINEN TUTKIMUS

Laadullisen tutkimuksen kohteena on usein ihminen ja ihmisen maailma (Varto 1996, 23). Laadullisella tutkimusmenetelmällä tutkitaan merkityksiä. Laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia käsityksiä ja kokemuksia. Kokemus on omakohtainen, mutta käsitykset voivat kertoa yhteisön perinteistä ja tavoista ajatella. Laadulliselle tutkimusmenetelmälle on tyypillistä, ettei tavoitteena ole totuuden löytäminen. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan luoda johtolankoja, joiden avulla pystytään tekemään tulkintoja. (Vilka 2021, 118–120.) Laadullisella tutkimuksella ei siis yleistetä tietoa kuten määrällisellä tutkimuksella. Mikäli ilmiötä ei tunneta, ei voida laatia täysin oikeita kysymyksiä. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista muodostaa syvällinen näkemys. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että huomio on tutkittavien näkökulmissa, merkityksissä ja näkemyksissä. Laadullinen tutkimus käyttää sanoja sekä lauseita määrällisen tutkimuksen perusteissa lukuihin. (Kananen 2014, 16–18.)

Tämän tutkimuksen pohjana toimi määrällisen tutkimuksen tieto siitä, että 14,4 % sairaanhoitajista koki työn palkitsevaksi (Kys intranet 2020). Laadullisen tutkimuksen avulla selvitetään kokemuksia tekijöistä, jotka ovat yhteydessä työn palkitsevuuteen. Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä monin eri tavoin. Ihmisen tuottama materiaali kertoo laadusta, jota elämän aikana on koettu. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on kerätä aineistoa myös haastatteluina. Laadullisen tutkimusmenetelmän haastattelumuotoina voi toimia lomakehaastattelu, teemahaastattelu tai avoin haastattelu. Haastatteluita voidaan toteuttaa yksilö- pari- tai ryhmähaastatteluina. Yksilöhaastattelu on toimiva menetelmä, kun tutkitaan henkilön omakohtaisia kokemuksia. Ryhmähaastattelu on toimiva tutkiessa yhteisöjen käsityksiä. (Vilka 2021, 122–123.)

Lomakehaastattelusta voidaan puhua myös strukturoituna tai standardoituna haastatteluna. Tyypillistä lomakehaastattelulle on, että tutkija harkitsee ja päättää ennalta kysymysten muodon ja esittämisenjärjestyksen. Lomakehaastattelu toimii, jos tutkimusongelma on hyvin rajattu. Mikäli asian saa jaettu kolmesta kuuteen kysymykseen lomakehaastattelu on toimiva tapa aineiston keräämiseen. (Vilka 2021, 123.) Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkimusaineiston määrää merkityksellisempää on aineiston laatu (Vilka 2021, 150).

7.1 Aineiston keruu

Aineiston keruuta varten loin sähköisen google forms kysymyslomakkeen. Muokkasin kysymyksiä yhdessä toimeksiantajan edustajien sekä ohjaavan opettajan kanssa. Kysymyslomake sisälsi neljä avointa kysymystä sekä mahdollisuuden antaa vapaata palautetta. Testasin kysymysten ymmärrettävyyttä esittämällä tutkimuslomakkeen kysymyksiä muutamalle sairaanhoitajalle. Testatessani kysymysten ymmärrettävyyttä havaitsin sairaanhoitajien alkavan kertoa samoja asioita mitä olen käsitellyt teoriaosassa. Tämän vuoksi päätin kysymysten olevan ymmärrettäviä.

Avointen kysymysten käsittely on työlästä, mutta avointen kysymysten avulla tutkimukseen on mahdollista saada tietoa, joka jäisi muuten havaitsematta (Vehkalahti 2008, 25). Laadullisen tutkimuksen avulla pystyin hakemaan vastausta siihen, mistä tekijöistä osalle sairaanhoitajista muodostuu kokemus siitä, että työ on palkitsevaa.

Sähköisellä lomakehaastattelulla halusin varmistaa, ettei esimerkiksi korona tai muu terveydenhuollon henkilöstövaje hankaloita tutkimusaineiston keräämistä. Yksilöhaastatteluiden haasteeksi olisin kokenut myös pienemmän vastaajamäärän tavoittamisen. Työn palkitsevuuden kokemukset ovat henkilökohtaisia ja anonymisti vastaaminen antoi paremmat mahdollisuudet vastata kysymyksiin realistisesti. En halunnut myöskään rajata vastaajia mihinkään tiettyyn yksikköön. Tulokset ovat paremmin hyödynnettävissä hyvinvointialueelle siirryttäessä, kun vastaajia on tavoitettu useista yksiköistä.

Tiedote tutkimuksesta sekä linkki kyselylomakkeelle oli avoimesti esillä sairaalan intranetissä 9-13.5.2022. Kuopion yliopistollisessa sairaalassa työskentelee hoitotyössä noin 2400 sairaanhoitajaa (Mäkiäho 2022). Suuren henkilöstömäärän vuoksi vastausaika oli rajattu vain viiteen päivään. Tutkimus toteutettiin toukokuun alussa ennen kesälomakautta. Lisäksi halusin ajoittaa tutkimuksen sairaanhoitajapäivän (12.5.2022) läheisyyteen. Sairaanhoitajapäivä antoi hyvän ajankohdan pohtia työn palkitsevuutta. Tiedotteen jakaminen intranettiin järjestyi työhyvinvointikoordinaattorin kautta ja tiedote oli esillä intranetin ajankohtaista palstalla. Kun palstalle tuli lisää tiedotteita, tiedote tästä tutkimuksesta laski alemmas. Tiedotetta nostettiin kerran uudestaan listan kärkeen. Tutkimukseen vastasi 82 sairaanhoitajaa.

7.2 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa kerätään ensin aineisto tutkimusongelmaan. Aineiston keräämisen jälkeen aineisto on saatettava yhdenmukaiseen muotoon eli litteroitava. Usein aineistot muutetaan tekstimuotoon. Tekstistä muodostuvaa kokonaisuutta tutkitaan tutkimusongelman sekä tutkimuskysymysten näkökulmasta. Aineistoa tulkitaan tutkimuskysymysten kautta ja niiden myötä etsitään tekstikokonaisuuksia, jotka liittyvät tutkimuksen sisältöön. Tekstikokonaisuuksille annetaan sisältöä kuvaava ilmaisu eli koodi. Tässä vaiheessa kyseessä on koodausvaihe. Koodausvaiheen jälkeen seuraa luokitteluvaihe, jossa selvitetään mitkä koodit muodostavat oman ryhmänsä. Muodostuneet ryhmät nimetään. (Kananen 2014, 99–100.)

Analyysimenetelmät toimivat apuna, kun tutkimustulokset on saatu kasaan ja niistä aletaan muodostaa ratkaisua tai vastausta tutkimuskysymykseen. Laadullisen tutkimuksen vastauksia käsitellään sisällönanalyysien avulla. (Kananen 2014, 42.) Laadullisen tutkimuksen analyysimuotoina voi toimia aineistolähtöinen analyysi, teoriaohjaava analyysi tai teorialähtöinen analyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–113). Tämän tutkimuksen analysointi tehtiin aineistolähtöisesti.

Aineistolähtöistä sisällönanalyysia voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäinen vaihe on aineiston redusointi (pelkistäminen), toinen vaihe aineiston klusterointi (ryhmittely) ja kolmas vaihe abstrahointi (teoreettisten käsitteiden luominen). Redusoinnin tehtävänä on pelkistää aineistoa karsimalla epäolennainen data pois. Samaa kuvaavia ilmaisuja voidaan alleviivata samalla värillä ja näin erotella erilaisia ilmiöitä. Tässä vaiheessa aineistosta etsitään kaikki tutkimustehtävää kuvaavat pelkistetyt ilmaukset. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain aineistosta mitään hävittävästi. Klusteroinnissa aineistoa ryhmitellään. Samoja ilmiöitä kuvaavista käsitteistä muodostetaan ryhmiä ja ryhmistä eri luokkia, joista saadaan muodostettu alaluokkia. Alaluokkien nimeäminen ta-

pahtuu sisältöä kuvaavilla termeillä. Abstrahointi eli käsitteellistäminen tarkoittaa etenemistä alkuperäisen datan kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.)

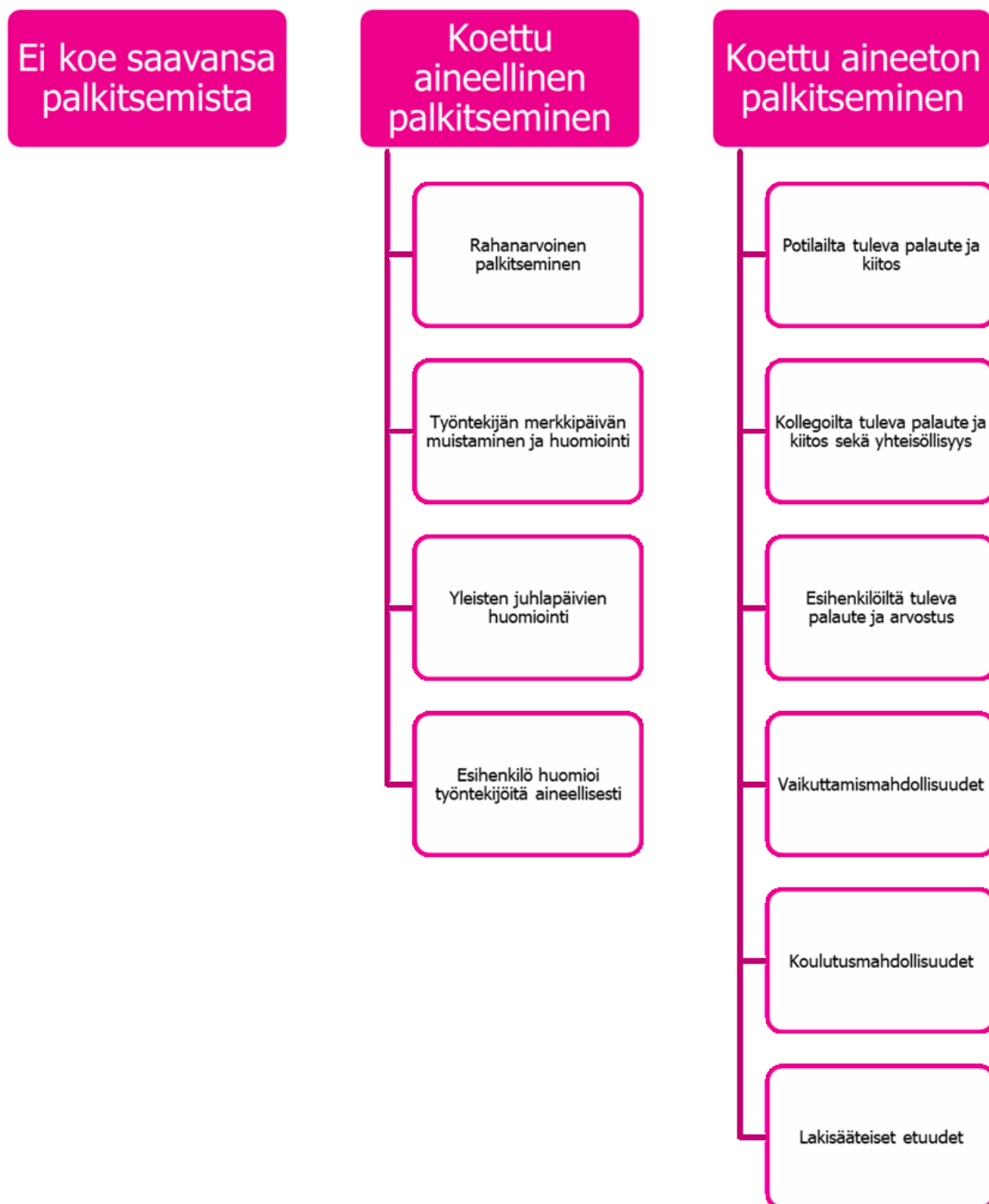
Aineiston keräämisen jälkeen siirsin vastaukset Word pohjalle. Tämän jälkeen tulostin vastukset listoina. Luin vastauksia läpi useampaan kertaan ja sen jälkeen aloin pelkistää aineistoa, eli tiivistin ja karsin epäolennaisia vastauksia pois. Tässä vaiheessa etsin oleellisia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Käytin eri värisiä kyniä vastausten ryhmittelyyn, esimerkiksi kaikki rahalliseen palkitsemiseen liittyvät vastaukset merkkasin punaisella kynällä ja kaikki palautteeseen liittyvät vastaukset violetilla kynällä. Näin sain muodostettua useampia suurempia kokonaisuuksia. Analyysin vaiheita on kuvattu taulukkoon 1. (Kananen 2014, 99–100; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.)

