



UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND

# Hoitohenkilöstön tunnustus – Osastonhoitajien haastattelututkimus

Erja Huttunen

Pro gradu -tutkielma

Hoitotiede

Itä-Suomen yliopisto

Terveystieteiden tiedekunta

Hoitotieteen laitos

08.05.2022

Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta

Hoitotieteen laitos

Hoitotyön johtaminen

Huttunen, Erja: Hoitohenkilöstön tunnustus – Osastonhoitajien haastattelututkimus

Opinnäytetutkielma, 75 sivua, 6 liitettä (12 sivua)

Tutkielman ohjaajat: professori, TtT Tarja Kvist, yliopistonlehtori, TtT Anu Nurmeksela ja arviointiylihoitaja, TtT Jaana Peltokoski

Toukokuu 2022

**Asiasanat:** tunnustus, palkitseminen, osastonhoitaja, hoitohenkilöstö, haastattelututkimus

Tunnustuksella tarkoitetaan erilaisia toimia ja asioita, joilla osoitetaan arvostusta ja kiitosta toisille. Hoitohenkilöstön tunnustuksella on todettu olevan laajasti hyötyä niin organisaatiolle, työntekijälle kuin potilaalle ja se nähdään yhtenä keinona vastata lisääntyneeseen hoitohenkilöstön vaihtuvuuteen ja työympäristön haasteisiin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata osastonhoitajien näkemyksiä tunnustus-käsitteestä, hoitohenkilöstön tunnustuksesta ja sen antamisen merkityksellisistä tekijöistä. Tarkoituksena oli kuvata myös osastonhoitajien näkemyksiä tunnustuksen vaikutuksista, sitä edistävästä ja estävästä tekijöistä sekä sen kehittämisestä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää terveydenhuollon organisaatioissa tunnustuskäytäntöjen kehittämisessä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla seitsemältä (n=7) osastonhoitajalta yhdestä erikoissairaanhoidon ja yhdestä perusterveydenhuollon organisaatiosta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina loka–marraskuussa 2021 ja aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tunnustus-käsite koettiin osastonhoitajien parissa vieraana ja sen määrittelemisen vaikeana. Hoitohenkilöstön tunnustus kuvattiin koostuvan kiitoksesta, palautteesta, arvostuksesta, erillis-tunnustuksista ja rahallisista palkkioista. Myös työvuoro- ja lomajärjestelyt, työnkuvan muokkaaminen, työn vaativuuden arviointi, uralla etenemisen ja ammatillisen kehittymisen tukeminen

sekä henkilöstöedut kuvattiin osana tunnustustoimintaa. Tärkeänä pidettiin, että tunnustus annetaan aidosti, ansionmukaisesti ja oikea-aikaisesti, siinä toteutuu tasapuolisuus, se on linjassa organisaation strategiaan ja siitä tiedotetaan avoimesti. Tunnustuksen nähtiin edistävän työhyvinvointia, työmotivaatiota, hoitotyön laatua, alan ja organisaatioiden vetovoimaisuutta, mutta aiheuttavan myös negatiivisia tuntemuksia, kuten kateutta. Osastonhoitajien vastuu arjen tason tunnustuksesta, tietämys tunnustuskäytännöistä ja taito havaita tunnustustilanteet todettiin edistävän tunnustustoimintaa. Edistäviksi tekijöiksi kuvattiin myös tunnustusjärjestelmät, tiedottaminen, myönteinen suhtautuminen, tunnustusta tukevat käytännöt ja työvälineet, myönteinen työilmapiiri sekä toimintakulttuuri, jossa tunnustus on osana arkea. Osastonhoitajien rajattu arjen tason tunnustusvastuu, useiden ja isojen yksiköiden johtaminen, puutteet työntekijöiden tuntemisessa, epätietoisuus tunnustuskäytännöistä ja vaikeudet tunnustustilanteiden havaitsemisessa nähtiin estävinä tekijöinä. Estäviksi tekijöiksi kuvattiin myös tiukka taloudellinen tilanne, poikkeustilanteet, puutteet tunnustusjärjestelmässä ja tiedottamisessa, käytettävien tunnustusmenetelmien vähäisyys sekä ylemmän johdon tunnustuksen vähäinen arvostus ja työyhteisön siihen negatiivinen suhtautuminen. Lisäksi esteenä nähtiin, että tunnustustoiminta on hoitotyön toimintaympäristössä vielä uutta ja vähäistä ja ettei tunnusteta mikä on tunnustusta. Osastonhoitajat ehdottivat, että heidän vastuutaan arjen tason tunnustuksesta lisätään, tunnustusjärjestelmiä laaditaan, tiedottamista tehostetaan ja tunnustusmenetelmien käyttöä laajennetaan.

Johtopäätöksenä todetaan, että tunnustus on osastonhoitajille vielä varsin uutta ja vierasta. Tunnustus edistää hoitohenkilöstön hyvinvointia, motivaatiota ja työssä viihtymistä, mutta aiheuttaa myös negatiivisia tuntemuksia. Hoitohenkilöstön tunnustusta on tarpeellista lisätä ja ottaa käyttöön uusia tunnustusmenetelmiä. On tärkeää, että tunnustus annetaan ansionmukaisesti, perustellusti ja kuhunkin tilanteeseen nähden sopivalla hetkellä. Tunnustustoimintaa voidaan edistää tunnustusjärjestelmällä sekä siten, että osastonhoitajalla on vastuu yksikkönsä arjen tason tunnustuksesta ja että henkilöstöllä on riittävät tiedot ja taidot tunnustustoiminnan toteuttamiseksi. Hyödyllisenä jatkotutkimuksena nähdään hoitohenkilöstön tunnustuksen tutkimus osastonhoitajien sekä hoitohenkilöstön näkökulmasta laajempaan aineistoon pohjautuen. Lisäksi tärkeinä tutkimusaiheina nähdään osastonhoitajien ja ylihoitajien saaman tunnustuksen sekä tunnustustoiminnan vaikuttavuuden tutkiminen.

University of Eastern Finland, Faculty of Health Sciences

Department of Nursing Science

Nursing management and leadership

Huttunen, Erja: Recognition of nursing staff – An interview study of nurse managers

Thesis, 75 pages, 6 appendix (12 pages)

Supervisors: Professor Tarja Kvist, PhD, University Lecturer Anu Nurmeksela, PhD and Director of Nursing Excellence Jaana Peltokoski, PhD

May 2022

**Keywords:** recognition, rewarding, nurse manager, nursing staff, interview study

Recognition refers to various measures and rewards used to show appreciation and gratitude to another person. Nursing staff recognition has been found to bring wide benefits to the organization, employees, and patients alike, and it has been perceived as one means to respond to the increasing turnover among nursing staff and challenges in the working environment.

The purpose of this study was to describe nurse managers' views of the concept of recognition, recognition of nursing staff, and significant factors in employee recognition. The study also aimed to describe the views of nurse managers on the impacts of recognition, the factors promoting and preventing it, and related development. The aim was to produce knowledge useful in developing recognition practices in healthcare organizations. The theme interview was used as the data collection method. Data were collected from seven (n=7) nurse managers at one specialized medicine and one primary healthcare organization. Individual interviews were carried out in October–November 2021, and the data were analysed using inductive content analysis.

The nurse managers were unfamiliar with the concept of recognition and found it difficult to define. Nursing staff recognition was described to include thanking, giving feedback, appreciation, and separate and financial rewards. The managers also described work shift and holiday arrangements, changes to job descriptions, assessment of the difficulty of work, supporting career advancement, professional development and staff benefits as part of the recognition activities.

They found it important to recognise employees genuinely, based on merits and in a timely manner, while ensuring equality and alignment with the organization's strategy and transparent communication. While recognition was considered to promote wellbeing at work, work motivation, quality of nursing, and the attractiveness of nursing and the organization, it was also seen as a source of negative emotions, such as envy. Nurse managers' responsibility for recognition at the day-to-day level, knowledge of recognition practices and ability to identify situations apt for employee recognition were argued to promote recognition and related systems, communication, positive attitudes, practices, and tools supporting recognition, a positive work atmosphere and an operating culture integrating recognition in daily activities. Preventive factors identified by the managers included limited responsibility for recognition in daily practice, management of several, large units, unfamiliarity with some employees, lack of awareness of recognition practices, and difficulties in detecting situations requiring recognition. They also included a tight financial situation, exceptional circumstances, deficits in the recognition system and information provision, low number of available recognition mechanisms, low appreciation of recognition by management and negative attitudes in the work community. The newness and rare use of employee recognition in the nursing environment and nurses' inability to identify it were also perceived as a barrier. The managers proposed that there is a need to increase their responsibility for recognition in daily practice, create recognition mechanisms, enhance information provision, and expand the use of recognition approaches.