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus (redusointi)	Ryhmittely/alaluokka (klusterointi)	Käsitteellistämisen/yläluokka (abstrahointi)
”Maksamalla palkkaa tehdystä työstä”	Palkka	Rahantarvoinen palkitseminen	Aineellinen palkitseminen
”Jouluna ruokalippu henkilöstöravintolaan”	Jouluna ruokalippu	Yleisten juhlapäivien huomiointi	
”Olen saanut joskus kunniakirjan ja taulun”	Kunniakirja, taulu	Työntekijän muistaminen ja huomiointi	
”Ei mitenkään”	Ei palkitsemista	Ei koe saavansa palkitsemista	Ei palkitsemista
”Palkitsevuus tulee potilaiden auttamisesta”	Potilaiden auttaminen	Potilailta tuleva palaute ja kiitos	Aineeton palkitseminen
”Pankkisaldojen käyttö esim. töistä lähteminen on sovittavissa joustavasti”	Pankkisaldojen käyttö	Vaikuttamismahdollisuudet	

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysin vaiheista

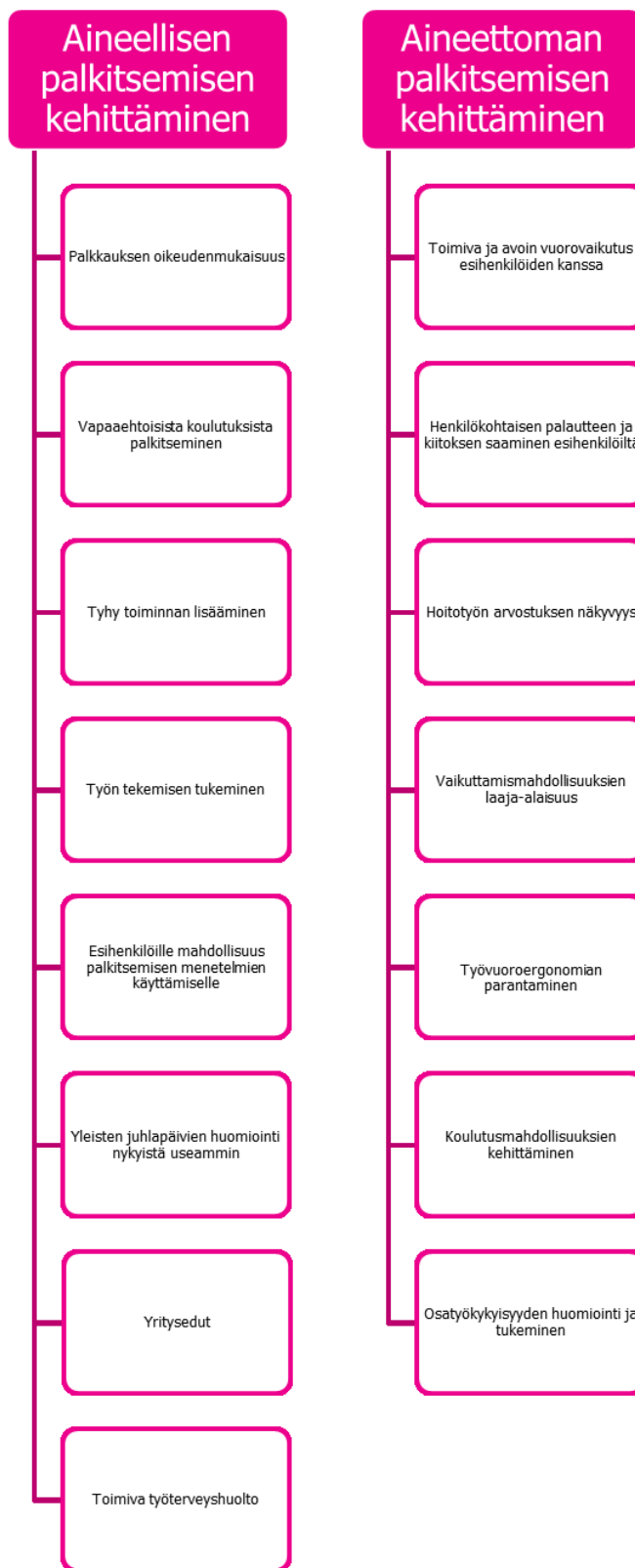
8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Sairaanhoitajien työn palkitsevuuden kokemukset muodostuivat aineellisesta- ja aineettomasta palkitsemisesta. Kuitenkin suurin osa sairaanhoitajista koki palkitsemisen olevan vähäistä tai palkitsemista ei havaittu ollenkaan. Aineelliseksi palkitsemiseksi kuvattiin useimmiten rahanarvoisia palkitsemisen menetelmiä. Aineettoman palkitsemisen kokemukset liittyivät enimmäkseen potilailta ja kollegoilta tulevaan palauteeseen ja kiitokseen. Sairaanhoitajien kokemukset työn palkitsevuuden muodostumisesta on tiivistettyä kuvassa 6.



KUVA 6. Sairaanhoitajien kokemuksia työn palkitsevuuden muodostumisesta

Suurimpana työn palkitsevuuden kehittämisen kohteena esiin nousi palkkauksen oikeudenmukaisuus. Kehittämistä kaipaa vuorovaikutuksen toimivuus esihenkilöiden kanssa. Myös palautteen ja kiitoksen saamista toivottiin kehitettävän. Sairaanhoitajien kehittämisehdotuksia työn palkitsevuuden lisäämiseen on tiivistetty kuvassa 7.



KUVA 7. Sairaanhoitajien kehittämisehdotuksia työn palkitsevuuden lisäämiseen

8.1 Palkitsemisen kokemukset

Työn palkitsevuuden kokemuksista esiin nousi palkitsemisen haasteet. Taulukossa 2 on avattu työn aineellisen- ja aineettoman palkitsemisen kokemuksista muodostetut ryhmät ilmaisuineen. 58 vastauksessa ilmaistiin, ettei työstä palkitsemista tapahdu. Osassa näitä vastauksia oli kuitenkin lisätty joitain palkitsemisen menetelmiä, vaikka ensisijaisesti kokemus olikin, ettei työstä palkita. Noin 30 vastauksessa oli ainoastaan se viesti, ettei työstä palkita mitenkään.

”Organisaatio ei palkitse minua työstäni aineellisesti mitenkään, paitsi kerran vuodessa on joululounas. Aineetonta palkitsemista en koe myöskään työssäni saavani. Aineellista palkitsemista arvostan, jos se tulee lisärahana palkkaan. Aineetonta palkitsemista arvostaisin, jos se toteutuisi työntekijöiden tasa-arvoisena kohteluna.”

”Kun teen työni hyvin, vastuu ja työtehtävät lisääntyvät. Arvostan sitä osaltaan, mutta pitäisi sen näkyä myös palkassa! Pääsen haluamiini koulutuksiin, ja pystyn vaikuttamaan omiin työaikoihini ja työtehtävien tekemiseen.”

”En koe saavani mitään palkitsemista työstäni organisaatiolta.”

”Kun olet ollut alalla 15 vuotta, sen jälkeen palkkaus on sama. Olen kohta ollut 40 vuotta talossa ja työnantajalta saanut kravattineulan.”

Noin puolet vastaajista mainitsi palkitsevaksi jonkin rahanarvoisen palkitsemisen (palkka, lisät, e-passi, liput ja lahjakortit). Peruspalkkaa, palkan nostamista ja henkilökohtaista lisää kuvattiin palkitsevina 23 vastauksessa. Vastaajista 13 nosti esiin e-passin. Elokuva- ja lounaslipun tai lahjakortin saaminen nousi esiin kolmessa vastauksessa. Usein vastauksissa kuvattiin, että palkka on jo peruslähtökohta eikä erityinen palkitsemisen menetelmä. E-passi koettiin mieleiseksi, mutta summaa toivottiin isommaksi. Myös e-passi summan vertaamista toisten työnantajien tarjoamien e-passien summiin ilmeni.

”Ei palkitse mitenkään. Mielestäni esim. työhyvinvointiin liittyvä e-passiraha on mitätön verrattuna moneen muuhun alaan.”

”Ei mitenkään. Ainoastaan pienellä kuukausipalkalla.”

”Saan henkilökohtaisen palkanlisän n. 60 e.”

Palkitsemiseksi koettiin myös työntekijän muistaminen ja huomiointi 12 vastauksessa (kunniakirjat, taulut, kellot, korut ja peukkukortit) mutta näiden palkitsemisten yhteydessä lähes kaikki vastaajat kertoivat, etteivät arvosta kyseisiä palkitsemisen menetelmiä. Esimerkiksi korujen kuvattiin olevan usein sellaisia, mitä ei tule käytettyä missään tai taulu on jäänyt laittamatta seinälle.

”Olen saanut joskus kunniakirjan ja taulun. En arvosta sellaista.”

”Peukkukortti. En arvosta.”

”Typeriä koruja, joita ei voi käyttää missään.”

Palkitsevina ja mielekkäinä kokemuksina seitsemän sairaanhoitajaa kuvasi yleisten juhlapäivien huomioon (joululounas ja KYS-päivän kahvit). Kahdella vastaajalla oli kokemuksia myös siitä, että esihenkilö huomioi työntekijöitä pienimuotoisesti tarjoamalla esimerkiksi kahvit tai kahvileipää.

“Oh tuo kahvileipää välillä, muistaa henkilökunnan juhlapäiviä mm. synttäreitä, valmistumisia”

“Maksaa palkan, e-passiraha, jouluna ruokalippu henkilöstöravintolaan. Arvostan, mutta voisi enemmänkin arvostusta osoittaa.”

Lähes 60 vastauksessa koettiin potilailta sekä kollegoilta tuleva palaute erittäin tärkeäksi ja palkitsevaksi. Suurimmassa osassa vastauksista potilaiden ja kollegoiden palaute ilmeni suullisena palautteena. Muutamissa vastauksissa nostettiin esiin myös omaisilta tuleva palaute.

“Potilaspalautteena, potilaiden arvostuksena. Siinä, että kysytään mielipidettä, osallistumisen mahdollistamisella erilaisiin projekteihin. Suhtaudutaan asiallisesti, huomioiden, tasavertaisena ja samassa veneessä olevana työkaverina. Työkavereilta saa joskus suoraakin palautetta. Hyvinä koulutusmahdollisuuksina. Hyvänä tiedottamisena.”

Esihenkilöiltä tulevaa arvostusta ja palautetta ilmeni 12 vastauksessa. Usein esihenkilö vaikutti olevan lähiesihenkilö ja ylemmän esihenkilön arvostusta ja palautetta kaivattiin. Esihenkilöiltä tulevaa palautetta koettiin olevan vähän ja palautteen olevan yleisluontoista. Esihenkilöiltä tulevaa palautetta kerrottiin olevan esimerkiksi yleisen sähköpostin yhteyteen lisätty kiitos. Palautteen toivottiin olevan henkilökohtaisempaa.

“Palkitsevuus ja arvostus ilmenee esihenkilöiden sanallisena kiitoksena. Potilaat ja omaiset kiittävät hoidosta.”

“Ei mitenkään esihenkilöiden tai sairaalan johdon taholta. Potilaat ja kollegat arvostavat ja usein kuulee kiitokset hyvästä hoidosta tai hyvin sujuneesta työpäivästä.”

Palkitsevina menetelminä kuvattiin myös vaikuttamismahdollisuuksia kolmessa vastauksessa (työvuorot, saldovapaat). Myös koulutusmahdollisuudet palkitsivat kolmessa vastauksessa. Kolme vastaajaa koki myös lakisääteisten etuuskien (työterveyshuolto, loma) olevan palkitsevista.

“Mahdollisuus vaikuttaa yksikön kehittämiseen. Pankkisaldojen käyttö esim. töistä aiemmin lähteminen on sovittavissa joustavasti, mikäli potilashoito sen sallii. Palkalliset koulutuspäivät.”

“Sanallinen kiitos hyvin tehdystä työstä silloin tällöin. Tuetaan koulutuksiin hakeutumista.”

Sairaanhoitajien kokemukset työn palkitsevuudesta	
<u>Ryhmittelyyn liittyvät ilmaisut</u>	<u>Muodostettu ryhmä</u>
Ei mitenkään, ei millään tavalla, palkitsemista ei ole ollut koskaan	Ei palkitsemista
Palkan nostaminen, kuukausipalkka, rahapalkka, henkilökohtainen palkanlisä, lisät, e-passiraha, lahjakortti, elokuvalippu	Rahantarvoinen palkitseminen
Rintakoru, kaulakoru, koru, minitaulu, kunniakirja, taulu, merkit, peukkukortti, vuosipäivälahja, lisäraha e-passille pyöreistä vuosi-	Työntekijän merkkipäivien muistaminen ja huomiointi
Joululounas, kahvitarjoilu, pullaa, kakkua, KYS päivän kahvit, joulumuistaminen	Yleisten juhlapäivien huomiointi
Osastonhoitaja tuo kahvileipää, muistaa henkilökunnan juhlapäiviä mm. synttäreitä, valmistumisia	Esihenkilö huomioi työntekijöitä aineellisesti
Asiakailta tulee kiitos, palkitsee kun potilaan vointi kohenee, potilailta ja omaisilta saa kiitosta, potilaat ja omaiset arvostavat ammattitaitoa, potilaiden suora palaute	Potilailta tuleva palaute ja kiitos
Kollegoiden välinen palaute, keskinäinen hyvä henki ja työn arvostus, kollegat ja lääkärit kiittävät päivästä, kollegoiden kanssa toiminta on sujuvaa, yhteen hiileen puhaltaminen, työyhteisön sisältä tuleva palaute	Kollegoilta tuleva palaute ja kiitos sekä yhteisöllisyys
Sanallinen huomiointi, suullinen palaute, sähköpostipalaute, esimiehen kiitos, ajoittaisia kehuja ja kiitosta	Esihenkilöiltä tuleva palaute ja arvostus
Pankkisaldojen käyttö, työn sisältöön vaikuttaminen, vaikutusmahdollisuus työtehtäviin, yhteisöllinen työvuorosunnittelu, jousto työn ja muun elämään yhteensovittamiseen	Vaikuttamismahdollisuudet
Koulutuspäivien järjestäminen, monipuolinen koulutustarjonta, koulutuksiin pääseminen	Koulutusmahdollisuudet
Työterveyshuolto, loma	Lakisääteiset etuudet

Taulukko 2. Sairaanhoitajien kokemukset työn palkitsevuuden muodostumisesta

8.2 Palkitsemisen kehittämis ehdotukset

Työn palkitsevuuden kehittämiseen nousi monipuolisia ehdotuksia. Aineellisen palkitsemisen kehittämiseen liittyvät ryhmät ilmaisuineen on kuvattu taulukossa 3. Aineellisen palkitsemisen kehittämiseen liittyen suurimpana kokonaisuutena toivottiin palkkauksen oikeudenmukaisuuden kehittämistä, johon liittyviä ilmauksia oli 47 vastauksessa. Oikeudenmukaisen palkkauksen toteutumisessa sairaanhoitajat toivoivat, että kokemus, osaaminen ja vastuu huomioitaisiin. Vastauksista nousi vahvasti esiin, ettei ylimääräisiä vastuita ja tehtäviä haluta ottaa, koska saman palkan saa ilman ylimääräiseen vastuun ottamista. Joissain vastauksissa nousi esiin myös palkkakoriluokittelun epäoikeudenmukaisuudet.

”Palkassa voisi näkyä kokemus eli työvuodet. Ei saisi olla niin että 20 vuotta alalla olleella on sama palkka kuin juuri valmistuneella hoitajalla. Kokisin arvostavaksi eleeksi myös toimivan työterveyshuollon. Henkilökunnan huolien ja ilmitulevien epäkohtien kuuntelu ja huomioiminen, yritys että niiden eteen tehtäisiin jotain. Jatkuva turha kehittäminen pois, perustyö kunniaan.”

”Palkassa tulisi näkyä lisänä vastuualueiden hoito, miksi tehdä ylimääräistä kun toinen saa saman palkan tekemättä hoitotyön ohella mitään ylimääräistä.”

”Palkkakorit oikeanlaisiksi. Eli eri osastoilla/poliklinikoilla kiertämisen mukaan palkkausjärjestelmä kohdilleen. Muutamia yksiköitä kiertävät saavat saman palkan kuin monilla kymmenillä kiertävät. Ja palautetta henkilökohtaisemmaksi.”

Seuraavaksi suurimman ryhmän muodosti vapaaehtoisiin koulutuksiin liittyvät kehittämis ehdotukset 13 vastauksessa. Kehittämistä toivottiin sen suhteen, että sairaanhoitajia palkittaisiin rahanarvoisilla menetelmillä, kun sairaanhoitaja syventää osaamistaan vapaaehtoisesti (esimerkkinä palkkauksen huomiointi, bonusta e-passiin tai ylimääräinen vapaapäivä). Toivottiin myös, että oma työnantaja antaisi mahdollisuuden edetä urapolulla lisäkoulutuksen jälkeen eikä tämän vuoksi tarvitsisi vaihtaa työnantajaa. Vastauksissa nousi esiin, että kehittämistä kaipaisi myös ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinnon arvostuksen nostaminen.

”Työnkuvaa laajentamalla tai kouluttautumalla lisää voisi saada etuja esim. e-passiin.”

”Olen opiskellut paljon työni ohessa ja yksikössäni minua pidetään moniosaajana, mutta se ei näy mitenkään. Paitsi isona työkuormana.”

”Tässä organisaatiossa ei ole aitoa uralla etenemisen mahdollisuutta, varsinkaan YAMK-opinnoilla. Sitä ei talossa tunnusteta samalle viivalle yliopistotutkinnon kanssa.”

Työhyvinvointi (tyhy) toimintaa toivottiin lisättävän kahdeksassa vastauksessa. Neljä sairaanhoitajaa toivoi työn tekemistä tuettavan enemmän (työkenkien hankinta, kohtuulliset parkkimaksut, kahvimaidon tarjoaminen). Kolme vastaajaa toivoi esihenkilöille lisää mahdollisuuksia pienten palkitsevien menetelmien käyttämiseen, kuten kahvi- tai lounaslipun tarjoaminen hyvän työsuorituksen jälkeen. Kahdessa vastauksessa palkitsemista ehdotettiin kehitettävän myös lisäämällä erilaisia yritysetuja (esimerkiksi alennukset hieronnasta tai urheiluvälineistä). Yleisten juhlapäivien huomiointia entistä useammin toivottiin kahdessa vastauksessa (esimerkiksi vappulounaan tarjoaminen tai joskus aamupala).

”Suhteellisten pienten huomionosoitusten (leffalippu, lounaslippu) kehittäminen, tukeminen ja mahdollistaminen. Erilaiset henkilökohtaiset huomionosoitukset jaossa (vuoden KYSiläinen, vuoden osasto, henkilökohtainen palkanlisä) haettavissa vain kerran vuodessa, miksei aina tai kuukauden tai sopivan tilaisuuden tullen?”

”Palkitsemisjärjestelmä on liian jäykkä ja ohjattu. Vaihtoehtoina on joko peukkukortti, sanallinen kiitos tai vuosittaiset palkitsemisnimeämiset. Lähiesimiehillä ei ole konkreettisia työkaluja kiittää ja palkita tarpeen tullen.”

Sairaanhoitajien kehittämis ehdotuksia aineellisesta palkitsemisesta	
Ryhmittelyyn liittyvät ilmaiset	Muodostettu ryhmä
Työn vaativuuden kasvaessa palkan tulisi nousta, lisäkorvaus vuorovastaavan tehtävästä, kannustava palkkaus, henkilökohtainen palkanlisä, bonusjärjestelmä, palkallinen vapaapäivä, tulos-palkkio, palkkakorit oikeanlaisiksi	Palkkauksen oikeudenmukaisuus
Kouluttautumisesta ja työnkuvan laajentamisesta palkitseminen, etuja esim. palkkaukseen tai e-passiin	Vapaaehtoisista koulutuksista palkitseminen
Mahdollisuus harrastaa liikuntaa työajalla, tyhy aktiviteetteihin työajalla, työhyvinvointiin panostaminen, yhteistä tyhy aikaa yksiköihin	Tyhy toiminnan lisääminen
Talo tarjoaisi kahvimaidot, työkenkien hankintakuluihin osallistuminen, parkkimaksujen kohtuullistaminen, ruokailuhinta, riittävät resurssit työhön, toimivat tilat ja välineet, työturvallisuuden huomiointi, toimiva varajärjestely poissaoloille	Työn tekemisen tukeminen
Lähiesihenkilölle mahdollisuus pieniin kiitoksen osoituksiin (lounaslippu), kahvit ja teet talon puolesta vaikka 1x/kk, merkkipäivien juhlimisen palauttaminen	Esihenkilölle mahdollisuus palkitsemisen menetelmien käyttämiselle
Vappulounas, aamupala	Yleisten juhlapäivien huomiointi entistä useammin
Hieronta-alennukset, tarjoukset liikkeisiin (koruliikkeet, urheiluliikkeet)	Yritysedut
Työterveyshuolto	Toimiva työterveyshuolto

Taulukko 3. Sairaanhoitajien kehittämis ehdotuksia aineellisesta palkitsemisesta

Työn palkitsevuutta toivottiin kehitettävän myös aineettomasti. Aineettoman palkitsemisen kehittämiseen liittyvät ryhmät ilmaisuineen on kuvattu taulukossa 4. Aineettomaan palkitsemiseen liittyen suurimman kokonaisuuden muodosti toimivan ja avoimen vuorovaikutuksen kehittäminen 25 vastauksessa. Palautteen ja kiitoksen saamista toivottiin kehitettävän 23 vastauksessa. Toimivaan ja avoimeen vuorovaikutukseen liitettiin useissa vastauksissa kuunteleminen, tervehtiminen ja tasa-arvoinen kohtelu. Useassa vastauksessa toivottiin, että esihenkilöt olisivat kiinnostuneita siitä, miten henkilöstöllä menee ja mitä heille kuuluu.

”Henkilökohtainen palaute olisi mukavaa, vaikka suullisesti tai kirjallisena, ja toki perusteluiden kera (ei mitään yleisviestiä, jossa kaikki sairaanhoitajat jakelussa). Onnistuisiko vaikka osaamiskeskuskohtaisesti antaa aika-ajoin palautetta, ja osoittaa arvostusta.”

”Henkilökohtaisen kiittämisen korostaminen. Suomalainen nolostuu julkisesta huomionosoituksesta, mutta hyvä työ ei saisi hävitä jäljettämiin. Edelleen haluaisin lähiesihenkilöille mahdollisuuden pieniin kiitoksenosoituksiin, kuten lounaslippu.”

”Esimiestasolla perehdyttäisiin työhön, kuunneltaisiin ja kuultaisiin työntekijöitä ja arvostettaisiin osaamista.”

Kuusi vastaajaa toivoi yleisesti hoitotyön arvostuksen lisäämistä (esimerkiksi hoitotyön näkyvyyttä intraan sekä sairaanhoitajien osaamisen hyödyntämistä potilaan hoidon suunnitteluun). Vaikuttamismahdollisuuksia toivottiin kehitettävän viidessä vastauksessa mahdollisimman laaja-alaisiksi, jolloin sairaanhoitajalla olisi mahdollisuuksia vaikuttaa esimerkiksi työvuoroihin ja työkiertoon. Työvuoroergonomian parantamista toivottiin myös kehitettävän viidessä vastauksessa. Työvuoroergonomian kehittämiseen liittyen toivottiin mm. autonomista työvuorosuunnittelua sekä huomion kiinnittämistä ylitöihin selvittämällä ylitöiden juurisyitä. Työn parempaa organisointia toivottiin kehitettävän. Koulutusmahdollisuuksia toivottiin kehitettävän monimuotoisimmiksi ja sisäisiä koulutuksia kaikille saavutettaviksi neljässä vastauksessa. Yhdessä vastauksessa ilmeni myös kehittämisehdotus liittyen osatyökykyisyyden huomiointiin ja tukemiseen entistä paremmin.

”Työn parempi suunnittelu, nyt työpäivät liian kiireisiä ja jo lähtökohtaisesti ylimitoitettuja läsnäolevalle henkilöstölle. En tarvitsisi edes isompaa palkkaa, jos työolosuhteet olisivat järkevät.”

”Avoin palautekulttuuri, kiitokset ja kehu sekä ”tsemppi” ilman kynnyksiä. Jokaiseen yksikköön ”vuoden työntekijä” kilpailu, jonka työntekijät saisivat itse keskuudestaan äänestää. Näin työkavereiden arvostus näkyisi enemmän, myös yksikkötasolla...”

Sairaanhoitajien kehittämisehdotuksia aineettomasta palkitsemisesta	
<u>Ryhmittelyyn liittyvät ilmaisut</u>	<u>Muodostettu ryhmä</u>
Kysymyksiin vastaaminen, huolien ja epäkohtien kuuntelu ja huomioiminen, kiinnostus jaksamisesta, esimiehen läsnäolo yksikössä, palautteen vastaanottaminen, tasa-arvoinen kohtelu, tasa-arvoisuus eri yksiköiden kesken, ei kutsuta henkilökuntaa resursseiksi, ystävällinen käytös	Toimiva ja avoin vuorovaikutus esihenkilöiden kanssa
Esimiehille koulutusta palautteen antamisesta, henkilökohtainen palaute suullisesti ja kirjallisesti, erilaisten henkilökohtaisten huomionsoitusten jako useammin (vuoden kysiläinen, vuoden osasto), pätevyyksistä muistaminen, kehityskeskustelut vuosittain	Henkilökohtaisen palautteen ja kiitoksen saaminen esihenkilöiltä
Menestyneiden hoitajien esittelyjä esim. sykkeessä tai somessa, hoitotyön näkökulma laajemmin käyttöön, hoitotyön tuloksien esitys lukuina, sairaanhoitajan osaamisen hyödyntäminen päätöksenteossa, sairaanhoitajapäivän huomiointi	Hoitotyön arvostuksen näkyvyys
Joustavuus työajoissa, työkierron mahdollistaminen	Vaikuttamismahdollisuuksien laaja-alaisuus
Huomioidaan liukuva työaika ja juhlapyhät, autonominen työvuorosuunnittelu, työn kuormittavuuden parempi organisointi, lomista huolehtiminen, huomion kiinnittäminen ylitöihin	Työvuoroergonomian parantaminen
Koulutustilanteet monimuotoisemmiksi, työyhteisöjen kehittämispäivien järjestäminen systemaattisesti, sairaanhoitajat mukaan kehittämistyöhön, mahdollisuus kouluttautua ja kouluttaa muita osastolla, koulutuksiin pääseminen	Koulutusmahdollisuuksien kehittäminen
Sairauden tai perhetilanteen vuoksi aiheutuvien työkyvyn ongelmien tukeminen ja ratkaisujen etsiminen	Osatyökykyisyyden huomiointi ja tukeminen

Taulukko 4. Sairaanhoitajien kehittämisehdotuksia aineettomasta palkitsemisesta

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Kuopion yliopistollisessa sairaalassa työskentelevien sairaanhoitajien kokemuksia ja kehittämisohdotuksia työn palkitsevuudesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada konkreettista tietoa siitä, mitkä asiat palkitsevat ja mitä pitäisi kehittää. Sairaanhoitajien mukaan työn palkitsevuus koostuu aineellisesta- ja aineettomasta palkitsemisesta. Useimmiten työn palkitsevuus koostuu rahanarvoisesta palkitsemisesta sekä potilailta ja kollegoilta tulevasta palautteesta. Erityisesti rahanarvoinen palkitseminen kuitenkin koetaan vähäiseksi. Tulokset ovat vahvasti samansuuntaisia kuin aiemmissa tutkimuksissa.

Sairaanhoitajat nostivat esiin kehittämisohdotuksia työn palkitsevuuden lisäämiseksi. Organisaatioissa tulee tunnistaa henkilöstön mieleiset palkitsemisen menetelmät. Sairaanhoitajien mukaan työn palkitsevuutta voidaan lisätä kehittämällä aineellisen- ja aineettoman palkitsemisen menetelmiä. Erityisesti toivottiin kehitettävän palkkauksen oikeudenmukaisuutta sekä toimivaa vuorovaikutusta ja palautekulttuuria esihenkilöiden kanssa. Organisaation selkeä ja ymmärrettävä palkitsemisstrategia voi vähentää sairaanhoitajien palkitsemiseen liittyvien epäkohtien kokemuksia.

Palkitsemisen kehittäminen onnistuu, kun työhön liittyvät perusasiat kuten palkkaus, johtaminen ja työn organisointi ovat kunnossa. Tämän opinnäytetyön tuloksissa nousi vahvimmin esiin oikeudenmukaisen palkkauksen ja toimivan vuorovaikutuksen kehittämisen tarve. Nämä osa-alueet olisi saatava kuntoon ensisijaisesti, jonka jälkeen olisi helpompi lähteä kehittämään palkitsemisen muita osa-alueita.

9.1 Pohdinta työn palkitsevuuden kokemuksista

Tutkimustulosten mukaan suurimmat haasteet koettiin vähäisiin palkitsemisen kokemuksiin. Tämä tulos vahvistaa yhteyttä organisaation työhyvinvointikyselyn tuloksiin, jonka mukaan 14,4 % sairaanhoitajista koki työn palkitsevaksi. Palkitsemisen kokonaisuuden hahmottamisessa vaikutti tulosten mukaan olevan haasteita. Palkitsemisen yksilöllisyyden puutteet sekä läpinäkyvyyden haasteet nousivat aineistosta esiin. Kaikille samanmuotoisina tulevia palkitsemisen menetelmiä ei pidetty mielekkäinä.

Palkitseviksi menetelmiksi koettiin rahanarvoiset palkitsemiset kuten palkka, lisät, e-passi ja erilaiset liput ja lahjakortit. Näihin liittyvissä vastauksissa nousi usein esiin ongelmallisuudet siinä, ettei työn vaatavuuden lisääntyessä rahanarvoiset edut nouse. Sairaanhoitajille palkka ja lisät ovat usein merkittävissä tekijöitä työhön sitoutumiselle (Rosendahl 2019; Seitovirta 2018). Kun valtakunnallisesti saadaan sopu sairaanhoitajien palkka-asiaan, olisi hyvä kuitenkin tarkastella rahanarvoisten palkitsemisten oikeudenmukaisuutta hyvinvointialueilla. Toimivatko palkkakorit tällä hetkellä siten, että parempaan palkkakoriin kuuluvien sairaanhoitajien työmotivaatio ei nouse mutta alempaan palkkakoriin kuuluvien sairaanhoitajien motivaatio laskee?

Palkitseviksi kokemuksiksi oli koettu myös sairaanhoitajien merkkipäivien muistaminen. Sairaanhoitajilla oli kokemuksia lahjan saamisesta tietyn iän- tai työssäolovuosien saavuttamisen suhteen. Näissä vastauksissa nousi vahvasti esiin yksilöllisyyden puutteet. Nämä menetelmät koettiin yritykseksi pal-

kita, mutta palkitsemisen muoto ei ollut yksilöllinen eikä siihen voinut vaikuttaa. Tältä osin merkkipäivien muistamista kannattaisi kehittää. Merkkipäivien muistamisessa sairaanhoitajan tulisi saada vaikuttamismahdollisuuksia. Voisiko myös nuorempia ja vähemmän aikaa työssä olleita sairaanhoitajia muistaa? Nykyään työnantajaan ei sitouduta niin vahvasti kuin aiemmin, joten kenties jo 5 tai 10 vuoden työssäolosta voisi saada jonkin muistamisen? Alle 35-vuotiaiden sairaanhoitajien on havaittu vaihtavan työpaikkaa esimerkiksi työtujen riittämättömyyden vuoksi (Kuusisto, Arola & Salin 2021). Tässä maailmantilanteessa näkisin tärkeänä myös kestävän kehityksen huomioimisen. Kestävä kehitys ei toteudu, jos aina palkitaan materiaalilla. Voisiko yksi vaihtoehto palkitsemiselle olla työajan lyhennys?