In conclusion, recognition is still a rather new and unknown area to nurse managers. While recognition promotes nurses' wellbeing, motivation, and comfort at work, it also stirs some negative emotions. There is a need to increase nursing staff recognition and introduce new recognition methods. Recognition should be based on merits and solid grounds and be appropriate to the situation. Recognition activities can be promoted by introducing a recognition system and by nurse managers carrying the responsibility for recognition in the daily practice at their units and ensuring that staff has sufficient knowledge and skills for recognition. Potential and useful areas of further research include nursing staff recognition from the perspective of nurse managers and nursing staff based on more extensive data. Another important research area is the impact of the recognition of nurse managers and nurse directors and the recognition activities.

## Lyhenteet

AACN	American Association of Critical-Care Nurses
GDPR	General Data Protection Regulation
HWE	Healthy Work Environment
HWEAT	Healthy Work Environment Assessment Tool
Hotus	Hoitotyön tutkimussäätiö
JBI	Joanna Briggs Instituutti
STM	Sosiaali- ja terveysministeriö
TENK	Tutkimuseettinen neuvottelukunta

## Sisältö

1	Johdanto.....	9
2	Tutkimuksen lähtökohdat.....	11
2.1	Maslowin tarvehierarkia.....	11
2.2	Tunnustus ja palkitseminen.....	12
2.3	Tunnustus hoitotyön toimintaympäristössä.....	13
2.4	Kirjallisuuskatsauksen toteutus.....	15
2.5	Tunnustustoiminnan osa-alueet.....	16
2.5.1	Arvostus ja kunnioitus.....	16
2.5.2	Kiitos ja palaute.....	17
2.5.3	Rahalliset palkkiot ja muut konkreettiset tunnustusmenetelmät.....	17
2.5.4	Osastonhoitajan läsnäolo ja näkyvyys.....	18
2.5.5	Hoitohenkilöstön tukeminen.....	19
2.5.6	Osallistumisen mahdollistaminen.....	20
2.5.7	Terveellisen työympäristön edistäminen.....	21
2.6	Tunnustustoimintaan vaikuttavat tekijät.....	21
2.6.1	Osastonhoitajan henkilöstöjohtamistaidot.....	21
2.6.2	Osastonhoitajan saama tuki.....	22
2.6.3	Organisaation toimintakulttuuri ja resurssit.....	22
2.6.4	Henkilöstön tarpeet ja toiveet.....	23
2.7	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto.....	24
3	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	26
4	Tutkimuksen toteutus.....	27
4.1	Tutkimusasetelma.....	27
4.2	Tutkimuksen kohderyhmä ja rekrytointiprosessi.....	27

4.3	Haastatteluiden toteutus .....	28
4.4	Aineiston analyysi .....	29
5	Tulokset.....	31
5.1	Osastonhoitajien taustatiedot .....	31
5.2	Tunnustus-käsite osastonhoitajien kuvaamana.....	31
5.3	Hoitohenkilöstölle annettu tunnustus osastonhoitajien kuvaamana .....	33
5.4	Osastonhoitajien näkemyksiä tunnustuksen antamisen merkityksellisistä tekijöistä.	38
5.5	Osastonhoitajien näkemyksiä tunnustuksen vaikutuksista .....	42
5.6	Osastonhoitajien näkemyksiä tunnustustoimintaa edistävästä tekijöistä.....	46
5.7	Osastonhoitajien näkemyksiä tunnustustoimintaa estävästä tekijöistä.....	50
5.8	Osastonhoitajien ehdotuksia tunnustustoiminnan kehittämiseksi.....	55
5.9	Tutkimustulosten yhteenveto .....	59
6	Pohdinta.....	60
6.1	Tutkimustulosten tarkastelua .....	60
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	64
6.3	Tutkimuksen eettisyys ja tietosuojat .....	66
6.4	Tutkimuksen hyödynnettävyys, johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet .....	68



# 1 Johdanto

Pula osaavista ja työhön sitoutuneista terveydenhuollon ammattilaisista on kasvava maailmanlaajuinen ongelma, joka näkyy yhä vahvemmin myös suomalaisessa yhteiskunnassa (Risänen ym., 2020, Hahtela & Karhe, 2021, Sosiaali- ja terveysministeriö [STM], 2021). On arvioitu, että vuoteen 2035 mennessä Suomessa on sosiaali- ja terveysalalla noin 200 000 työntekijän vaje (Valtionvarainministeriö, 2020). STM (2021) on reagoinut tilanteeseen käynnistämällä poikkihallinnollisen ohjelman, jonka tavoitteena on vaikuttaa muun muassa veto- ja pitoimatekijöihin.

Tunnustustoiminta nähdään yhtenä keinona vastata lisääntyneeseen hoitohenkilöstön vaihtuvuuteen ja työympäristön haasteisiin vaikuttamalla myönteisesti muun muassa työssä viihtymiseen ja työhön sitoutumiseen (Miyata ym., 2015, Cherian, 2016, Sojane ym., 2016, Ulrich ym., 2019, Johansen ym., 2020, Salvant ym. 2020, Eddy ym., 2021). Tunnustuksella tarkoitetaan erilaisia toimia ja asioita, joilla osoitetaan arvostusta ja kiitosta toiselle. Vaikka tunnustus rinnastetaan usein palkitsemiseen, nähdään se olevan merkitykseltään palkitsemista laajempi käsite sisältäessään aineettomien ja aineellisten toimien lisäksi muun muassa läsnäoloa ja toisten huomioimista arjen vuorovaikutuksessa.

Tunnustuksella on todettu lisäksi olevan myönteistä vaikutusta työtyytyväisyyteen (Association of Critical-Care Nurses [AACN], 2005, Miyata ym., 2015, Sojane ym., 2016, Sherwood ym., 2018, Ulrich ym., 2019, Johansen ym., 2020, Eddy ym., 2021), työmotivaatioon (Milne, 2007, Corder & Ronnie, 2018, Johansen ym., 2020, Eddy, 2021), hoitotyön laatuun ja tuottavuuteen (Sherwood ym., 2018, Ulrich ym., 2019, Eddy ym., 2021) sekä kustannusten kasvun vähenemiseen (AACN, 2016). Tunnustuksen puute puolestaan voi saada työntekijän tuntemaan itsensä näkymättömäksi, itsestäänselvyydeksi ja merkityksettömäksi (AACN, 2005, Sherwood ym., 2018). Tunnustuksen hyödyllisyyden tiedostamisesta sekä toteuttamisen helppoudesta ja edullisuudesta (Ylikorkala & Sweins, 2015, 35–36, Cherian, 2016, Corder & Ronnie, 2018) huolimatta hoitohenkilöstölle annettavassa tunnustuksessa on kansainvälisissä tutkimuksissa todettu olevan puutteita ja kehittämisen tarvetta (AACN, 2005, 2016, Cherian, 2016, Sojane ym.

2016, Zwickel ym., 2016, Corder & Ronnie, 2018, Johansen ym., 2020). Myös Suomen sairaanhoitajaliiton kysely osoittaa hoitotyöntekijöiden olevan tyytymättömiä työn palkitsevuuteen (Hahtela & Karhe, 2021).