Yleisten juhlapäivien huomioinnin joululounaan ja KYS-päivän kahvien kautta moni vastaaja koki palkitsevana. Olisiko mahdollista lisätä muutamia vastaavia tapahtumia? Palkitsevia kokemuksia oli myös siitä, että esihenkilö oli huomionnut sairaanhoitajia esimerkiksi tuomalla pullaa kahvihuoneeseen. Esihenkilöille olisi hyvä suoda tähän systemaattinen mahdollisuus organisaation puolesta. Yhteisten hetkien järjestämisellä voidaan tavoitella toimivaa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä.

Erittäin palkitseviksi kokemuksiksi sairaanhoitajat kuvasivat potilailta tulevaa palautetta ja kiitosta. Kaikissa työyksiköissä sairaanhoitajat eivät saa suoraa potilaspalautetta työn luonteen vuoksi. Voisiko potilaita ohjata systemaattisemmin palautteen antoon tai kehittää tähän sähköisiä menetelmiä? Voisiko potilaspalautteet toimia yhtenä palkitsemisen kriteereistä? Miten voidaan turvata potilailta saatava palaute kaikissa yksiköissä?

Sairanhoitajat kuvasivat palkitsevaksi myös kollegoilta tulevaa palautetta, kiitosta sekä yhteisöllisyyttä. Hyvä työyhteisö toimii työhön sitouttajana erityisesti nuorempien sukupolvien ilmauksissa (Rosendahl 2019). Riittävän henkilöstömäärän turvaamisella tuetaan kollegoiden välisen vuorovaikutuksen toimivuutta. Toivottavasti tässä onnistutaan hyvinvointialueella ja työilmapiirit pysyvät sellaisina, että niihin halutaan sitoutua. Esihenkilöiltä tulevan palautteen ja arvostuksen koettiin olevan vähäistä ja yleisluontoista. Samalla sitä selkeästi toivottiin kehitettävän. Palaute kuvataan useissa tutkimuksissa merkitykselliseksi tekijäksi palkitsevuuden ja työhön sitoutumisen näkökulmasta (Eneh ym. 2012; Koivisto ym. 2021; 2011; Kärkkäinen 2010; Piironen 2007; Seitovirta 2018). Toimiva ja säännöllinen palaute sekä kiitoksen saaminen tukee myös mielenterveyttä (Mattila-Holappa ym., julkaisuaikea tuntematon). Palautekulttuurin kehittäminen ei vaadi suurta rahallista panostamista. Millaiset menetelmät tukisivat palautteen antamista ja olisiko esihenkilöillä tarvetta palautteen antoon liittyvästä koulutuksesta?

Vaikuttamismahdollisuuksista palkitsevia kokemuksia oli joustavasta työvuorosuunnittelusta sekä mahdollisuudesta vaikuttaa työn sisältöön. Palkitsevaksi koettiin työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukeminen. Erityisesti nuoremmat sukupolvet kokevat työn- ja vapaa-ajan yhdistämisen erittäin tärkeäksi työhön sitoutumisen tekijäksi (Rosendahl 2019). Sopiva työkuormitus, mitä voidaan parantaa työvuorosuunnittelun avulla, tukee sairaanhoitajan pysymistä alalla (Flinkman 2014). Työvuorojen joustavuus yhdistyy useassa tutkimuksessa eritavoin sairaanhoitajan hyvinvointiin (Eneh 2012; Koivisto ym. 2021; Lahnalampi ym. 2020; Kärkkäinen 2010, Seitovirta 2018). Tutkimustulosten mukaan vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen työvuorosuunnitteluun on kannattavaa. Olisiko

hyvinvointialueilla syytä pohtia yhteistä linjaa esimerkiksi autonomisen työvuorosuunnittelun suhteen, koska merkityksestä tiedetään paljon? Jos saman työnantajan sisällä on monia erilaisia malleja toimia, aletaanko kokea epätasa-arvoa? Keskitetty työvuorosuunnittelu on joissain organisaatioissa otettu käyttöön. Jos tähän malliin päädytään Pohjois-Savossa, miten turvataan työntekijöiden kuuleminen ja laajat vaikuttamismahdollisuudet? Usein tuntuu siltä, että mitä kauempana hallinto on, sitä vaikeampaa on enää aidosti päästä vaikuttamaan. Myös kynnys kysyä pieniä työvuorojen muutoksia voi nousta entistä vaikeammaksi. Jos työvuorot suunnittelee ulkopuolinen, miten huomioidaan henkilökunnan osaamisen erot ja niiden vaikutus potilasturvallisuuteen? Luin kokemuksia toimintälähtöisestä työvuorosuunnittelusta. Tapauksissa, jolloin työvuorojen suunnittelija on ulkopuolinen, koetaan paljon haasteita. Positiivisena on koettu, ettei kovaäänisimmät saa aina parhaita vuoroja vaan tässä mallissa kaikilla on yhtä ”huonot” vuorot. Sairaanhoidajilla ei ole kovin paljoa vaikuttamismahdollisuuksia työn sisältöön- tai suunnitteluun. Toivottavasti työvuoroihin vaikuttamisen mahdollisuudesta pidetään kiinni. Mitä sairaanhoidajille jää, jos työvuoroihin vaikuttamisen mahdollisuudet heikkenevät?

Koulutusmahdollisuudet palkallisine koulutuspäivineen nousi tuloksissa esiin positiivisesti. Koulutusmahdollisuudet koettiin palkitsevina menetelminä. Koulutuspäiviin hakeutumista olisi hyvä tukea- ja tuoda esille laajemmin myös jatkossa. Voisiko koulutuspäivinä halutessaan syventyä myös muuhun kuin oman ydinosaamisen syventämiseen? Olisiko muutamaa palkallista koulutuspäivää mahdollista käyttää esimerkiksi uuden tutkinnon suorittamiseen, jos sellainen palvelisi sairaanhoitajaa paremmin? Kuitenkin urapolun puute voi toimia riskitekijänä jopa alan vaihtamiselle (Flinkman 2014). Olisi arvostavaa, jos sairaanhoitaja päättää kehittää osaamistaan laajemmin ja saisi käyttää näihin opintoihin halutessaan jonkin palkallisenkin päivän. Olisiko matalan kynnyksen yksikkövierailut tervetullut lisä oman osaamisen kehittämiseen? Voisiko yksittäisten työvuorojen kokeilu toisessa työyksikössä järjestyä, jos varsinainen työkierto on liian iso askel?

Lakisäätelisistä etuuksista nousi esiin myös työterveyshuolto, joka koettiin palkitsevana. Myös Seitovirta (2018) toteaa sairaanhoitajien kokevan laajat työterveyshuollon palvelut palkitseviksi. Opinnäytetyössä työterveyshuollon toivottiin kuitenkin toimivan paremmin. Olisi tärkeää, että hyvinvointialueella kaikilla sairaanhoitajilla olisi samansisältöinen teoreettinen- ja käytännön mahdollisuus päästä työterveyshuollon palveluihin. Joustavat työterveyshuollon palvelut tukisivat sairaanhoitajien arkea. Onko hyvinvointialueella mahdollista valita työterveyshuollon asiointipiste? Olisi kankeaa, jos työterveyshuollon pisteitä olisi useampi Pohjois-Savon alueella ja oma piste olisi ”lukittu” työpaikan lähelle. Hankaloittaisi ainakin pitkämatkalaisten työterveyshuollon käyntejä. Toivottavasti työterveyshuollon palveluiden tavoitteena on sujuva arki ja esimerkiksi etävastaanottojen mahdollisuus lisääntyisi. Olisi myös hienoa, jos työterveyshuollon palveluihin otettaisiin mukaan mahdollisuus liikunta- ja elintapaohjaukseen. Liikunta- ja elintapaohjauksen vaikuttavuutta voisi seurata esimerkiksi laboratorio- tai kehonkoostumusmittausten kautta.

9.2 Pohdinta työn palkitsevuuden kehittämisestä

Palkitsemisen kehittämiseen nousi useita aineellisen- ja aineettoman palkitsemisen kehittämisehdotuksia. Palkitsemisen kehittämis ehdotuksissa on paljon yhteneväisyyksiä palkitsevuuden kokemuksiin.

Suurin kehittämis ehdotusten ryhmä kohdistui palkkauksen oikeudenmukaisuuteen. Tämä ei yllätä, koska palkkauksen on oltava kunnossa ennen kuin palkitsemisen kehittämistä voi viedä eteenpäin (Sitra 2013). Yleinen hoitoalan työmarkkinatilanne voi toki nostaa palkkauksen kehittämisen tarvetta esiin nyt vielä aiempaa enemmän. Palkkaus olisi syytä saada kuntoon, mutta on muistettava, ettei pelkkä hyvä palkkakaan yksistään riitä tekemään työstä palkitsevaa vaan työn palkitsevuutta on kehitettävä myös muilla osa-alueilla (Niskala ym. 2020; Seitovirta 2018). Valtakunnallisten palkkaneuvotteluiden yhtenä tavoitteena on saada peruspalkka-asia kuntoon. Kuitenkin tämän tutkimuksen kehittämis ehdotuksissa esiin nousi paljon juuri palkkauksen oikeudenmukaisuus, ei niinkään peruspalkan suuruus. Oikeudenmukaisen palkkauksen koettaisiin toteutuvan, kun työn vaativuus ja osaamisen taso suhteutettaisiin palkkauksen tai henkilökohtaisen lisän perusteita tarkasteltaisiin.

Oikeudenmukaisella palkkauksella voidaan lisätä henkilöstön pitovoimaa. Pitovoimalla on yhteyttä myös potilasturvallisuuteen. Osaavan ja kokeneen henkilöstön avulla voidaan varmistaa laadukas perehdytys ja mentorointi. Perehdytys ja mentorointi ovat tekijöitä, joilla voidaan lisätä uusien sairaanhoitajien pitovoimaa (Hoitotyön tutkimussäätiö 2020; Kuusisto ym. 2021). Tällä hetkellä organisaatiota vaihtamalla voi päästä paremmalle perustulolle, kun osaajista kilpaillaan ja töihin houkutellaan rekrytointilisten avulla. Lisäksi on riski, että sairaanhoitaja vaihtaa kokonaan alaa. Hyvinvointialueelle siirryttäessä ja palkkaharmonisointia tehdessä olisi erittäin tärkeää tehdä kattavaa pohjatyötä. Sairaanhoitajat kokivat palkkakoriluokittelut kankeaksi nykyisellään, miten varmistetaan, ettei palkkojen harmonisointi pahenna tilannetta?

Kehittämis ehdotuksissa esiin nousi yritysetujen lisääminen. Kuitenkaan mahdollisuutta vuokrata organisaation omistamia lomamökkejä tai osallistua yhteisiin edullisiin liikuntaryhmiin ei nostettu esiin vastauksissa. Pohdin, ovatko nämä edut niin vähäisiä tai vaikeita saavuttaa, ettei niitä nostettu esiin. Vai eikö näistä tiedetä tarpeeksi? Erilaiset edut (liikunta- hyvinvointi- ja kumppanuusedut) on kuvattu palkitsevina menetelminä myös Seitovirran (2018) tutkimuksessa. Etujen tarjoaminen muuttuu hyvinvointialueelle siirryttäessä. Onko kaikilla hyvinvointialueen työntekijöillä oikeus samoihin etuihin- vai määrittyvätkö edut asuin- tai työpaikan mukaan? Voidaanko jatkossa tukea paikallisia pieniä yrityksiä vai ainoastaan suuria toimijoita?

Vapaaehtoisista koulutuksista palkitsemista toivottiin kehitettävän. Myös Seitovirran (2018) tutkimuksissa yhtenä sairaanhoitajien kuvaamana palkitsemisen kriteerinä nähtiin lisäkouluttautumista palkitseminen. Tämän tutkimuksen vastauksissa nostettiin esiin työnantajan hyötyvän siitä, kun sairaanhoitaja kehittää osaamistaan laaja-alaisesti. Vastauksissa ilmeni kuitenkin, ettei lisäkouluttautumista organisaation taholta arvostettu. Lisäkoulutus ei auttanut etenemään uralla eikä nostanut palkkaa. Työnantajan ei koettu tunnistavan ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa samantasoiseksi maisterin tutkinnon kanssa. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaminen on entistä suositumpaa ja nimike tunnetaan kohtalaisesti (Tampereen yliopisto 2022). Toivottavasti sairaanhoitajalla olisi aito mahdollisuus edetä asiantuntijatehtäviin myös organisaation sisällä.

Tyhy-toimintaa toivottiin kehitettävän. Tyhy-toiminnan kaipaukseen voi vaikuttaa koronavuodet, kun monet vapaa-ajan aktiviteetit ovat jääneet vähemmälle. Tyhy-toiminnan edistämisellä voidaan ylläpitää toimivaa ja avointa vuorovaikutusta, joka on yhteydessä työhyvinvointiin ja työhön sitoutumi-

seen (Hoitotyön tutkimussäätiö 2020). Myös liikuntaa toivottiin voitavan harrastaa edes vähän työajalla. Liikunnalla on paljon terveysvaikutuksia ja terveyden vaikutus työhyvinvointiin on ilmeinen (Rauramo 2015). Tämän suhteen olisi hienoa olla hyvinvointialueiden edelläkävijä. Liikkumisen toteuttaminen työajalla on kuitenkin haasteellista, mikäli henkilöstöresurssit ovat tiukalla. Liikunnalla voidaan edistää mielenterveyttä ja vähentää stressioireita. Liikunta toimii myös lähes kaikkien kansansairauksien ennaltaehkäisyyn ja hoitoon. (Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon a.) Stressinhallinta- tai rentoutusmahdollisuudet työpäivän aikana tukevat hyvän mielenterveyden ylläpitoa (Mattila-Holappa ym., julkaisuaika tuntematon). Liikunnan positiiviset hyödyt ovat selkeät. Olisi kovin lyhytnäköistä laskea liikunnan hintaa vain menetettynä työaikana.

Liikuntamyönteinen kulttuuri ei kuitenkaan synny hetkessä. Liikuntamyönteisyyttä voi edistää strategian ja käytännön tasolla. Vähintä on tarjota peseytymistilat pyyhkeineen, mutta liikuntamyönteisyyttä voisi tukea juuri työpäivän aikana, esimerkiksi järjestämällä palautumis- ja liikuntamahdollisuuksia. Työpaikoille voidaan järjestää taukojumppatiloja- ja välineitä. Liikkumisen edistämisen vaikutuksia olisi kohtuullisen helppoa seurata esimerkiksi kehitys- tai työhyvinvointikyselyiden avulla. Olisiko hyvinvointialueen mahdollista palkata liikunnanohjaajia tukemaan liikuntamyönteistä kulttuuria ja työssä tapahtuvaa liikuntaa?

Esihenkilöiden toivottiin saavan mahdollisuuksia pienten palkitsevien menetelmien käyttämiselle. Toivottiin esihenkilön voivan tarjota, vaikka kahvit hyvästä työsuorituksesta. Yhteisillä hetkillä voidaan tavoitella toimivaa ja avointa vuorovaikutusta. Henkilökunnan väliset toimivat sosiaaliset suhteet edistävät työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista (Hoitotyön tutkimussäätiö 2020). Jos esihenkilöiden mahdollisuuksia palkitsevien menetelmien käyttämiselle lähdetään kehittämään, olisi toki tärkeää saada yhdenmukaiset ja läpinäkyvät kriteerit tämän palkitsemismenetelmän käyttämiselle. Helppoa olisi tarjota kahvit kaikille, mutta millä kriteereillä joku tietty työntekijä on oikeutettu kahvilippuun?

Työn tekemisen tukeminen nähtiin myös tärkeänä kehityskohteena työn palkitsevuuden näkökulmasta. Esimerkiksi työkenkien hankintakulut ja kohtuulliset parkkimaksut tukisivat työn tekemistä. Sairaanhoidajat ovat kokeneet työkenkien hankintakuluihin osallistumisen palkitsevaksi tekijäksi myös Seitovirran (2018) mukaan. Työkenkien hankinnan tukemisen näkisin tärkeänä myös työturvallisuuden näkökulmasta. Yhtenäinen työkenkien hankinta voisi kenties helpottaa myös mahdollisten tapaturmatilanteiden (esimerkiksi liukastumisten tai kaatumisten) selvittelyitä. Hyvinvointialueelle siirryttäessä harmonisoidaan palkkoja. Mielestäni huomionarvoista olisi myös yhdenmukaistaa esimerkiksi parkkimaksuja tai mahdollisten työpaikkalounaiden hintaa. Voiko olla niin, että palkat harmonisoidaan koskemaan koko hyvinvointialuetta mutta esimerkiksi parkkeeraamisen tai työpaikan henkilöstölounaan maksut ovatkin erilaisia työpaikan mukaan?

Erittäin vahvana näkyi kehittämistoive sairaanhoitajien ja esihenkilöiden välisen vuorovaikutuksen sujuvuuden- sekä palautteen saamiseen kehittämiseen. Useat tutkimukset osoittavat palautteen saamisen olevan erittäin merkittävää sairaanhoitajille (Eneh ym. 2012; Harmoinen ym. 2010; Harmoinen ym. 2014; Koivisto ym. 2021; Kärkkäinen 2010; Piironen 2007). Vuorovaikutuksesta ei rakeneta toimivaa hetkessä ja palautekulttuurin muutoskin vie aikaa. Kuitenkin näiden asioiden toimi-

vuus voi olla sairaanhoitajalle merkityksellinen tekijä myös työntajaan sitoutumiselle. Kehittämistyöhön ei tarvita kovinkaan suurta budjettia. Ehkä tämän osa-alueen kehittäminen olisi hyvä nostaa esiin strategiatasolla. Uskon myös esimerkin voimaan.

Hoitotyön arvostuksen kehittämisen tarve nousi myös esiin. Tutkimuksessa toivottiin hoitotyötä ja menestyneitä sairaanhoitajia nostettavan systemaattisemmin esille esimerkiksi intraan tai sosiaaliin mediaan. Sairaanhoitajat toivoivat myös, että heidän osaamistansa hyödynnettäisiin laajemmin esimerkiksi potilaan hoidon suunnittelussa. Tämän osalta samansuuntaisia toiveita on myös Seitovirran (2018) tutkimuksessa, jonka mukaan sairaanhoitajat kokevat palkitsevaksi vastuun antamisen ja moniammatilliseen- ja kehittämistyöhön osallistumisen mahdollisuudet. Hoitotyön arvostuksen kehittäminen vaatisi uudenlaista lähestymistapaa asioihin. Tarvitaanko oma osaaja nostamaan eri ammattiryhmien työtä esille?

Sairaanhoitajat toivoivat myös, että vaikuttamis- ja koulutusmahdollisuuksia kehitettäisiin. Näissä esiin nousi esimerkiksi työaikojen joustavuus ja työkierron mahdollistaminen. Laajeneeko työkierron mahdollisuudet hyvinvointialueelle siirryttäessä? Vaikuttamis- ja koulutusmahdollisuuksista on hyvä rakentaa selkeitä ja läpinäkyviä polkuja, ettei epätasa-arvon kokemukset kasva. On muistettava, että erityisesti nuorten sairaanhoitajien kohdalla työssä etenemis- ja kehittymismahdollisuudet voivat edistää alaan sitoutumista (Flinkman 2014). Työyksikköjen säännölliset kehittämispäivät voisivat toimia yhtenä vaikuttamisen menetelmänä.

Omassa tutkimuksessani toivottiin kehitettävän osatyökykyisyyden huomiointia ja tukemista. Osatyökykyisellä tarkoitetaan henkilöä, jolla on jäljellä osa työkyvystä ja halua käyttää työkykyään. Osatyökykyisyyden syynä voi olla esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinvaivat tai mielenterveyden haasteet (Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos 2019.) Osatyökykyisyyteen liittyviä tutkimuksia palkitsemisen näkökulmasta en havainnut aiemmin ilmenneen. Osatyökykyisyyden tukemisen tärkeyden on havahduttu myös valtion tasolla. Hallitusohjelman alaisuudessa toimivan työkykyohjelman tavoitteena on parantaa osatyökykyisten työllisyyttä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.) Sairaanhoitajan hyvinvointia voidaan tukea, kun osatyökykyisyys huomioidaan mahdollisimman hyvin oman työnantajan toimesta. Toisaalta luulen, ettei suomessa ole enää varaa unohtaa yhtään sosiaali- ja terveysalan osatyökykyistä ja osatyökykyisten työmahdollisuuksia pitäisi tukea enemmän. On syytä myös muistaa, että kuka tahansa voi olla jossain vaiheessa osatyökykyinen, joko hetkellisesti tai pysyvästi. Toivottavasti tulevalla hyvinvointialueella on riittävästi käytettävissä työkykykoordinaattorin resursseja.

9.3 Tulosten eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön aloittamisen yhteydessä perehdyin ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiin suosituksiin sekä tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeeseen (Arene 2020; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019). Opinnäytetyöprosessin ajan olen pitänyt mielessä eettiset suositukset ja toiminut niiden mukaisesti. Minulla ei ole ollut kiire opinnäytetyön toteutuksen kanssa ja sain edetä asian kanssa rauhassa. Kiireetön aikataulu mahdollisti aiheeseen perehtymisen monipuolisesti. Tietyt vaiheet määrittivät opinnäytetyön edistymistä kuten aihekuvaus helmikuussa 2022, tutkimuslupa maaliskuussa 2022 sekä kysely toukokuussa 2022.

Perehdyin tutkittavaan aiheeseen kirjallisuuden ja tutkimusten kautta. Seurasin myös yhteiskunnallista keskustelua hoitotyöstä. Käytin lähteinä kirjoja ja erilaisia tutkimuksia, saadakseni mahdollisimman laajaa näkemystä aiheesta. Keskustelin aiheesta myös sairaanhoitajien kanssa. Opinnäytetyöprojektin aikana pohdin paljon sairaanhoitajan työtä ja työn arvostusta. Mielestäni sairaanhoitajan työn arvostus lähtee yhteiskunnan tasolta. Työn arvostuksen käytännössä osoittavat organisaatiot, työyksiköt ja jokainen sairaanhoitaja.

Työskentelin kokopäiväisesti sairaanhoitajana Kuopion yliopistollisessa sairaalassa tutkimuksen toteuttamisen aikana. Aineiston keräämisen jälkeen siirryin toisen työnantajan palvelukseen, jonka vuoksi sain etäisyyttä tulosten tulkintaan. Työskentelyni tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ei vaikuttanut tutkimukseen. Tutkimus ei kohdistunut ainoastaan omaan työyksikköni vaan osallistuminen oli mahdollista kaikista yksiköistä. Näin tämän tärkeäksi, ettei aiheen henkilökohtaisuuden vuoksi vastaajia- tai ilmeneviä epäkohtia olisi mahdollista lokeroida tiettyyn yksikköön. Useiden yksiköiden sairaanhoitajien tavoittamisella pyrin myös lisäämään tutkimustulosten luotettavuutta. Tutkimuksessa ei käsitelty henkilötietoja ja vastaus tapahtui anonyymisti. Yksittäisen vastaajan tunnistaminen on mahdotonta. Tutkimusvastaukset hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Tutkittaessa kokemuksia työn palkitsevuudesta sekä kehittämisestä en nähnyt vastaajien taustatietoja tarpeellisiksi. Tämä osaltaan vahvisti vastaajien anonyymiteettiä.

Tutkimustulosten tulkinnassa koin välillä eettisiä haasteita. Välillä vastattiin esimerkiksi siten, että ”en koe saavani mitään palkitsemista, ellei kuukausipalkkaa lasketa”. Kyseisen vastauksen pääsanoma on, ettei palkitsemista havaita. Vastaajan kuitenkin nostaa esiin palkan, joka teoreettisessa viitekehityksessä nostetaan yhdeksi palkitsemisen elementeiksi. Samoin sen tyyppiset vastaukset palkitsemisen kehittämiseen, jossa vastattiin esimerkiksi ”työntekijöitä ei edes kuunnella”. Näissä tilanteissa jouduin pohtimaan, miten lähden vastauksia tulkitsemaan. Toisaalta tutkimustulokset olivat vahvoja ja sen suhteen helppoja tulkita.

Koska tutkimukseen tuli paljon vastauksia, ajattelen sairaanhoitajien kokeneen näiden asioiden selvittämisen tärkeäksi. Sairanhoitajat saivat ääntään kuuluviin, mutta on epäeettistä tehdä tutkimusta, mikäli tutkimustuloksia ei hyödynnetä. Toivon että organisaatiossa kehitetään työhyvinvointia ja sen yhteydessä hyödynnetään sairaanhoitajien ajankohtaisia kokemuksia sekä kehittämissuhteita työn palkitsevuudesta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkija kuvaa tarkasti tutkimuksen toteutuksen kaikkia vaiheita. Myös se, miten tutkimustuloksiin on päädytty, on oltava selkeästi esillä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 227.) Opinnäytetyössä olen kuvannut yksityiskohtaisesti tulosten analysoinnin vaiheet. Tuloksiin olen lisännyt suorilla lainauksia tutkimusvastauksista. Suorilla lainauksilla olen halunnut välittää sairaanhoitajien aitoja kokemuksia sekä tuoda tutkimukselle lisää luotettavuutta.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä. Validiteetti tarkoittaa sitä, että on tutkittu oikeita asioita. Reliabiliteetilla tarkoitetaan, että uusittaessa tutkimus saataisiin samat tutkimustulokset. (Kananen 2014, 147.) Laadullisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa reliabiliteetin ja validiteetin käsit-

teitä (Jyväskylän yliopisto 2021). Tämän tutkimuksen tieto kuvaa kevään 2022 tilannetta ja on ajankohtaista juuri nyt. Tämän tutkimuksen reliabiliteettiin tulee vaikuttamaan vuosien tuoma muutos. Mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen vuosien päästä, voisi tulokset olla erilaisia. Tutkimustulosten avulla pystyin vastaamaan alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin, joten ajattelen validiteetin toteutuneen.

9.4 Ammatillinen kasvu

Opinnäytetyön tekeminen oli tärkeä ja merkityksellinen vaihe matkalla hyvinvointikoordinaattoriksi. Hyvinvointikoordinaattorin yksi tehtävä on ymmärtää terveys- ja hyvinvointierojen syitä ja sitä, miten niitä lähdetään kaventamaan. Voin soveltaa opinnäytetyöstä saamaani tietoa laaja-alaisesti työskennellessäni terveys- ja hyvinvointierojen kaventamisen parissa.

Harva selviää ilman terveys- ja hyvinvointipalveluita. Jos palveluntarjoajat eivät koe itseään tai työtään arvostetuksi, onnistuuko arvostava kohtaaminen? Uskon että työn palkitsevuuteen perehtymistä voin hyödyntää lähes missä työpaikassa vaan – sairaanhoitajana, esihenkilönä tai asiantuntijan tehtävissä. Toivon muistavani, että hyvinvoiva ihminen jakaa hyvinvointia myös eteenpäin.

Opinnäytetyön tekeminen oli minulle merkittävää, koska koen henkilökohtaisesti huolta sosiaali- ja terveystalouden turvaamisesta alueellisesti ja valtakunnallisesti. Tämä on oma panokseni siihen, että hoitoalan palkitsevuuden kehittämisen tarpeita saataisiin myös alueellisesti näkyville.

Tutkimuslomakkeen kysymysten asettelun olisi voinut tehdä myös siten, että olisi kysynyt suoraan kokemuksia aineellisesta- ja aineettomasta palkitsemisesta. Halusin kuitenkin lähteä kysymään asiaa erottamalla yksikkö- ja organisaatiotasoisesta palkitsemisesta. Ajattelin, että jos kysyisin suoraan aineellisen- tai aineettoman palkitsemisen kokemuksia juuri niitä asioita jäisi puuttumaan mitkä ovat ns. näkymättömämpiä. Nyt ajateltuna, oma tulosten tulkintani olisi voinut olla helpompaa kysymällä aineellisen- ja aineettoman palkitsemisen kokemuksia. Myös sen tyyppinen vaihtoehto, jossa vastaaja olisi pyytänyt kirjoittamaan ”kirjeen” työn palkitsevuuden kokemuksista olisi voinut toimia. Tämän vaihtoehdon suljin pois, ettei pitkä tyhjä vastaustila säikäytä vastaajia.

Koen onnistuneeni opinnäytetyön tekemisessä hyvin. Sain rajattua aiheen ja onnistuin toteuttamaan kyselyn, johon sain paljon vastauksia. Tulosten analysoinnin jälkeen pystyin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Pysyin suunnittelemassani aikataulussa. Olin ajatellut, että opinnäytetyöni valmistuu syksyn 2022 aikana.

9.5 Tulosten hyödynnettävyys ja kehittämisideat

Tutkimus antaa vastauksen siihen, mistä Kuopion yliopistollisessa sairaalassa työskenteleville sairaanhoitajille muodostuu kokemus työn palkitsevuudesta ja miten palkitsevuutta olisi tarpeen kehittää. Tutkimukseen osallistui 82 sairaanhoitajaa eri yksiköistä, joten tulokset ovat hyödynnettävissä laaja-alaisesti. Tulokset toimivat organisaatiolle apuna, kun työhyvinvointia ja palkitsemisen kehittämistä lähdetään toteuttamaan. Tulokset ovat käyttökelpoisia myös hyvinvointialueelle siirryttäessä.