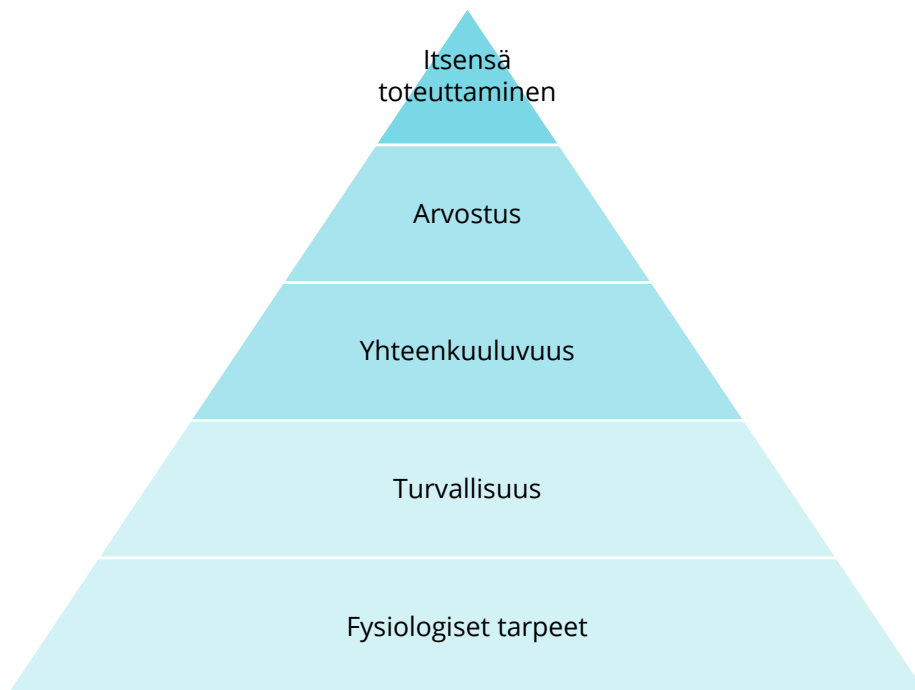
Henkilöstöön kohdistuva palkitsemistutkimus on lähtenyt kasvamaan 1960-luvulta lähtien (Taylor, 2000). Suomessa palkitsemista ovat tutkineet muun muassa Ruuska (2013) terveystieteiden ja Seitovirta (2018) hoitotieteen väitöskirjatutkimuksissaan. Hoitotieteellinen tunnustustutkimus on lähtenyt liikkeelle Yhdysvalloista Blegenin ym. (1992) sairaanhoitajien tunnustusta käsittelevällä tutkimuksella. Myös AACN (2005) toimi tunnustustutkimuksen edelläkävijänä julkaistessaan terveellisen työympäristön (engl. Healthy Work Environment) [HWE] standardit, joista yksi kuudesta on merkityksellinen tunnustus. Hoitotieteellinen tunnustustutkimus on kasvussa, vaikka kansallista tutkimusta siitä ei olekaan vielä saatavilla. Tutkimuksista suurin osa on tehty Yhdysvalloissa ja ne ovat kohdistuneet enimmäkseen sairaanhoitajiin. Pääsääntöisesti tunnustusta on hoitotieteessä tutkittu laadullisin menetelmin, mutta myös kyselytutkimuksin, joissa on käytetty muun muassa Blegenin ym. (1992) tunnustuskyselyä (engl. Employee Recognition Questionnaire) (ks. Miyata ym., 2015, Cherian, 2016, Salvant ym., 2020) ja vuonna 2009 julkaistua AACN:n terveellisen työympäristön mittaria (engl. Healthy Work Environment Assessment Tool [HWEAT]) (ks. Cherian, 2016). Hoitotyön johtajiin kohdistuvaa tunnustustutkimusta on tehty vasta niukasti. Tutkimustiedon lisääminen on tarpeellista, sillä hoitotyön johtajat, erityisesti lähijohtajat ovat avainasemassa terveydenhuollonyksiköiden ja -organisaatioiden tunnustustoiminnan kehittämisessä (Sherwood ym., 2018, Salvant ym., 2020, Eddy ym., 2021).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata osastonhoitajien näkemyksiä tunnustus-käsitteestä, hoitohenkilöstön saamasta tunnustuksesta ja sen antamisen merkityksellisistä tekijöistä. Tarkoituksena on kuvata myös osastonhoitajien näkemyksiä tunnustuksen vaikutuksista, sitä edistävästä ja estävästä tekijöistä sekä sen kehittämisestä. Tutkimuksen yhteydessä osastonhoitajilla tarkoitetaan hoitotyön lähijohtajan tehtävissä työskenteleviä ja hoitohenkilöstöllä työntekijöitä, jotka ovat lähijohtajien johdettavana.

## 2 Tutkimuksen lähtökohdat

### 2.1 Maslowin tarvehierarkia

Tutkimuksen teoreettisena taustana käytettiin motivaatioteorioihin kuuluvaa Maslowin (1943) tarpeiden hierarkia ja itsensä toteuttamisen mallia, jota kutsutaan myös Maslowin tarvehierarkiaksi. Sen mukaan ihmisen toimintaa ohjaa hierarkkisessa järjestyksessä fysiologiset tarpeet, turvallisuus, yhteenkuuluvuus, arvostus ja itsensä toteuttaminen (kuvio 1). Tarvehierarkian mukaan alemmat tarpeet on tyydytettävä ainakin osittain ennen siirtymistä seuraavan tason tarpeiden tavoitteluun. Lisäksi tarpeiden välillä hierarkialla voidaan liikkua eri suuntiin. On myös havaittu, että ylemmistä tarpeista huolehtiminen ennen alempien tarpeiden huomioimista voi aiheuttaa tyytymättömyyttä. (Maslow, 1943, Hakonen, 2015, 140–141, McLeod, 2018)



**Kuvio 1.** Maslowin tarvehierarkia (mukaillen Hakonen, 2015, 142).

Maslowin tarvehierarkiaa on käytetty laajasti, ja sitä on hyödynnetty myös tunnustustutkimuksissa (ks. Cherian, 2016, Eddy ym., 2021). Työntekijöiden palkitsemisen mahdollisuudet nähdään tarvehierarkiassa kuitenkin rajallisena. Rahalla voidaan tyydyttää kahta alimmalla hierarkiatasolla olevaa perustarvetta, kuten ruokaan ja asumiseen liittyviä tarpeita, mutta kun nämä

ovat kunnossa, ei teorian mukaan raha enää juurikaan motivoi. Pyramidin korkeampaa tarvetta, itsensä toteuttamista taas tavoitellaan esimerkiksi työtehtävien sisällön ja osaamisen kehittämisen kautta. (Hakonen, 2015, 141) Tarvehierarkian tasoista erityisesti psykologisiin tarpeisiin kuuluvat yhteenkuuluvuus ja arvostus nähdään liittyvän tunnustukseen, sillä ihmisillä on tarve olla pätevä, kuulua ryhmään, tulla hyväksytyksi, hallita tehtäviä sekä saada huomiota ja kiitosta pätevyyden saavuttamisesta (Carter, 2012, Eddy ym., 2021). Näiden kahden tason saavuttaminen luo mahdollisuuden saavuttaa itsensä toteuttamisen tason, joka on inhimillisistä tarpeista korkein ja jonka nähdään tarjoavan todellista tyytyväisyyttä työuraan ja elämään (Carter, 2012).

## 2.2 Tunnustus ja palkitseminen

Suomen kielen sanakirjamääritelmän mukaan tunnustuksella tarkoitetaan henkilölle työstään tai muusta toiminnasta annettavaa kiittävää lausumaa, arvonantoa ja kiitosta. Lisäksi tunnustus tarkoittaa jotain, mitä joku henkilö tunnustaa, kuten erehdyksen tunnustusta, mutta tässä tutkimuksessa tunnustus-käsitettä ei tarkastella tämän tulkintatavan mukaisesti. (Kotimaisten kielten keskus, 2021) Englanninkielinen termi recognition määritellään tarkoittavan palkitsemisen yhteydessä tunnustusta, kiitosta ja kunnianosoitusta. Kansainvälisissä tunnustustutkimuksissa käytetään myös acknowledgement-termiä, joka sanakirjan mukaan tarkoittaa tunnustusta ja kiitosta. (Mot Sanakirjat, 2022) Milnen (2007) määritelmän mukaan tunnustus tarkoittaa arvostuksen, kiitoksen ja palautteen antamista sekä menestyksen juhlistamista esimerkiksi hyvin tehdyn työn, saavutusten ja organisaatioon sitoutumisen perusteella. Yksittäisten henkilöiden ja erilaisten ryhmien lisäksi tunnustuksen kohteena voi olla organisaatio. Yksi tunnetuimmista terveydenhuollon organisaatiotasoisista tunnustuksista on Magneettisairaala-tunnustus (Eddy ym., 2021), jota myös Suomessa muutamassa sairaalassa tavoitellaan.

Tuoreen käsiteanalyysin mukaan hoitotyön toimintaympäristössä annettava tunnustus jaetaan kuuteen luokkaan, joita ovat vapaamuotoinen, muodollinen ja päivittäinen tunnustus sekä arvostus, merkityksellinen tunnustus ja yksilöllisesti annettu tunnustus. Vapaamuotoisella tunnustuksella tarkoitetaan esimerkiksi tunnustuksen antamista merkkipaalujen saavut-

tamisesta. Muodollinen tunnustus sisältää nimitys- ja valintaprosessin, joka perustuu organisaation tavoitteita vastaaviin kriteereihin. Vähemmän muodollisella päivittäisellä tunnustuksella tarkoitetaan suullista kiitosta, fyysistä kiitoksenilmaisua, kuten kädenpuristusta tai henkilökohtaista huomionosoitusta. Työntekijöiden arvotus, kunnioitus ja tukeminen muodostuvat organisaatiossa sen eteen tehdyn pitkällisen työskentelyn myötä. Merkityksellisellä tunnustuksella tarkoitetaan jatkuvaa prosessia, joka kehittyy ajan myötä työkuulttuurin normiksi. Yksilöllisesti annetulle tunnustuksella tarkoitetaan esimerkiksi kiitoksen antamista yksittäiselle henkilölle hänen panoksestaan, käyttäytymisestään tai tuloksestaan. (Eddy ym., 2021)

Tunnustuksen lähikäsite on palkitseminen (engl. rewarding), jolla tarkoitetaan yleisesti asioita ja toimia joita työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan (Hakonen ym., 2014). Palkitseminen kuvataan useimmiten kokonaispalkitsemisena, joka sisältää aineellista palkitsemista, kuten peruspalkka, rahanarvoiset palkitsemistavat ja työterveyshuolto sekä aineetonta palkitsemista, kuten palaute, kehittymismahdollisuudet, pysyvä työsuhde ja työaikajärjestelyt (Hakonen ym., 2014, Seitovirta ym., 2018, Ylikorkala & Sweins, 2015, 21, 37). Tunnustus sisällytetään usein aineettomaan palkitsemiseen (Milne, 2007, Hakonen ym., 2014), mutta sen ei nähdä olevan yhtä riippuvainen saavutuksista organisaation tavoitteita kohtaan, kuin palkitsemisen nähdään olevan (Milne, 2007). Palkitsemisesta käytetään myös termejä rahanarvoiset ja ei-rahalliset palkkiot sekä psykologiset palkkiot, jotka muotoutuvat vuorovaikutuksessa esihenkilön ja työntekijän välillä ja ovat osa kannustavaa johtamista (Ylikorkala & Sweins, 2015, 35, 38). Palkitsemisesta ja tunnustuksesta käytetään myös termejä kannustin ja kannustinohjelmat (Milne, 2007).

### **2.3 Tunnustus hoitotyön toimintaympäristössä**

Hoitohenkilöstön saama tunnustus saavutuksistaan ja panoksistaan nähdään tärkeänä ja tarpeellisena (Blegen, 1992, AACN, 2005, Cherian, 2016, Corder & Ronnie, 2018). Onnistunut tunnustustoiminta edellyttää, että se on osa organisaatiokulttuuria ja liittyy organisaation tavoitteisiin ja arvioihin. On myös oleellista, että tunnustus on jatkuvaluonteinen prosessi, joka ei koostu vain yksittäisistä ja erillisistä toimista. (AACN, 2005, Sherwood ym., 2018, Eddy ym., 2021). Lisäksi on oleellista, että tunnustusta annetaan oikea-aikaisesti, harkitusti ja että se on

vastaanottajalleen merkityksellistä. Esimerkiksi viipymättä annetun tunnustuksen on todettu lisäävän sen tehokkuutta ja merkityksellisyyttä (Cherian, 2016, Zwickelin ym., 2016, Eddy ym., 2021). Tunnustuksen koettu merkityksellisyys on kuitenkin yksilöllistä, eivätkä kaikki tunnustavat välttämättä sovellu kaikille (AACN, 2005, 2016, Huddleston & Gray, 2016, Zwickel ym., 2016, Sherwood ym., 2018, Johansen ym., 2020, Eddy ym., 2021). Tunnustuksen kokeminen on kuitenkin todettu olevan merkityksellisempää, kun sitä antava henkilö on tärkeä tunnustusta saavalle (AACN, 2005, Zwickel ym., 2016, Eddy ym., 2021). Tutkimusten mukaan hoitohenkilöstö kokee merkityksellisimpänä potilailta ja kollegoilta saaman tunnustuksen (Ulrich ym., 2019, Eddy ym., 2021), mutta myös hoitotyön johdolta saama tunnustus koetaan tärkeänä (Corder & Ronnie, 2018). Tunnustusmenetelmistä sairaanhoitajat ovat tuoneet Salvantin ym. (2020) tutkimuksessa esille arvostavansa eniten suoritustasoa vastaavaa palkankorotusta. Zwickelin ym. (2016) mukaan yleistä hoitotyöntunnustusta merkityksellisempänä useimmiten koetaan tunnustus, joka saadaan jostain konkreettisesta asiasta, kuten osastolla vähentyneiden painehaavojen vuoksi saatua tunnustusta. Tunnustuksen antamisessa on oleellista myös, että se on vilpitöntä, aitoa, henkilökohtaista ja että sitä saava ymmärtää mistä tunnustusta annetaan (Milne, 2007). Tunnustus, joka ei ole yhdenmukainen henkilön suoritteeseen nähden tai joka annetaan emotionaalisesti varautuneessa tilanteessa, voidaan kokea jopa epäkunnioittavana (AACN, 2005, 2016).

Tunnustustoiminta on tärkeä osa johtamista (AACN, 2005, Milne, 2007, AACN, 2016). Suurimmalta osalta tunnustus on hyvin edullista ja sitä on helppo tarjota, sillä esimerkiksi kiittämisen tapa vaatii lähinnä asian tärkeyden oivaltamista (Ylikorkala & Sweins, 2015, 35–36, Corder & Ronnie, 2018). Organisaation jatkuvaluonteinen tunnustustoiminta edellyttää kuitenkin suunnitelmallisuutta, joka voi perustua esimerkiksi organisaation tunnustusjärjestelmään (AACN, 2005, Milne, 2007, Salvant ym., 2020). Hoitotyön johdon on tärkeä määritellä käytettävät tunnustusmenetelmät ja kriteerit, jonka perusteella tunnustusta annetaan ja tuoda ne henkilöstön tietoon (Hakonen ym., 2014, Zwickel ym., 2016). Tunnustuksen kriteereinä voi olla esimerkiksi ammattitaidon kehittäminen tai toivotussa aikataulussa pysyminen (Eddy ym., 2021). Tehokkaimmatkaan tunnustusjärjestelmät eivät toteudu automaattisesti, vaan ne edellyttävät toimivia rakenteita ja prosesseja sekä säännöllistä arviointia (AACN, 2005, 2016). Arvioinnissa on

tarpeen selvittää muun muassa järjestelmän toimivuutta, kustannuksia ja vaikutuksia (Hakonen ym., 2014). Tunnustustoimintaan osallistuminen kuuluu koko henkilöstölle, mutta hoitotyön johdolla on siitä kokonaisvastuu (Salvant ym., 2020). Yksikötason tunnustuksesta käytännötasolla vastuun kantaa osastonhoitaja (Sherwood ym., 2018). Menestykäs tunnustustoiminta edellyttää, että koko henkilöstö on tietoinen käytössä olevista tunnustusmenetelmistä ja niiden tavoitteista (Zwickel ym., 2016), on saanut koulutusta tunnustustoimintaan liittyen ja ymmärtää tunnustuksen merkityksen sekä oman roolinsa siinä (AACN, 2005, 2016). Tunnustus osana organisaatiokulttuuria on useimmiten iso toimintakulttuurin muutos, joka ei tapahdu hetkessä (AACN, 2005, Eddy ym., 2021).

## 2.4 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

Kirjallisuuskatsaukseen haettiin tietoa aikaisemmista tutkimuksista, joissa tunnustusta on käsitelty osastonhoitajien näkökulmasta. Tiedonhaussa hyödynnettiin yliopiston kirjaston tietoasiantuntijan ohjeita. Laajemman hakutuloksen saamiseksi hakusanoja yhdistettiin and sekä or -toiminnoilla ja katkaistiin tähdellä. Tiedonhaku toteutettiin Cinahl-, Pubmed- ja Scopus-tietokannoista heinäkuussa 2021. Tuoreen tutkimustiedon saamiseksi aineistoa haettiin julkaisu vuosilta 2016–2021. Aikarajauksen lisäksi sisäänottokriteerinä oli englannin kieli sekä Cinahl-tietokannassa tutkimusartikkeleiden vertaisarviointi. Kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelle rajattiin julkaisut, jotka eivät kohdistuneet tutkimusaiheeseen, jotka eivät olleet tieteellisiä tutkimuksia tai joista ei ollut kokotekstiä saatavilla. Rajausten ja kaksoiskappaleiden poiston jälkeen artikkeleiden valintaa jatkettiin perehtymällä hakutulosten otsikoihin ja tiivistelmiin sekä lopuksi kokoteksteihin. Tiedonhakua täydennettiin manuaalisella haulla aiheeseen liittyvien verkkosivujen sekä tutkimusartikkeleiden ja opinnäytetöiden lähdeluetteloiden kautta. (Polit & Beck, 2017, 178–184) Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui mukaan yhteensä 11 tutkimusartikkelia. Tiedonhaku hakusanoineen, rajauksineen ja tuloksineen on kuvattu liitteessä 1. Tutkimusartikkeleiden tarkempi valintaprosessi on kuvattu Prisma Flow Chart -kuviossa liitteessä 2.

Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset on tehty Yhdysvalloissa (n=6), Australiassa (n=1), Etelä-Afrikassa (n=1), Suomessa (n=1), Kanadassa (n=1) ja Pakistanissa (n=1). Valituista tutkimuksista 10 on laadullista ja yksi määrällinen. Tutkimusten kohteena ovat osastonhoitajat

(n=8), hoitotyön johtajat (n=2) ja hoitotyön lähijohtajat (n=1). Viidessä tutkimuksessa tutkimuskohteena on lisäksi sairaanhoitajat ja yhdessä ylemmät johtajat. Tutkimuksiin osallistujien määrät vaihtelivat 5–133 henkilön välillä. Tutkimuksissa käsiteltävinä teemoina ovat tunnustus, työtyytyväisyys, terveellinen työympäristö, sosiaalinen työympäristö, tuen tarjoaminen ja saaminen, psykologinen sopimus, työn ilo ja merkitys, näkemys tulevaisuuden työstä, jaettu johtaminen sekä itsetietoisuus. Julkaisujen laadunarviointi toteutettiin Joanna Briggs -Instituutin [JBI] -kriteeristön avulla. Kaikki valitut tutkimusartikkelit saivat hyvät laatuasteet. (Hoitotyön tutkimussäätiö [Hotus], 2018, 2019) Valitut tutkimusartikkelit, niiden keskeisimmät sisällöt ja laadunarviointipisteet on kuvattu liitteessä 3. Kirjallisuuskatsauksen aineiston järjestämisessä käytettiin sisällönanalyysimenetelmää (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 139–140).