Palkitsemisesta tulee tehdä läpinäkyvää, yksilöllistä ja selkeää myös Pohjois-Savossa. Tämänhetkinen palkitsemisen kokonaisuus tulisi visualisoida yhdessä henkilöstön kanssa ja jatkaa palkitsevu-

den kehittämistyötä. On muistettava, ettei työhyvinvointia tai kokemusta työn palkitsevuudesta saateta yksittäisellä menetelmällä vaan huomioimalla palkitsemisen kokonaisuus. Kun arki on sujuvaa ja perusasiat kunnossa (palkka, johtaminen, työn organisointi) voidaan lähteä miettimään seuraavien askelmien toteutusta. Kehittämistyötä tulisi jatkaa palkkauksen oikeudenmukaisuuden- sekä vuorovaikutuksen ja palautekulttuurin kehittämisen osalta.

Keskustellessani opinnäytetyön tuloksista, esiin nousi ajatus palkitsemisen yksikkökohtaisesta vuosibudjetoinnista (sisältäen aineellisen- ja aineettoman palkitsemisen). Yksikkökohtaisen vuosibudjetoinnin avulla voitaisiin tavoitella myös palkkakorien oikeudenmukaisuutta. Organisaatio määriteltäisiin palkkakorien raamit, mutta yksikössä määriteltäisiin palkkakorien jakautuminen. Yksikkökohtainen vuosibudjetointi toisi lisää vastuuta yksiköille. Tavoitteena olisi konkreettisesti saada eroteltua erilaisien vastuiden- ja osaamisten merkitys palkkakoriluokitteluun. Yksikkökohtaisessa vuosibudjetoinnissa voitaisiin määrittellä summat yksikön yhteisiin kahvi- tms. hetkiin. Yksiköt voisivat keskuudessaan päättää, mitä- ja miten juhlitaan. Yksikkökohtaisen vuosibudjetoinnin yhteydessä organisaatio voisi kehittää myös yksilöllisen palkitsemisen polkuja- ja kriteereitä.

Mielenkiintoisena näkisin työntekijän hyvinvointi sovelluksen kehittämisen. Hyvinvointi-sovellukseen työnantaja voisi listata näkyville kaikki palkitsemisen menetelmät. Mikäli työnantaja tarjoaisi konsertteja, majoitusta tai muita erityisetuja, olisi näppärää, jos sovelluksen myötä voisi varata paikan tapahtumaan. Hyötyisikö hyvinvointialue oman liikunnanohjaajan palkkaamisesta? Liikunnanohjaaja voisi järjestää "pop-up" liikuntaa henkilöstölle etä- ja lähipalveluina. Liikunnanohjaaja voisi ajoittain jalkautua yksiköihin ja tieto saatavilla olevasta palvelusta tulisi sovelluksen kautta.

Hienoa olisi, jos tähän sovellukseen voisi laittaa positiivisen palautteen (kenties työkaveri, esihenkilö tai potilas). Kun tietynlaisia palautteita olisi sovittu määrä, voisi saada jonkin rahanarvoisen lisäedun (vaikka työajanvähennystä 15 minuuttia). Olisiko palautteen antamista jopa helpompi lähteä kehittämään sähköisen kanavan myötä, kun suomalaiset usein tuntevat suullisen palautteen antamisen vaikeaksi? Jos potilas voisi kiittää hoitajaansa lisäksi sähköistä kanavaa pitkin palaute jäisi talteen ja näkyväksi eikä esimerkiksi sairaanhoitajan vapaapäivän takia positiivinen palaute jäisi saamatta.

Kenties tähän hyvinvointisovellukseen voisi sairaanhoitaja itse näpytellä myös ne näkymättömät lisätyöt, mitä oma kokemus- tai vastuualue tuo. Näkyvän tiedon pohjalta olisi ehkä helpompaa lähteä kehitys- ja palkkakeskusteluihin tai tasamaan työkuormaa. Sairaanhoitajana on kuitenkin oppinut siihen, että mitä ei ole kirjattu, ei ole oikeastaan edes tehty. Toki on muistettava, että jos tämmöistä sovellusta lähdetäisiin kehittämään, eivät kaikki sitä henkilökohtaiseen puhelimeen halua ladata, joten verkkoversio olisi ehdottomasti oltava saatavilla. Ehkäpä olisi myös nykypäivää, että sairaanhoitaja saisi työsuhteen alkaessa oman työpuhelimensa jolloin ko. sovellusten käyttökin olisi luontevaa ja arkista.

Työhyvinvointia tukevat asiat ovat usein samoja, mitkä koetaan myös palkitseviksi. Tämän opinnäytetyön tuloksia voisi sijoittaa helposti myös työhyvinvoinnin portaiden sisään. Olisiko näitä helpompaa kehittää, jos puhutaan työhyvinvoinnin kehittämisestä työn palkitsevuuden lisäämisen sijaan?

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että Kuopion yliopistollisessa sairaalassa työskentelevien sairaanhoitajien työn palkitsevuuden kokemukset yhdistyvät aineelliseen- ja aineettoman palkitsemiseen. Työn palkitsevuus koetaan haasteelliseksi ja riittämättömäksi vähäisten aineellisten palkitsemismenetelmien vuoksi. Palkitsevimmat kokemukset muodostuvat rahanarvoisesta palkitsemisesta sekä potilailta- ja kollegoilta tulevasta palautteesta.

Työn palkitsevuutta voidaan parantaa kehittämällä aineellisia- ja aineettomia palkitsemismenetelmiä. Työn palkitsevuutta voidaan parantaa ensisijaisesti huomioimalla oikeudenmukaisen palkkauksen toteutuminen. Lisäksi toimivalla vuorovaikutuksella ja palautekulttuurilla voidaan parantaa työn palkitsevuutta. Työn palkitsevuutta kehittämällä vaikutetaan sairaanhoitajien työhyvinvointiin.

LÄHTEET

- Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent
- Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2014. Palaute kuuluu kaikille. Human interest.
- Antikainen, Marjo, Terkamo-Moisio, Anja & Hägmann-Laitila, Arja 2021. Hoitotyön johtajien ja hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työskentely koronapandemian aikana. Tutkiva hoitotyö 19 (4), 3–11. <https://shlehti.sairaanhoitajat.fi/digilehti/th-4-2021/1-283> Viitattu 17.9.2022.
- Arene 2020. Vastuullinen opinnäytetyö. Pdf-tiedosto. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/Arenen%20ONT%20eettiset%20ohjeet%20esitysmateriaali%202020.pdf?t=1578486373> Viitattu 9.9.2022
- Eneh, Victor Okey, Vehviläinen-Julkunen, Katri & Kvist, Tarja 2012. Nursing leadership practices as perceived by Finnish nursing staff: High ethics, less feedback and rewards. *Journal of Nursing Management*, 20(2), 159–169. Pdf-tiedosto. Julkaistu 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01373.x> Viitattu 3.11.2021.
- Flinkman, Mervi. 2014. Young registered nurses' intent to leave the profession in Finland. Väitöskirja. Turun yliopisto. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/95711/AnnalesD1107Flinkman.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Viitattu 24.8.2022.
- Hahtela, Nina & Karhe, Liisa. Sairaanhoitajien työolobarometri 2020. Sairaanhoitajaliiton selvitys sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuudesta ja työhyvinvoinnista. Pdf-tiedosto. https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI_2020_NETTI.pdf Viitattu 7.12.2021.
- Hakonen, Niilo, Hakonen, Anu, Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uudistettu painos. Helsinki: SanomaPro.
- Harmoinen, Merja 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?se-> Viitattu 13.3.2022.
- Harmoinen, Merja, Suominen, Tarja & Niiranen, Vuokko. 2010. Kirjallisuuskatsaus arvostavaan johtamiseen. Pdf-tiedosto. https://www.researchgate.net/profile/Merja-Harmoinen/publication/249990601_Literature_review_of_appreciative_management/links/53e0facd0cf24f90ff60c7cf/Literature-review-of-appreciative-management.pdf Viitattu 7.12.2021.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Hoitotyön tutkimussäätiö 2020. Näyttövinkki 3/2020. Mitkä tekijät ovat yhteydessä sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen? Pdf-tiedosto. <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2020/03/nayttovinkki-3-2020.pdf> Viitattu 24.8.2022.
- Holmberg, Jan 2022. Vakituisen hoitajan palkitseminen tulisi olla työnantajalle tärkeää. Tehyn blogi. 24.2.2022. <https://www.tehylehti.fi/fi/blogit/mainio/vakituisen-hoitajan-palkitseminen-tulisi-olla-tyonantajalle-tarkeaa> Viitattu 18.4.2022.

- Jyväskylän yliopisto 2021. Tutkimuksen toteuttaminen. Verkkojulkaisu. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen> Viitattu 25.9.2022.
- Kallio, Hanna, Kangasniemi, Mari & Hult, Marja 2022. Registered nurses' perceptions of having a calling to nursing: A mixed-method study. *Journal of Advanced Nursing*, 00, 1–10. <https://doi.org/10.1111/jan.15157> Viitattu 4.4.2022.
- Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Juvenes Print.
- Keva 2021. Kuntien työvoimaennuste 2030: Hoitajissa, sosiaalityöntekijöissä, ja lastentarhanopettajissa suurin osaajapula nyt ja tulevaisuudessa. Verkkojulkaisu. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-2030-hoitajissa-sosiaalityontekijoissa-ja-lastentarhanopettajissa-suurin-osaajapula-nyt-ja-tulevaisuudessa/> Viitattu 9.9.2022
- Koivisto, Jaana-Maija, Multisilta, Jari & Haavisto, Elina 2021. Surgical nurses' experiences with intrinsic work motivation: a focus on autonomy, competence and relatedness. Pdf-tiedosto. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504468/Rinnakkaistallenne_final_Hoitotiede_2_2021_Koivisto-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 4.4.2022
- Kulju, Karoliina & Paukku, Jasmin 2020. Sairaanhoidajien työhyvinvointiin yhteydessä olevat ympäristötekijät. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Kandidaatin tutkielma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/120163/KuljuPaukku.pdf?sequence=3&isAllowed=y> Viitattu 10.12.2021.
- Kuusisto, Terhi, Arola, Tanja & Salin Sirpa 2021. Sairaanhoidajien työhön sitoutuminen ja arvostava johtaminen yliopistosairaalassa. *Tutkiva hoitotyö* 19 (3), 3–11. <https://shlehti.sairaanhoitajat.fi/digilehti/th-3-2021/1-239> Viitattu 17.9.2022.
- KYS 2022. Hoitotyö KYSissä. Verkkojulkaisu. <https://www.psshp.fi/en/hoitajana-kysissa> Viitattu 17.9.2022.
- KYS intranet 2020. Tulokset. Verkkojulkaisu intranetissä. <https://mitakuuluu.ttl.fi/fi/results/167536?compare=167598> Viitattu 6.12.2021.
- KYS julkaisuaika tuntematon. KYSin strategia 2017–2022. Pdf-tiedosto. <https://www.psshp.fi/documents/7796350/7868509/KYSin+strategia.pdf/a267f06a-8ca2-4371-8f56-d499dc977cf5> Viitattu 7.12.2021.
- Kärkkäinen, Mari 2010. Vetovoimainen sairaala – Aineeton palkitseminen osana työhyvinvointia. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissuunnitelman ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK Sosiaali- ja terveystieteiden koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20932/Karkkainen_Mari.pdf?sequence=1 Viitattu 2.11.2021.
- Lahnalampi, Kati, Roos, Mervi & Suominen, Tarja 2020. Erikoissairaanhoidon sairaanhoitajien työmotivaatio. *Tutkiva hoitotyö* 18 (2), 26–36. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123159/erikoissairaanhoidon_sairaanhoitajien_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y Viitattu 5.4.2022
- Lepistö, Sari, Alanen, Seija, Aalto, Pirjo, Järvinen, Päivi, Leino, Kaija, Mattila, Elina, & Kaunonen, Marja 2018. Healthcare professionals' work engagement in Finnish university hospitals. *Scandinavian*

Journal of Caring Sciences, 32 (2), 979–986. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1111/scs.12538> Viitattu 18.4.2022.

Martela, Frank & Jarenko Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Pdf-tiedosto. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Mattila-Holappa, Pauliina, Selinheimo, Sanna, Valtanen, Elisa, Vilén, Johanna, Sauni, Riitta & Vastamäki, Jaana julkaisuaika tuntematon. Työn muokkauksen keinot, kun mielenterveyden häiriö vaikuttaa työkykyyn. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Pdf-tiedosto. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136021/Ty%C3%B6n%20muokkauksen%20keino%2C%20kun%20mielenterveyden%20h%C3%A4iri%C3%B6%20vaikuttaa%20ty%C3%B6kykyyn.pdf?sequence=1> Viitattu 27.9.2022

Mäkiäho, Hanna 2022. Palvelussuhdesihteerit/työntekijät. PSSHP, Kuopion yliopistollinen sairaala. Sairaanhoidajien määrä kysillä. Yksityinen sähköpostiviesti 20.4.2022. Viestin saaja: Anne Niskanen

Niskala, Jenni, Kanste, Outi, Tomietto, Marco, Miettunen, Jouko, Tuomikoski Anna-Maria, Kyngäs, Helvi & Mikkonen, Kristina 2020. Interventions to improve nurses' job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. Pdf-tiedosto. DOI: 10.1111/jan.14342 Viitattu 4.4.2022.

Piironen, Merja 2007. Terveystieteiden työntekijöiden ja johtajien näkemyksiä palkitsemisjärjestelmästä ja sen oikeudenmukaisuudesta. Pro gradu tutkielma. Terveystieteiden tiede. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden- ja talouden laitos. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/9431/urn_nbn_fi_uef-20090012.pdf?sequence=-1&isAllowed=y Viitattu 2.11.2021

Polat, Şehrinaz & Terzi, Banu 2021. Relationships between perceived support types and the job satisfaction levels of nurses. Perspectives in Psychiatric Care, 57(3), 1202–1211. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1111/ppc.12675> Viitattu 13.9.2022.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Edita Publishing Oy / Bookwell Oy

Rosendahl, Tanja. 2019. Y- ja Z-sukupolven työhön sitoutuminen. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Tampereen ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/264874/Rosendahl_Tanja.pdf?sequence=3&isAllowed=y Viitattu 8.12.2021.

Seitovirta, Jaana 2012. Palkitseminen yliopistollisessa sairaalassa – sairaanhoidajien haastattelututkimus. Pro gradu tutkielma. Hoitotiede, hoitotyön johtaminen. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/10802/urn_nbn_fi_uef-20120317.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 2.11.2021.

Seitovirta, Jaana 2018. Sairaanhoidajien palkitseminen erikoissairanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2944-0> Viitattu 1.4.2022.

Sitra 2013. Palkitse mua. Video. YouTube-videopalvelu, julkaistu 29.5.2013. <https://www.youtube.com/watch?v=79SeJ319VZU&t=187s> Viitattu 22.8.2022.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2012. Menetetyn työpanoksen aiheuttamat kustannukset. Pdf-tiedosto. https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetty+ty%C3%B6panos_tiivistelm%C3%A4.pdf/bd09958c-c302-42a1-b98d-cdd5e002ed11/Menetetty+ty%C3%B6panos_tiivistelm%C3%A4.pdf?t=1433416956000 Viitattu 30.7.2022.