## 2.5 Tunnustustoiminnan osa-alueet

### 2.5.1 Arvostus ja kunnioitus

Tunnustus määritellään tarkoittavan arvostusta, jota annetaan tehdyn työn perusteella (Huddleston & Gray, 2016). Osastonhoitajien mukaan heille on tärkeää, että hoitohenkilöstölle osoitetaan arvostusta ja kunnioitusta (Sullivan ym., 2017, Corder & Ronnie, 2018, Salvant ym., 2020). Osastonhoitajien mukaan on myös tärkeää, että hoitohenkilöstön roolia ja heidän työn haasteita kunnioitetaan ja ymmärretään (Burke ym., 2017) ja että jokaista työntekijää, heidän näkökulmiaan sekä heidän kuuntelemistaan pidetään tärkeänä (Sullivan ym., 2017, Price ym., 2019). Henkilöstöä kohtaan eettisesti toimiminen ja heidän arvojen ja kykyjen kunnioittaminen kuuluu osastonhoitajien mukaan heidän työtehtäviinsä (Younas ym., 2021). Lisäksi joustaavuus liitetään kunnioittamiseen, sillä työntekijöiden yksilöllisten olosuhteiden ymmärtäminen merkitsee myös heidän kunnioittamista yksilöinä ja ammattihenkilöinä (Corder & Ronnie, 2018). Sullivan ym. (2017) tuovat esille myös sisäisen tunnustusmuodon, jossa erityyppistä palkitsemista annetaan itselle. Lisäksi Huddleston ja Gray (2016) tuovat esille, että henkilöstö voi tiimityön kautta osoittaa arvostusta toisilleen.



### **2.5.2 Kiitos ja palaute**

Tunnustuksella tarkoitetaan myös yksityisesti ja julkisesti annettua kiitosta, kehua ja kiitosviestiä (Huddleston & Gray, 2016). Tutkimukset osoittavat osastonhoitajien antavan hoitohenkilöstölleen suullista tunnustusta, kehuja (Sullivan ym., 2017) ja kiitosta (Burke ym., 2017). Nurmekselan ym. (2021) mukaan osastonhoitajat näkevät hoitohenkilöstön tarvitsevan kannustusta. Henkilöstön saaman hyvän potilaspalautteen, kuten kiitoksen esille tuominen on Salavantin ym. (2020) tutkimuksen mukaan osastonhoitajien näkökulmasta yksi tärkeimmistä tunnustusmuodoista. Hahnin ym. (2021) mukaan osastonhoitajille taas on tärkeää, että voivat tarjota henkilöstölleen rakentavaa palautetta. Huddleston ja Gray (2016) korostavat, että kiitosten ja kehujen antamisessa rehellisyys ja johdonmukaisuus on tärkeää ja että palautteen antamisessa tulee huomioida vastaanottajan tarpeet. Osastonhoitajien näkemysten mukaan kannustus, palaute ja julkisesti annettu kiitos vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden motivaatioon (Sullivan ym., 2017, Corder & Ronnie, 2018) ja rakentava palaute tukee heidän kasvua (Hahn ym., 2021).

### **2.5.3 Rahalliset palkkiot ja muut konkreettiset tunnustusmenetelmät**

Rahalliset palkkiot ja konkreettiset tunnustusmenetelmät ovat osa tunnustustoimintaa. Osastonhoitajat tuovat esille arvostavansa hoitohenkilöstön rahallista palkitsemista (Salvant ym., 2020) ja kokevat henkilöstön odottavan sitä hyvin tehdystä työstään (Corder & Ronnie, 2018). Tunnustusmenetelmistä lisäksi kirjallinen tunnustus ja palvelusvuosijuhlat saavat osastonhoitajilta korkean arvostuksen (Salvant ym., 2020). Burken ym. (2017) tutkimuksessa nousee esille henkilöstön kykyjen ja onnistumisten juhlistaminen. Hoitohenkilöstöä on palkittu osastonhoitajien mukaan myös vapaa-ajalla, sertifikaateilla sekä erilaisilla alueellisesti tunnetuilla palkinnoilla. Osastonhoitajien näkemysten mukaan hoitohenkilöstöä palkitsee myös, että he tunnistavat ja dokumentoivat toistensa saavutuksia. (Sullivan ym., 2017)

Konkreettiset palkinnot, erityisesti palkkioiden ja julkisten tunnustusten muodossa on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden motivaatioon (Corder & Ronnie, 2018). Osastonhoitajien keskuudessa palkitseminen nähdään lisäävän myös henkilöstön keskinäistä toveruutta ja

positiivista ryhmätyöskentelyä (Sullivan ym., 2017). Palkan motivoiva vaikutus on hoitoalalla lisääntynyt ja se nähdään olevan yksi tärkeimmistä työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä (Salvant ym., 2020). Corderin ja Ronnien (2018) tutkimuksen mukaan taas rahallisten palkkioiden vähäinen panostus nähdään vahvistavan henkilöstön sisäistä motivaatiota. Lisäksi rahallisten palkkioiden nähdään olevan tehokkaita vain aineettomien tunnustusmuotojen, kuten kiitosten yhteydessä (Corder & Ronnie, 2018). Huddlestonin ja Grayn (2016) mukaan hoitohenkilöstön tunnustus taas koostuu rahallisten palkkioiden sijaan enemmänkin tyytyväisyydestä, jota voidaan saada esimerkiksi potilaan hymystä.

#### **2.5.4 Osastonhoitajan läsnäolo ja näkyvyys**

Tunnustustoiminnan osa-alueeksi nähdään kuuluvan myös osastonhoitajan läsnäolo ja näkyvyys. Osastonhoitajat kuvaavat, että läsnäolo on fyysisen läsnäolon lisäksi henkilöstön tarpeisiin, huolenaiheisiin ja viestintään reagointia, jossa vuorovaikutuksen laatu on tärkeässä asemassa (Burke ym., 2017). Osastonhoitajien mukaan työntekijät tarvitsevat näkyvää johtajuutta (Huddleston & Gray, 2016, Nurmeksela ym., 2021) ja kokevat, että heidän vastuullaan on olla läsnä (Price ym., 2019, Hahn ym., 2021) sekä henkilöstön käytettävissä (Burke ym., 2017) ja tavoitettavissa (Price ym., 2019). Aidolla läsnäolon prosessilla tarkoitetaan, että osastonhoitaja on kiinnostunut jokaisesta työntekijästä ja tuntee heidän työnsä ja vahvuutensa (Burke ym., 2017). Henkilöstön tunteminen nähdään tukevan osastonhoitajaa tunnistamaan millaiset tunnustusmuodot ja palkkiot toimivat kulloinkin parhaiten (Sullivan ym. 2017). Myös Pricen ym. (2019) tutkimuksessa lähijohtajan läsnäolo, saavutettavuus sekä henkilöstön säännöllinen tapaaminen nähdään tärkeänä. Corderin ja Ronnien (2018) mukaan on lisäksi tärkeää, että osastonhoitaja tarjoaa työntekijöille henkilökohtaista aikaa, jolloin heillä on tilaisuus keskustella henkilökohtaisista asioistaan ja huolistaan sekä olla epävirallisemminkin vuorovaikutuksessa.

Osastonhoitajien mukaan aidon läsnäolon myötä he pystyvät tunnistamaan työntekijöiden kyvyt sekä tarjoamaan uraneuvontaa ja tukemaan henkilöstön ammatillista kasvua (Burke ym., 2017). Osastonhoitajan läsnäolo ja saavutettavuus nähdään auttavan myös positiivisten vuo-

rovaikutussuhteiden luomisessa, auttavan henkilöstöä kokemaan olonsa mukavaksi ja tukevan heidän luottamusta esihenkilöä kohtaan (Price ym., 2019). Lisäksi osastonhoitajien mukaan heidän läsnäolo ja näkyvyys auttaa luomaan merkityksellistä yhteyttä henkilöstön jäseniin sekä tunnistamaan heidän tekemää työtä ja arvioimaan käytäntöjä (Burke ym., 2017). Osastonhoitajat tuovat esille varmistavansa omaa näkyvyyttään ja henkilöstön mahdollisuutta tulla keskustelemaan käyttämällä avointen ovien politiikkaa (Huddleston & Gray, 2016) ja olemalla osastolla henkilöstön lähettyvillä (Burke ym., 2017, Price ym., 2019).