Tampereen yliopisto 2022. Joka viides maisteritasoinen tutkinto suoritetaan ammattikorkeakoulussa – YAMK-tutkinto täyttää 20 vuotta. Verkkojulkaisu. <https://www.tuni.fi/fi/ajankohtaista/joka-viides-maisteritasoinen-tutkinto-suoritetaan-ammattikorkeakoulussa-yamk-tutkinto> Viitattu 11.9.2022.

Thapa, Dip Raj, Stengård, Johanna, Ekström-Bergström, Anette, Areskoug Josefsson, Kristina, Krettek, Alexandra & Nyberg, Anna 2022. Job demands, job resources, and health outcomes among nursing professionals in private and public healthcare sectors in Sweden – a prospective study. *BMC Nursing*, 21(1), 1–11. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1186/s12912-022-00924-z>

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2019. Osatyökykyisyys. Verkkojulkaisu. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/iisisti-toihin/osatyokykyisyys> Viitattu 9.9.2022.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Pdf-tiedosto. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf Viitattu 9.9.2022.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. Työkykyohjelma. Verkkojulkaisu. <https://tem.fi/tyokykyohjelma> Viitattu 7.9.2022.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon a. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> Viitattu 10.12.2021.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon b. Liikunnan ja liikkumisen yhteydet terveyteen ja työkykyyn. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/liike-ja-mieli/liikunnan-ja-liikkumisen-yhteydet-terveyteen-ja-tyokykyyn> Viitattu 9.9.2022

Varto, Juha 1996. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi

Vihijärvi, Tuula 2020. Arvostus hoitotyössä – työhyvinvoinnin näkökulmasta. Opinnäytetyö. Terveyden edistäminen YAMK. Metropolia ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/348167/Vihij%C3%A4rvi_Tuula.pdf?sequence=2&isAllowed=y Viitattu 7.12.2021.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5. Uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorikallio, Sanna-Kaisa 2020. Sairaanhoidajien alanvaihto – mikä siihen johtaa. Haastattelututkimus. Pro gradu tutkielma. Hoitotiede, hoitotyön johtaminen. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/24266/16111361051944374458.pdf>. Viitattu 11.11.2021.

Ylikorkala Anna, Hakonen, Anu, Hulkko, Kiisa, Moisio, Elina, Salimäki, Aino & Sweins Christina 2005. Teoksessa Matti Vartiainen & Juhani Kauhanen (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 282–297.

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

Ylikorkala, Anna, Hakonen, Anu, Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman Kiisa 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent Oy

Ylitörmänen, Tuija. 2021. Nurse-nurse collaboration and job satisfaction – a mixed method study of Finnish and Norwegian nurses' perceptions. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/25019/16206424102082724748.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 16.8.2022.

LIITE 1: AIHEESEEN LIITTYVIÄ TUTKIMUKSIA

Tutkimus	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmä	Aineisto	Tulokset
Antikainen, Marjo, Terkamo-Moisio, Anja & Hägmann-Laitila, Arja 2021. Hoitotyön johtajien ja hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työskentely koronapandemian aikana. Tutkiva hoitotyö 19 (4), 3–11.	Kuvata hoitotyön johtajien ja hoitotyöntekijöiden työhyvinvointia koronapandemian aikana.	Määrällinen tutkimus Sähköinen kyselylomake	n=103	Koronapandemia heikensi työhyvinvointia johtuen työn muutoksista.
Eneh Victor Okay, Vehviläinen-Julkunen, Katri & Kvist, Tarja 2012. Nursing leadership practices as perceived by Finnish nursing staff: high ethics, less feedback and rewards. Journal of Nursing Management, 2012, 20, 159–169.	Tutkia hoitotyöntekijöiden käsitteitä hoitotyön johtajista neljässä Itä-Suomen sairaalassa.	Määrällinen tutkimus Strukturoitu sähköinen kyselylomake	Lähetetty 5692 kyselylomaketta, kyselylomakkeita palautettu 1497 (vastaajat suurimmaksi osaksi sairaanhoitajia, kätilöitä ja terveydenhoitajia). Vastausprosentti 26,3 %	Hoitajille on tärkeää työntekijöiden arvostus, kiinnostus henkilökunnan hyvinvoinnista sekä työvuorojen joustavuus. Hoitohenkilöstö tulisi ottaa mukaan päätöksentekoon. Hoitohenkilöstön tulisi saada enemmän palautetta ja palkitsemista. Vain noin puolet vastaajista koki, että heitä palkitaan ja he saavat palautetta työssä kehittymisestä.
Flinkman, Mervi. 2014. Young registered nurses' intent to leave the profession in Finland. Väitöskirja. Turun yliopisto.	Selvittää nuorten sairaanhoitajien aikomuksia lähteä ammatistaan ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tulosten perusteella luotu suosituksia päättäjille.	Useampi menetelmä: Kirjallisuuskatsaus Määrällinen tutkimus Laadullinen tutkimus	75 artikkelia 147 sairaanhoitajaa 15 sairaanhoitajaa	26 % sairaanhoitajista oli ajatellut ammatista lähtemistä muutaman kerran kuukaudessa kyselyä edeltäneen vuoden aikana. Tulosten mukaan lähtöaikomus on monimutkainen ilmiö ja tutkimuksessa esimerkiksi uupumus ja työtytymättömyys olivat yhteydessä ammatista lähtöaikomuksiin. Riittäväällä henkilöstömitoituksella, sopivalla työkuormituksella, työstressin vähentämisellä sekä mahdollisuuksilla kehittyä ja edetä uralla voidaan edistää nuorten sairaanhoitajien ammatissa pysymistä. Vastavalmistuneille tulee turvata myös riittävä perehdytys ja mentorointi.
Harmoinen Merja 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Väitöskirja.	Tarkoituksena luoda mittari, jolla voidaan mitata arvostavan johtamisen toteutumista terveydenhuollossa. Tämän jälkeen tavoitteena oli tutkia, miten arvostava johtaminen terveydenhuollossa toteutuu.	Kaksivaiheinen tutkimus, joka sisälsi eri menetelmiä.	Käsitteanalyysi n=14 Kirjallisuuskatsaus n=20 Delfoi tutkimus n=76 Kyselytutkimus n=2671	Kaksivaiheinen tutkimus. Ensimmäisessä vaiheessa kehitettiin arvostavan johtamisen mittari (apuna käsitteanalyysi, kirjallisuuskatsaus ja delfoi-tutkimus). Toisessa vaiheessa kuvattiin arvostavan johtamisen toteutumista kyselyn avulla. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa on toteutunut tutkimuksen mukaan hyvin. Parhaiten toteutui tasa-arvoisuus. Heikoiten toteutui suunnitelmallinen johtaminen. Arvostava johtaminen on havaittu olevan yhteydessä työhön sitoutumiseen.

Harmoinen, Merja, Suominen, Tarja & Niiranen, Vuokko. 2010. Kirjallisuuskatsaus arvostavaan johtamiseen.	Tarkoitus kuvata arvostavaa johtamista käsitteleviä tutkimuksia ja selvittää mitä arvostava johtaminen on.	Kirjallisuuskatsaus	20 tutkimusartikkelia, joista määrällisiä 12 ja laadullisia 8 (tutkimukset pääosin terveydenhuoltoalta). Suuri osa tutkimuksista tehty Pohjois-Amerikassa.	Arvostavan johtamisen käsite vaatisi lisätutkimuksia. Tämän kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysin mukaan arvostava johtaminen koostuu ammattitaidon arvostamisesta, vuorovaikutuksesta sekä yhteistyöstä henkilöstön kanssa. Ammattitaidon arvostamiseen on liitetty mm. osaamisen tunnistaminen, tunnustuksen antaminen, sopiva työmäärä ja palkitseminen. Vuorovaikutus on koostunut mm. kuulluksi- ja nähdyksi tulemisestä. Yhteistyöhön henkilöstön kanssa on kuvattu kuuluvan esimerkiksi arvokkuuden tunnetta korostava johtamistyyli sekä hyvä asenne henkilöstön suhteen.
Kallio, Hanna, Kangasniemi, Mari & Hult, Marja 2022. Registered nurses' perceptions of having a calling to nursing: A mixed-method study. Journal of Advanced Nursing, 00, 1–10.	Tarkoitus selvittää sairaanhoitajien kutsumusta alalle	Monimenetelmällinen tutkimus	7925 hoitoalan ammattilaista joista 414 rekisteröityä sairaanhoitajia.	Rekisteröidyllä sairaanhoitajilla kutsumus työhön on vähäisempää verrattuna muihin hoitoalan ammattiryhmiin. Sairaanhoitajalle kutsumuksen kokeminen voi tuoda työhön erilaista ulottuvuutta, mutta kutsumus voi olla riskitekijä sairaanhoitajan ammatille huonojen työolojen ja matalan palkkauksen myötä. Kutsumuksen tunteesta on etua yksittäiselle sairaanhoitajalle, potilaalle, kollegoille, organisaatiolle ja yhteiskunnalle mutta se on yhteydessä huonoihin työoloihin ja matalaan palkkukseen. Organisaatioiden ja yhteiskunnan olisi syytä pohtia miten kutsumus nähtäisiin positiivisena voimana.
Koivisto, Jaana-Maija, Multsilta, Jari & Haavisto, Elina 2021. Surgical nurses' experiences with intrinsic work motivation: a focus on autonomy, competence and relatedness.	Tavoitteena kuvata kirurgisten sairaanhoitajien kokemuksia sisäisestä työmotivaatiosta.	Laadullinen tutkimus	Yhden sairaalana kirurgisen osaston 12 sairaanhoitajaa	Tuloksissa autonomian kokemus on yhdistetty mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhön sekä työn hallinnan tunteeseen. Kyvykkyyden kokemus on syntynyt mm. merkityksellisistä työtehtävistä ja palautteen saamisesta. Yhteenkuuluvuuden tunteeseen on liitetty mahdollisuus tehdä hyvää muille ihmisille, yhteisöllisyyden tunne sekä hoitotyön sosiaalinen arvostus yhteiskunnassa. Johdolta saatava tuki, arvostus sekä jatkuvan palautteen saaminen päivittäisestä työstä ovat tärkeitä sairaanhoitajien sisäisen työmotivaation kokemisen kannalta. Työyhteisöissä tulisi kehittää tapoja, joilla työntekijöiden arvostaminen tehdään näkyväksi. Lisäksi työpaikoilla tulisi kehittää erilaisia päivittäisen palautteen antamisen menetelmiä.
Kulju Karoliina & Paukku Jasmin 2020. Sairaanhoitajien työhyvinvointiin yhteydessä olevat työympäristötekijät. Kandidaatin tutkielma.	Tarkoituksena selvittää mitkä työympäristön tekijät ovat yhteydessä sairaanhoitajien työhyvinvoinnin toteutumiseen. Tavoitteena tuottaa systemaattista tietoa eri työympäristötekijöistä, joilla vaikutusta sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ilmenemiseen.	Kirjallisuuskatsaus	20 alkuperäistutkimusta (19 kansainvälistä ja 1 suomalainen) vuosilta 2014–2019.	Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat ympäristötekijät: henkilökohtaiset tekijät, henkilöstöresurssi, esimiestyö, sairaanhoitajan vaikutusmahdollisuudet työhön, työilmapiiri, työyhteisön sosiaaliset suhteet ja työympäristön erityispiirteet.

<p>Kuusisto, Terhi, Arola, Tanja & Salin Sirpa 2021. Sairaanhoidtajien työhön sitoutuminen ja arvos-tava johtaminen yliopistosairaalassa. Tutkiva hoitotyö.</p>	<p>Kuvata arvostavan johtamisen toteutumista erikoissairaanhoidossa sairaanhoitajien näkökulmasta</p>	<p>Määrällinen tutkimus Sähköinen kyselylomake</p>	<p>n=420, vastausprosentti 22 %</p>	<p>Alle 35-vuotiaat sairaanhoitajat: Nykyisen työpaikan vaihtamiseen vaikuttavia tekijöitä työsuhteen määräaikaisuus, riittämättömät työedut, halu nähdä muita työpaikkoja.</p> <p>Yli 35-vuotiaat sairaanhoitajat, joilla pitkä työkokemus ovat sitoutuneempia, mutta eivät innokkaita joustamaan muutoksissa. Vähemmän työkokemusta omaavat harkitsevat ammatinvaihtoa viiden vuoden sisällä.</p>
<p>Kärkkäinen, Mari 2010. Vetovoimainen sairaala – aineeton palkitseminen osa työhyvinvointia. Opinnäytetyö YAMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.</p>	<p>Kuvata hoitotyön lähijohtajien käsityksiä aineettomasta palkitsemisesta. Selvittää hoitotyön lähijohtajien näkemyksiä aineettomasta palkitsemismenetelmästä ja niiden hyödynnettävyydestä.</p>	<p>Määrällinen tutkimus Sähköinen strukturoitu kyselylomake Analysointi tilastollisen ohjelman (digium enterprise) avulla</p>	<p>Lähijohtajia (aoh, oh) n=61 vastausprosentti 62 %</p>	<p>Aineeton palkitseminen arvioitu tärkeäksi osaksi työntekijän palkitsemista kuten myös tärkeäksi osaksi johtamista. Käytetyimpiä aineettoman palkitsemisen menetelmiä olleet työajan järjestelyt, työajan joustot ja kiitos. Vähiten käytettyjä aineettoman palkitsemisen menetelmiä olleet arvostuksen osoittaminen valtuuksien lisäämisellä, kehittämismahdollisuudet ja palautteen anto. Johtopäätös: aineeton palkitseminen tärkeä osa vetovoimaista organisaatiota. Lähijohtajille mahdollistettava laajempi aineettomien palkitsemismenetelmien käyttäminen ja resursseja kohdennettava erityisesti palautejärjestelmän kehittämiseen.</p>
<p>Lahnalampi, Kati, Roos, Mervi & Suominen, Tarja 2020. Erikoissairaanhoitajien työmotivaatio. Tutkiva hoitotyö 18 (2), 26–36.</p>	<p>Kuvata erikoissairaanhoidossa työssä olevien sairaanhoitajien työmotivaatiota</p>	<p>Määrällinen tutkimus</p>	<p>Sairaanhoitajat (n=1468) vastausprosentti 21 %.</p>	<p>Sairaanhoitajien työmotivaatio on korkea. Työmotivaation on korkeampi niillä sairaanhoitajilla, joilla on vähän työkokemusta sekä ammatista lähtemisen aikeita. Työmotivaatio on parempi silloin kun työn- ja vapaa-ajan yhdistäminen on koettu mahdolliseksi.</p> <p>Johtopäätöksenä todetaan, että vanhempien pitkän työkokemuksen omaavien sairaanhoitajien työmotivaation ylläpitoon ja kehittämiseen tulee kiinnittää enemmän huomiota. Työpaikoissa olisi syytä suunnitella pitkäkestoisia työmotivaatiota lisääviä toimintatapoja kuten työkiertoa ja urapolkuja.</p>

Terveydenhuollon työolot tukevat työhön sitoutumista. Huomiota tulee kiinnittää nuoren sukupolven työhön sitouttamiseen uran alkuvaiheessa, ettei ammatinvaihtamisen halukkuus nouse.