### **2.5.5 Hoitohenkilöstön tukeminen**

Tuen antaminen työntekijöille nähdään olevan yksi organisaation keino osoittaa arvostusta (Chisengantambu ym., 2018). Osastonhoitajat kuvaavat sen kuuluvan heidän työtehtäviinsä (Chisengantambu ym., 2018, Corder & Ronnie, 2018, Nurmeksela ym., 2021). Osastonhoitajien antamaan tukeen nähdään sisältyvän tunnustusta, palkintoja, kiitosta, kannustusta, kohteliaisuuksia, käytännön apua, akateemista tietämystä (Chisengantambu ym., 2018), koulutuksellista tukea (Chisengantambu ym., 2018, Corder & Ronnie, 2018, Hahn ym., 2021), resurssointia (Burke ym., 2017, Chisengantambu ym., 2018), kuuntelemista (Chisengantambu ym., 2018, Corder & Ronnie, 2018) sekä mentorointia (Chisengantambu ym., 2018, Hahn ym., 2021). Tuki voi olla suoraa tai välillistä (Chisengantambu ym., 2018) ja se voi liittyä esimerkiksi kliiniseen työhön (Burke ym., 2017, Chisengantambu ym., 2018, Hahn ym., 2021), työajansuunnitteluun (Burke ym., 2017, Chisengantambu ym., 2018) sekä ammatilliseen kasvuun ja uralla etenemiseen (Sullivan ym., 2017, Hahn ym., 2021). Osastonhoitajat odottavat rooliinsa sisältyvän tulevaisuudessa yhä enemmän tuen ja kannustuksen tarjoamista, mahdollistamista, valmentamista, mentorointia sekä henkilöstön työtehtävien räätälöintiä (Nurmeksela ym., 2021). Younasin ym. (2021) mukaan osastonhoitajien tulisi lisäksi reflektoida nykyistä paremmin sitä, kuinka työyhteisön jäsenet voisivat tukea toisiaan.

Tukea antamalla osastonhoitajat mahdollistavat työntekijöille turvallisen ja laadukkaan hoitotyön tekemisen (Burke ym., 2017, Nurmeksela ym., 2021), joka taas vaikuttaa hyvien potilastulosten saavuttamiseen (Chisengantambu ym., 2018, Hahn ym., 2021). Burken ym. (2017) tutki-

mus osoittaa, että tunne tuen saannista ja turvallisuudesta vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin. Myös Chisengantambun ym. (2018) mukaan osastonhoitajien antama tuki vahvistavaa positiivista työympäristöä, lisää henkilöstön hyvinvointia, työ- ja yksityiselämän tasapainoa sekä vahvistavaa työntekijöiden luottamusta organisaatiota kohtaan. Lisäksi osastonhoitajat kuvaavat hoitohenkilöstön voimaantuvan, kun heitä kannustetaan itsenäiseen työskentelyyn ja tukea tarjotaan tarpeiden mukaisesti (Burke ym. 2017). Hahn ym. (2021) tuovat esille, että henkilöstön mentorointi on tuonut iloa ja tukenut työntekijöitä selviytymään tehtävistä, joista eivät uskoneet pystyvänsä suoriutumaan. Tuella, jota annetaan kaikilla organisaation tasoilla ja tasoilta toisille voidaan Chisengantambun ym. (2018) mukaan lisätä työntekijöiden organisaatioon sitoutumista, heidän suorituskykyä, itsetuntoa sekä ryhmätyöskentelyn ja yhteisöllisyyden tunnetta sekä vähentää koettua ammatillista yksinäisyyttä.

### **2.5.6 Osallistumisen mahdollistaminen**

Hoitohenkilöstölle itsenäisen työskentelyn mahdollistaminen, siihen työkalujen ja olosuhteiden tarjoaminen sekä itseohjautuvuuteen kannustaminen nähdään yhtenä tunnustusmuotona, jolla on myönteistä vaikutusta työntekijöiden motivaatitasoon (Corder & Ronnie, 2018). Burken ym. (2017) tutkimuksen mukaan osastonhoitajat pyrkivät osoittamaan henkilöstölle käytettävissä olevat resurssit, sen sijaan että ratkaisisivat ongelmat heidän puolestaan. Nurmekselan ym. (2021) tutkimuksen mukaan osastonhoitajat odottavat, että tulevaisuudessa siirrytään kohti jaettua johtamista ja että hoitohenkilöstölle mahdollistetaan nykyistä enemmän omaan työhönsä vaikuttaminen sekä kehittämistyöhön, suunnitteluun ja päätöstentekoon osallistuminen. Myös Johansen ym. (2020) tuovat esille, että osastonhoitajien tulisi vahvistaa nykyistä käytäntöä paremmin hoitohenkilöstön osallistumista päivittäiseen päätöksentekoon. Osastonhoitajat myös kuvaavat, että hoitohenkilöstön voimaantumiseen liittyy tasapaino autonomian edistämisen ja tarpeiden mukaisen tuen tarjoamisessa (Burke ym., 2017).

### **2.5.7 Terveellisen työympäristön edistäminen**

Terveellisen työympäristön edistäminen on osa tunnustustoimintaa. On tärkeää, että osastonhoitaja luo avointa ja kannustavaa työympäristöä, jossa henkilöstö voi kokea olonsa turvallisiksi ja jossa heillä on vaikutusmahdollisuuksia (Corder & Ronnie, 2018). Osastonhoitajat kuvaavat, että heidän tehtävään on edistää positiivista (Price ym., 2019), terveellistä ja turvallista työkuulttuuria, olla positiivinen voima työyksikössään ja luoda työympäristö, jossa henkilökunta voi kasvaa ammatillisesti, menestyä työssään ja viihtyä (Hahn ym., 2021). Terveellisessä työympäristössä henkilöstön jäsenet voivat keskustella keskenään avoimesti ja pelkäämättä. Lisäksi luottamusta edistävän työkuulttuurin nähdään tukevan osastonhoitajaa tiimin rakentamisessa ja yhteyden luomisessa työntekijöihin. (Hahn ym., 2021) Nurmekselan ym. (2021) tutkimus osoittaa, että osastonhoitajien työ nähdään tulevaisuudessa painottuvan henkilöstöjohtamiseen, joka sisältää yhä enemmän työntekijöiden hyvinvoinnin huomioimista ja terveellisen työympäristön edistämistä.

## **2.6 Tunnustustoimintaan vaikuttavat tekijät**

### **2.6.1 Osastonhoitajan henkilöstöjohtamistaidot**

Osastonhoitajan henkilöstöjohtamistaidoilla on merkitystä tunnustuksen toteutumiselle. Onnistuneiden vuorovaikutustilanteiden nähdään tukevan osastonhoitajaa henkilöstölleen arvostuksen ja tunnustuksen antamisessa (Burke ym., 2017). Osastonhoitajan kyky luoda hyvä yhteys henkilöstöön taas on avain luottamuksen rakentumiseen ja vuorovaikutussuhteiden laadun parantumiseen. Sosiaalisen työympäristön johtaminen, erityisesti kilpailevien työvaatimusten yhteydessä edellyttää osastonhoitajalta lisäksi hyviä ihmissuhde- ja viestintätaitoja. (Price ym., 2019) Työntekijöiden kynnystä tulla keskustelemaan huolistaan madaltaa, että osastonhoitaja on luotettava, toisia kunnioittava, johdonmukainen, hyvä kuuntelija ja tarpeisiin reagoiva (Huddleston & Gray, 2016).

Tietoisuus omista tunteista ja asenteista nähdään olevan välttämätöntä, jotta osastonhoitaja kykenee tukemaan hoitohenkilöstöä, huomaaman heidän tarpeensa, huolenaiheensa sekä

kunnioittamaan heidän arvojaan ja mielipiteitään. Itsetietoisuuden ei nähdä olevan pelkääntään keskittymistä osastonhoitajan omiin henkilökohtaisiin vahvuuksiin ja rajoitusten tunnistamiseen, vaan se myös auttaa pohtimaan moraalisia ja eettisiä arvoja sekä tehostaa eettistä päätöksentekoa. (Younas ym., 2021) Haastavassa roolissa toimiminen edellyttää osastonhoitajalta myös itseluottamuksen kehittämistä (Hahn ym., 2021). Osastonhoitajan hyvinvointi sekä työn ilon ja merkityksen tunteet ovat myös ratkaisevan tärkeitä, jotta hän kykenee tukemaan hoitohenkilöstöään (Hahn ym., 2021).

### **2.6.2 Osastonhoitajan saama tuki**

Tutkimukset osoittavat, että osastonhoitajan saama riittävä tuki edistää tunnustustoimintaa. Osastonhoitajat kokevat läsnäolon ja saatavilla olon muuttuneen haastavammaksi lisääntyneen vastuun, henkilöstömäärän ja useamman tieteenalan johtamisen myötä (Price ym., 2019). Haasteisiin vastaamiseksi ja tehtäviensä tehokkaampaan suorittamiseen he kokevat tarvitsevänsä nykyistä vahvempaa tukea organisaation johdolta. Osastonhoitajat toivovat, että heidän tarpeitaan yksikön johtamisessa kuunnellaan, heidän asemaansa tuetaan ja että heille mahdollistetaan riittävä autonomia ja tuki esimerkiksi päätöksentekoon liittyen. (Chisengantambu ym., 2018, Hahn ym., 2021). Osastonhoitajien autonomian nähdään tukevan yhteyden luomista henkilöstön jäseniin (Hahn ym., 2021) ja osastonhoitajien saama tuki parantavan sosiaalista työympäristöä (Price ym., 2019).

### **2.6.3 Organisaation toimintakulttuuri ja resurssit**

Organisaation toimintakulttuuri on keskeisessä asemassa tunnustustoiminnan toteutumisessa. On tärkeää, että ylin johto arvioi ja edistää organisaation politiikkaa ja ohjeistuksia, jotka tukevat hoitohenkilöstön saamaa tunnustusta ja keskinäistä kunnioittamista (Corder & Ronnie, 2018, Salvant ym. 2020, Hahn ym., 2021). Organisaation johto voi edistää tunnustustoimintaa valitsemalla käyttöön tunnustusmuotoja, joita hoitohenkilöstö arvostaa (Salvant ym., 2020) sekä toimimalla tunnustuksen antamisessa esimerkkinä (Corder & Ronnie, 2018). Organisaatiotasolla julkista tunnustusta voidaan antaa säännöllisissä tunnustusjuhlissa, joissa henkilöstöä palkitaan esimerkiksi myönnettyillä sertifikaateilla (Sullivan ym., 2017, Corder &

Ronnie, 2018). Yksikkötasolla taas henkilöstökokoukset soveltuvat hyvin julkisen tunnustuksen antamiseen (Sullivan ym., 2017). Myös viestintä nähdään olevan avainasemassa organisaation tunnustustoiminnan toteuttamisessa (Chisengantambun ym., 2018, Corder & Ronnie, 2018).

Riittävien resurssien ja täydennyskoulutuksen varmistaminen ovat myös oleellista tunnustustoiminnan toteuttamisessa. Osastonhoitajien läsnäoloa ja vuorovaikutusta hoitohenkilöstöä kohtaan on tarpeellista mahdollistaa kohdentamalla siihen resursseja esimerkiksi ajankäytöllisesti (Price ym., 2019). Riittävien resurssien varmistaminen on olennaista myös terveellisen työympäristön luomisessa ja ylläpitämisessä (Johansen ym., 2020) sekä hoitohenkilöstön tyytyväisyyden edistämiseksi (Burke ym., 2017). Osastonhoitajien johtamiskoulutuksessa tulee korostaa hoitohenkilöstön saamaa tunnustusta ja arvostusta sekä kunnioittavan työympäristön luomisen ja luottamuksen rakentamisen merkityksellisuutta (Corder & Ronnie, 2018). Osastonhoitajalle sekä koko henkilöstölle on tarpeellista mahdollistaa riittävä täydennyskoulutus esimerkiksi ihmissuhdeviestintään ja terveellisen työympäristön edistämiseen liittyen (Corder & Ronnie, 2018, Price ym., 2019).

#### **2.6.4 Henkilöstön tarpeet ja toiveet**

Työntekijöiden erilaiset tarpeet ja toiveet tuovat haasteita tunnustustoimintaan (Corder & Ronnie, 2018, Salvant ym., 2020). Toisille työntekijöille tunnustus voi tarkoittaa kiitoskorttia tai lounasta ja taas toisille raha on tärkeimmässä asemassa (Corder & Ronnie, 2018). Myös työntekijöiden sukupolvien erilaiset näkemykset ovat vaikuttamassa tunnustuskäytäntöihin. Esimerkiksi milleniaalisukupolven työntekijöiden on todettu arvostavan vanhempaa sukupolvea enemmän rahallisia palkkiota sekä työ- ja yksityiselämän tasapainoa (Salvant ym., 2020). Osastonhoitajat myös arvioivat, että johtajuus tulee muuttumaan yhä enemmän uuden sukupolven työntekijöiden tarpeiden mukaiseen suuntaan, jonka myötä esimerkiksi palautteen antamisen kulttuurin nähdään lisääntyvän (Nurmeksela ym., 2021).

## 2.7 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Osastonhoitajiin kohdistuneen tutkimusten perusteella hoitohenkilöstön saama tunnustus koostuu arvostuksesta, kunnioituksesta, kiitoksesta, palautteesta, rahallisista palkkioista ja konkreettisista tunnustuksista, kuten kirjallisista tunnustuksesta, alueellisista palkkioista, sertifikaateista, vapaa-ajan tarjoamisesta, palvelusvuosijuhlista ja muista henkilöstön juhlistamisista. Lisäksi tunnustustoiminnan osa-alueiksi nähtiin sisältyvän osastonhoitajan läsnäolo ja näkyvyys, hoitohenkilöstön saama tuki, osallistumisen mahdollistaminen sekä terveellisen työympäristön edistäminen.

Tutkimusten perusteella hoitohenkilöstön saama tunnustus lisää työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä, suorituskykyä, organisaatioon sitoutumista ja itsetuntoa sekä tukee ammatillisessa kasvussa. Lisäksi tunnustuksella nähtiin olevan myönteistä vaikutusta työilmapiiriin ja työntekijöiden keskinäiseen yhteisyyteen, parantaen esimerkiksi ryhmässä työskentelyä. Rahallisten palkkioiden vaikutusten osalta tutkimustulokset ovat osittain ristiriitaisia. Esimerkiksi erään tutkimuksen mukaan palkka nähdään merkittävimpana motivaatiotekijänä, kun taas toisen tutkimuksen mukaan rahallisten palkkioiden vähäisyys nähdään vahvistavan työntekijöiden sisäistä motivaatiota.

Osastonhoitajan henkilöstöjohtamistaidot, kuten vuorovaikutus- ja viestintätaidot sekä kyky luoda yhteys henkilöstöön nähdään edistävän tunnustustoimintaa. Myös osastonhoitajan itsetietoisuus ja vahva itseluottamus nähdään tukevan tunnustuksen antamisessa. Henkilöstömäärän ja osastonhoitajan vastuun lisääntyminen nähdään tuovan haasteita tunnustuksen toteuttamiselle, kun taas osastonhoitajan saama tuki ja autonomia nähdään tukevan siinä. Tutkimusten mukaan nähdään tärkeänä, että organisaatiossa tuetaan tunnustustoimintaa esimerkiksi valitsemalla tunnustusmenetelmiä, joita hoitohenkilöstö arvostaa sekä tukemalla tunnustuksen antamista ohjeistuksilla, viestinnällä, riittäville resursseilla, täydennyskoulutuksella ja erilaisilla tunnustuskäytänteillä, kuten säännöllisillä tunnustusjuhlilla.

Työntekijöiden erilaiset tarpeet ja toiveet vaikuttavat myös tunnustuskäytäntöihin, sillä toiset voivat antaa enemmän arvoa kiitokselle ja toiset rahallisille palkkioille. Myös eri sukupolven



työntekijät vaikuttavat tunnustuskäytäntöihin, sillä esimerkiksi nuoremman sukupolven työntekijöiden on havaittu arvostavan rahallisia palkkioita sekä työ- ja yksityiselämän tasapainoa vanhempaa sukupolvea enemmän.

### **3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata osastonhoitajien näkemyksiä tunnustus-käsitteestä, hoitohenkilöstön tunnustuksesta ja sen antamisen merkityksellisistä tekijöistä. Tarkoituksena on kuvata myös osastonhoitajien näkemyksiä tunnustuksen vaikutuksista, sitä edistävästä ja estävästä tekijöistä sekä sen kehittämisestä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää terveydenhuollon organisaatioissa tunnustuskäytäntöjen kehittämisessä.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten osastonhoitajat määrittelevät tunnustuksen?
2. Miten tunnustusta annetaan työntekijöille?
3. Mitkä ovat merkityksellisiä tekijöitä tunnustuksen antamisessa?
4. Millaisia näkemyksiä osastonhoitajilla on tunnustuksen vaikutuksista?
5. Mitkä tekijät osastonhoitajien mukaan edistävät ja estävät tunnustustoimintaa?
6. Miten osastonhoitajat kehittäisivät tunnustustoimintaa?