Lepistö, Sari, Alanen, Seija, Aalto, Pirjo, Järvinen, Päivi, Leino, Kaija, Mattila, Elina, & Kaunonen, Marja 2018. Healthcare professionals' work engagement in Finnish university hospitals. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 32 (2), 979–986.

Tavoitteena kuvata työhön sitoutumista viidessä suomen yliopistollisessa sairaalassa sekä kuvata taustamuuttujien ja työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Määrällinen tutkimus

Kysely ollut avoin sairaanhoitajille, lääkäreille ja hallinnossa työskenteleville. Kyse- lyn ajateltu tavoit- tavan noin 5000 vastaa- jaa, vastauksia saatu 561.

Niskala, Jenni, Kanste, Outi, Tomietto, Marco, Miettu- nen, Jouko, Tuomikoski Anna-Maria, Kyngäs, Helvi & Mikkonen, Kristina 2020. In- terventions to improve nurses' job satisfaction: A systematic review and meta-analysis.

Selvittää sairaanhoitajien työ- tyytyväisyyteen vaikuttavia menetelmiä

Kirjallisuuskatsaus

20 artikkelia

Organisaatioiden tulisi huomioida strategioissaan sairaanhoitajien sisäisen työmotivaation merkitys työtyty- väisyyden kokemukseen.

Piironen, Merja 2007. Ter- veydenhuollon työntekijöi- den ja johtajien näkemyksiä palkitsemisjärjestelmästä ja sen oikeudenmukaisuus- desta. Pro gradu tutkielma. Kuopion yliopisto. Terveys- hallinnon- ja talouden laitos.

Kuvata terveydenhuollon pal- kitsemisjärjestelmää ja sen oi- keudenmukaisuutta työnteki- jöiden ja johtajien arvioi- mana.

Määrällinen tutkimus

Julkisen ja yksityisen terveydenhuollon

Osaamisen palkitsemista ei arvioitu hyväksi.

Aineiston analyysi tilastolli- sella menetelmällä faktori- analyysia hyödyntäen

työntekijöitä (n=853) vastausprosentti 41 %
johtajia (n=521) vas- tausprosentti 47 %

Aineeton palkitseminen (tärkeimmät muodot: työsuhteen jatkuvuus, oman osaamisen arvostus, kiitoksen saaminen) arvioitiin hyväksi kaikissa ammattiryhmissä.

Tuloksellisuudesta palkitseminen parempaa yksityisellä kuin julkisella sektorilla.

Ymmärryksen ja uuden tiedon lisääminen terveydenhuollon palkitsemisjärjestelmästä ja sen oikeudenmukaisuudesta.

Polat, Şehrinaz & Terzi, Banu 2021. Relationships between perceived support types and the job satisfac- tion levels of nurses. Pers- pectives in Psychiatric Care, 57(3), 1202–1211.

Tunnistaa sairaanhoitajien ko- keman tuen yhteyttä työty- tyväisyyteen (Turkki)

Määrällinen tutkimus

n=655

Organisaation, hallinnon ja kollegoiden tuki on yhteydessä sairaanhoitajien työtytyväisyyteen. Sairaanhoida- jien työtytyväisyyden varmistaminen nähdään tärkeänä.

Vastausprosentti 72,8 %

Rosendahl Tanja 2019. Y- ja Z- sukupolven työhön sitoutuminen.

Tarkoituksena kartoittaa tekijöitä, jotka vaikuttavat Y- ja Z- sukupolvien työhön sitoutumiseen. Tavoitteena lisätä ymmärrystä työhön sitoutumisen tekijöistä.

Laadullinen tutkimus

12 Y- ja Z- sukupolven vastaajaa (n=12)

Tulosten mukaan analysoitiin kuusi yläluokkaa, jotka edistävät työhön sitoutumista. Yläluokat olivat: työilmapiiiri, merkityksellinen työ, työntekijän saamat korvaukset, työn- ja vapaa-ajan yhdistäminen, esimiestyö ja työn arvostus. Johtopäätöksinä selvisi, että eniten työhön sitoutumiseen vaikuttaa työn- ja vapaa-ajan yhdistäminen ja hyvä työilmapiiiri.

Seitovirta, Jaana 2012. Palkitseminen yliopistollisessa sairaalassa – sairaanhoitajien haastattelututkimus. Pro gradu tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos.

Kuvata sairaanhoitajien kokemuksia palkitsemisesta, palkitsevista tekijöistä ja näkemyksiä palkitsemisen kehittämisestä yliopistollisessa sairaalassa.

Laadullinen tutkimus

Kymmenen yliopistollinen sairaalana vapaaehtoista sairaanhoitajaa (n=10)

Myönteisiä ja kielteisiä kokemuksia palkitsemisesta.

Teemahaastattelu

Analyysi teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä

Myönteiset kokemukset liittyneet mm. rahallisiin palkkioihin ja muihin etuihin, työn palkitseviin ominaisuuksiin sekä kehittymiseen + ammatilliseen kasvuun. Palkitsemisen näkyvyys + merkitys. Palkitsemisella merkitystä työssä jaksamiseen ja työnantajan julkiseen maineeseen.

Tutkimuskysymykset:

1. Minkälaisia kokemuksia sairaanhoitajilla on palkitsemisesta? 2. Mikä palkitsee sairaanhoitajia? 3. Minkälaisia näkemyksiä sairaanhoitajilla on palkitsemisen kehittämisestä?

Kielteiset kokemukset liittyneet mm. palkitsemisen puuttumiseen ja eriarvoisuuteen.

Sairaanhoitajia palkitsee aineellinen ja aineeton palkitseminen. Merkityksetön palkitseminen tullut esille. Palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun mukaan sairaanhoitajat. Palkitsemisen perustelut, arvioinnit ja kriteerit näkyviksi.

Tuottaa tietoa hoitotyön palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen.

Palkitsemista organisaatiossa jonkin verran, mutta puutteellista. Eriarvoisuutta osastojen välillä.

Seitovirta, Jaana 2018. Sairaanhoitajien palkitseminen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos.

Kuvata ja selittää sairaanhoitajien kokemuksia ja käsityksiä palkitsemisesta erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa.

Monimenetelmällinen, koostui kahdesta peräkkäisestä osatutkimuksesta.

Osatutkimus 1 n=30

Sairaanhoitajien palkitseminen nähtävä kokonaispalkitsemisena yksittäisten palkkioiden sijaan

Osatutkimus 1 – laadullinen tutkimus

Osatutkimus 2 n=402

Sairaanhoitajia palkitsivat aineellisten palkkioiden lisäksi aineettomat palkkiot.

Syventää hoitotyön toimintaympäristössä tapahtuvan palkitsemisen tietoperustaa.

Osatutkimus 2 – määrällinen tutkimus ja osassa kehitettiin "sairaanhoitajien käsityksiä palkitsemisesta" mittari

Aineettomista palkitsemistavoista neljällä (arvostus ja palaute työyhteisöltä, työajan järjestelyt, työn sisältö sekä mahdollisuus kehittyä, vaikuttaa ja osallistua) osoitettiin olevan tilastollisesti merkitsevä yhteys palkitsemisen merkitykseen.

Tuoda esille palkitsemisen mahdollisuuksia terveydenhuollon organisaatioille, hoitotyön johtajille sekä sairaanhoitajille.

Selkeän henkilöstölle ymmärrettävän kokonaispalkitsemisen käyttöönotto tarpeellista, koska erityisesti hoitotyössä palkitseminen koetaan riittämättömäksi.

Sairaanhoitajien palkitsemisen kehittäminen edellyttää tietoa ja ymmärrystä ammattiryhmän näkemyksistä.

<p>Thapa, Dip Raj, Stengård, Johanna, Ekström-Bergström, Anette, Areskoug Josefsson, Kristina, Krettek, Alexandra & Nyberg, Anna 2022. Job demands, job resources, and health outcomes among nursing professionals in private and public healthcare sectors in Sweden – a prospective study. BMC Nursing, 21(1), 1–11</p>	<p>Selvittää yksityisen- ja julkisen sektorin eroja työvaatimusten, resurssien ja koetun terveydentilan yhteyteen (Ruotsi)</p>	<p>Määrällinen tutkimus</p>	<p>n=520 sairaanhoitajaa n=544 avustavaa hoitajaa</p>	<p>Hyvät työresurssit ovat yhteydessä paremmaksi koettuun terveyteen ja esimerkiksi vähempiin burn-out oireisiin.</p>
<p>Vihijärvi, Tuula 2020. Arvostus hoitotyössä – työhyvinvoinnin näkökulmasta. Opinnäytetyö. Terveyden edistäminen YAMK. Metropolia ammattikorkeakoulu.</p>	<p>Tarkoituksena kuvata arvostuksen merkitystä hoitotyössä hoitajien näkökulmasta.</p>	<p>Laadullinen tutkimus</p>	<p>Kuusi lähi- ja sairaanhoitajaa</p>	<p>Tulosten mukaan hoitotyön arvostus liittyy työn sisältöön, hoitajan ammatillisuuteen, työyhteisöön, johtamiseen, esimiestyöhön sekä palkitsemiseen.</p>
<p>Ylitörmänen, Tuija. 2021. Nurse-nurse collaboration and job satisfaction – a mixed method study of Finnish and Norwegian nurses' perceptions. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos.</p>	<p>Tarkoituksena tutkia sairaanhoitajien välistä yhteistyötä sekä työtyytyväisyyttä ja niiden välistä suhdetta</p>	<p>Monimenetelmällinen tutkimus</p>	<p>Osatutkimus 1: 406 suomalaista ja norjalaista sairaanhoitajaa Osatutkimus 2: 29 sairaanhoitajaa</p>	<p>Tutkimuksen mukaan sairaanhoitajien näkemys sisäisestä yhteistyöstä on vaihteleva. Tunnistamalla ja edistämällä niitä tekijöitä, jotka tukevat yhteistyötä voidaan lisätä työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia.</p>

LIITE 2: SAATEKIRJE

Hei sinä kysiläinen sairaanhoitaja ja kollega!

Olen hyvinvointikoordinaattori YAMK tutkinnon opiskelija ja sairaanhoitaja kysiltä. Teen opintoihini liittyvää opin-
näytetyötä kysiläisten sairaanhoitajien työn palkitsemisen ja arvostuksen kokemuksista. Tutkimuksen tavoitteena
on saada tietoa, miten sairaanhoitajat kokevat työn palkitsevuuden organisaatio- ja yksikötasolla sekä millaisia
kehitysideoita näihin olisi. Nyt kaipaisin kollegoiltani vapaata sanaa aiheeseen liittyen. Tutkimukselle on myön-
netty organisaation tutkimuslupa.

Aihe kiinnostaa minua koska työn palkitsevuudella ja arvostuksen kokemuksilla on havaittu olevan laajasti merki-
tystä työhyvinvointiin ja sen kautta mm. Työhön sitoutumiseen. Olen myös kiinnostunut mitä ja miten toimintaa
voisi organisaatio- tai yksikötasolla kehittää niin, että työn arvostus saataisiin näkyvämmäksi aineellisen tai ai-
neettoman palkitsemisen avulla. Valtakunnallinen sairaanhoitajapäivä 12.5.2022 tuo jokaiselle oivan tilaisuuden
pohtia sairaanhoitajan työn palkitsevuutta ja arvostusta sekä niiden kehittämistä kysillä. **Tutkimukseen on mah-
dollista vastata 9.-13.5.2022.** Jokaisen vastaus eli kokemus on tärkeä.

Luonnollisesti kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja toteutuu anonymyminä. Vastauksia käsitellään luotta-
muksellisesti. Kyselyssä ei myöskään kerätä taustatietoja. Kyseessä ei ole ”rasti ruutuun kyselylomake”, joten se
kauanko vastaaminen kestää riippuu siitä, miten lähdet kysymyksiin vastaamaan. Arvio vastaamiseen kuluva
ajasta on noin 20–30 minuuttia.

Tutkimuksen tulokset ovat saatavilla syksyllä 2022 ja tutkimus julkaistaan kokonaisuudessaan Theseus tietokan-
nassa.

Minuun voi ottaa yhteyttä, jos herää tutkimukseen liittyviä kysymyksiä anne.niskanen@edu.savonia.fi tai
anne.niskanen@kuh.fi

Kyselyyn pääset vastaamaan tästä linkistä: <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=G2jVtkBKO2OewOnDTmRtg42KvrxizPtvF4Lvxo4apUN1pJSihNSTBWVDhVR0ZHVzNLWUg1TE5XRi4u>

Kiitos vastauksestasi!
Anne Niskanen

LIITE 3: KYSELYLOMAKE

Sairaanhoidtajien kokemuksia työn palkitsevuudesta Kuopion yliopistollisessa sairaalassa

Työn palkitsevuus käsittää palkitsemisen kokonaisuutena. Kokonaispalkitseminen voidaan jakaa aineelliseen- ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineelliseen palkitsemiseen liittyvät esimerkiksi palkka ja muut rahan verrattavat edut. Aineeton palkitseminen käsittää esimerkiksi työn sisältöön ja työympäristöön liittyviä asioita. Aineettomaan palkitsemiseen liittyy myös osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä arvostuksen ja palautteen saamiseen liittyvät tekijät.

Kun työ palkitsee riittävästi, on sen havaittu olevan yhteydessä mm. työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja työhön sitoutumiseen. Kuitenkin jokainen kokee palkitsemisen eri lailla - toinen arvostaa niitä tekijöitä, joita toinen ei edes koe palkitsemisena.

Pyydän, että pohdit vapaasti alla olevien kysymysten myötä mistä tekijöistä sinulle koostuu kokemus siitä, että työsi Kuopion yliopistollisessa sairaalassa on palkitsevaa, työtäsi arvostetaan ja arvostatko sinä näitä palkitsemisen menetelmiä?

- 1.Miten organisaatio palkitsee sinua työstäsi? Arvostatko kyseisiä palkitsemisen menetelmiä?
- 2.Miten omassa työyksikössäsi, tavallisena työpäivänäsi näkyy työn palkitsevuus ja arvostus?
- 3.Organisaatiotasolla voisi kehittää seuraavia asioita, että työn palkitsevuus ja arvostus (aineellinen tai aineeton) tulisi näkyvämmäksi:
- 4.Yksikkötasolla voisi kehittää seuraavia asioita, että työn palkitsevuus ja arvostus (aineellinen tai aineeton) tulisi näkyvämmäksi:
- 5.Vapaa sana - mitä muuta haluaisit sanoa?