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimusasetelma

Tämä on kuvaileva laadullinen tutkimus. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja se soveltuu käytettäväksi, kun tutkimuksen kohteesta on vähän tai ei lainkaan aiempaa tutkimustietoa. Kvalitatiivinen lähestymistapa nähtiin soveltuvan tähän tutkimukseen, jossa tarkoituksena on kuvata osastonhoitajien näkemyksiä vielä varsin niukasti tutkitusta tunnustus-aiheesta. (Kylmä & Juvakka, 2007, 26, 30, Tuomi & Sarajärvi, 2018, 98)

### 4.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja rekrytointiprosessi

Tutkimuksen perusjoukon muodostivat hoitotyön lähijohtajat, jotka toimivat perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon organisaatioissa eri nimikkeillä, kuten osastonhoitajina ja esihenkilöinä. Kevan tilaston mukaan vuonna 2018 kunta-alalla on työskennellyt 3907 eläkevaikutettua osastonhoitajaa (Sohlman, 2020). Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin yhdessä erikoissairaanhoidon ja yhdessä perusterveydenhuollon organisaatiossa työskentelevät osastonhoitajat (n=46), joilla arvioitiin olevan hoitotyön lähijohtamisen näkökulmasta tietoa ja kokemusta tunnustustoiminnasta. Kohderyhmän valinnassa käytettiin harkinnanvaraista otantaa. (Kylmä & Juvakka, 2007, 58, Polit & Beck, 2017, 866, 870, Tuomi & Sarajärvi, 2018, 98)

Tutkimuslupien hyväksymisten jälkeen organisaatioiden yhteyshenkilöt välittivät sähköpostitse kohderyhmään kuuluville osastonhoitajille pyynnön tutkimukseen osallistumiseen. Pynnön ohessa kohderyhmälle lähetettiin tutkimuksen saatekirje (liite 4) sekä suostumus tutkimukseen osallistumisesta (liite 5). Saatekirje sisälsi tietoa tutkimuksesta sekä ohjeistuksen haastatteluun osallistumisesta. Kohderyhmälle lähetettiin muistutusviesti kolme kertaa 2–3 viikon välein. Tutkija osallistui molempien organisaatioiden yhteiseen osastonhoitajakokoukseen, jossa hän tiedotti tutkimusaiheesta ja tutkimukseen osallistumisen mahdollisuudesta. Lisäksi haastatteluiden lopussa tutkimukseen osallistuville esitettiin pyyntö, jossa toivottiin

heidän muistuttavan tutkimuksesta osastonhoitajakollegoitaan. (Polit & Beck, 2017, 260–261, Tutkimuseettinen neuvottelukunta [TENK], 2019)

### 4.3 Haastatteluiden toteutus

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka soveltuu käytettäväksi, kun tarkoituksena on saada entuudestaan vähäisesti tutkittuun aiheeseen tarkempaa ymmärrystä ja kun aihetta voidaan jakaa erilaisiin teemoihin eli aihepiireihin. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, sillä sen nähtiin tukevan osastonhoitajien henkilökohtaisten näkemysten esille tuomista mahdollisimman vapaasti. Teemahaastattelun mukaisesti aihepiirit ja haastattelukysymykset (liite 6) valittiin etukäteen. Aineiston keruussa käytetyt kysymykset pohjautuivat aiheesta aiemmin julkaistuihin tutkimuksiin. Haastattelukysymykset sisälsivät taustatietojen lisäksi kysymyksiä kuudesta eri teemasta, joita olivat tunnustus-käsitteen määritelmä, tunnustuskäytännöt, tunnustuksen vaikutukset, tunnustusta edistävät tekijät, tunnustusta estävät tekijät ja tunnustuksen kehittäminen. (Kylmä & Juvakka, 2007, 76, 80, Polit & Beck, 2017, 899, Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87–88).

Haastatteluajat sovittiin tutkimukseen osallistuvien osastonhoitajien kanssa sähköpostitse ja ne toteutettiin heidän työaikanaan ja aikataulutoiveidensa mukaisesti. Osastonhoitajat haastateltiin loka–marraskuun 2021 aikana etänä verkkokokousohjelmisto Microsoft Teamsin kautta. Tutkija toteutti itse kaikki haastattelut. Jokaisen haastattelun alussa käytiin läpi tutkimukseen liittyvät tiedot ja haastattelukäytännöt. Lisäksi haastatteluiden alussa tutkimukseen osallistujille annettiin mahdollisuus kysymysten esittämiseen sekä pyydettiin suullinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Haastattelukysymykset tuotiin haastattelunaikana esille suullisesti sekä kirjallisesti PowerPoint -esityksenä. Kaikille tutkimukseen osallistuville esitettiin samat haastattelukysymykset. Tarkentavat kysymykset erosivat jonkin verran toisistaan, sillä osastonhoitajat toivat esille osittain erilaisia näkemyksiä. Kysymysten kohdalla pyrittiin välttämään vastausten ohjailua. Ensimmäinen haastattelu toimi esihaastatteluna. Esihaastattelun jälkeen todettiin, että haastattelukysymykset ovat selkeitä, loogisessa järjestyksessä ja

linjassa tutkimuskysymysten kanssa, eikä haastattelurunkoon nähty tarpeellisena tehdä muutoksia. Lisäksi todettiin, että esihaastattelu voitiin liittää osaksi tutkimusaineistoa. (Kylmä & Juvakka, 2007, 92, Tuomi & Sarajärvi, 2018, 88)

Haastattelut nauhoitettiin verkkokokousohjelmiston kautta. Haastatteluiden litterointi eli kirjoittaminen luettavaan muotoon suoritettiin sanatarkasti verkkokokousohjelmiston kautta. Tämän jälkeen litteroidut tekstit tarkastettiin, niihin tehtiin tarvittavat korjaukset ja murre sanat muutettiin kirjakielelle. (Polit & Beck, 2017, 895, 909) Litteroinnin tarkastus- ja korjausvaiheessa hyödynnettiin ATLAS.ti 9-ohjelmistoa (Kylmä & Juvakka, 2007, 65–66). Haastatteluiden kestot vaihtelivat 43 minuutista 96 minuuttiin. Litteroitua aineistoa kertyi Times New Roman -fontin kirjasinkoolla 11 ja rivivälillä 1,5 yhteensä 117 sivua.

#### 4.4 Aineiston analyysi

Tutkimusaineisto analysoitiin induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, joka perustuu induktiiviseen päättelyyn. Sisällönanalyysi edellyttää, että tutkija tuntee tutkimusaineiston ja on saanut siitä kokonaiskuvan, joten aineisto luettiin kahteen kertaan ennen analyysin aloittamista ja siihen palattiin useasti analyysin vaiheissa. Analyysi aloitettiin poimimalla aineistosta tutkimuskysymyksiin vastaavia alkuperäisilmaisuja. Analyysiyksikkönä käytettiin haastatteluaineiston lause- ja ajatuskokonaisuuksia. Alkuperäisilmaisut pelkistettiin, jonka jälkeen ne ryhmiteltiin samankaltaisuuksien perusteella. Ryhmien muodostamisessa ja yhdistelyssä edettiin alakategorioista, yläkategorioihin ja vielä pääkategorioihin. Kategoriat nimettiin sisältöjensä mukaisesti. Ryhmittelyä seurasi aineiston käsitteellistäminen, jossa edettiin johtopäätöksiin. Sisällönanalyysin avulla aineisto voitiin analysoida systemaattisesti sekä objektiivisesti ja kuvata tutkittava ilmiö tiivistetyssä muodossa kadottamatta alkuperäisen aineiston sanomaa. (Kylmä & Juvakka, 2007, 112–119, Polit & Beck, 2017, 933–934, 938, 946, Tuomi & Sarajärvi, 2018, 117, 122–127) Analyysin vaiheita on kuvattu taulukkoon 1. kootun havainnollistavan esimerkin avulla.

**Taulukko 1.** Esimerkki aineiston analyysin vaiheista.

<b>Alkuperäisilmaus</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alakategoria</b>	<b>Yläkategoria</b>	<b>Pääkategoria</b>
Varmasti se niinku sitä --- työmotivaatiota ylläpitää semmoinen positiivinen palaute ja tunnustuksen saaminen siitä työstä. H2	Tunnustuksen ja positiivisen palautteen saaminen ylläpitää työmotivaatiota.	Ylläpitää ja vahvistaa työmotivaatiota	Vahvistaa työmotivaatiota	Tunnustuksen vaikutukset
Kyllä minä ajattelen, että sen motivaation kannalta, että tukee sitä työntekijän motivaatiota ---. H6	Tukee työntekijän motivaatiota.			
Se voi taas yksilötasolla sitten niin saada vielä niinku ponnistelemaan eteenpäin. H4	Kannustaa yksilötasolla ponnistelemaan eteenpäin.	Kannustaa ponnistelemaan työssä		
Että se velvoittaa myös sitä henkilöä itseään sillä tavalla säilyttämään sen tunnustuksen arvon, että varsinkin jos saa jonkun vähän isomman tunnustuksen. H4	Velvoittaa säilyttämään saamansa tunnustuksen arvon.	Kannustaa säilyttämään saavuttamansa tason		

## 5 Tulokset

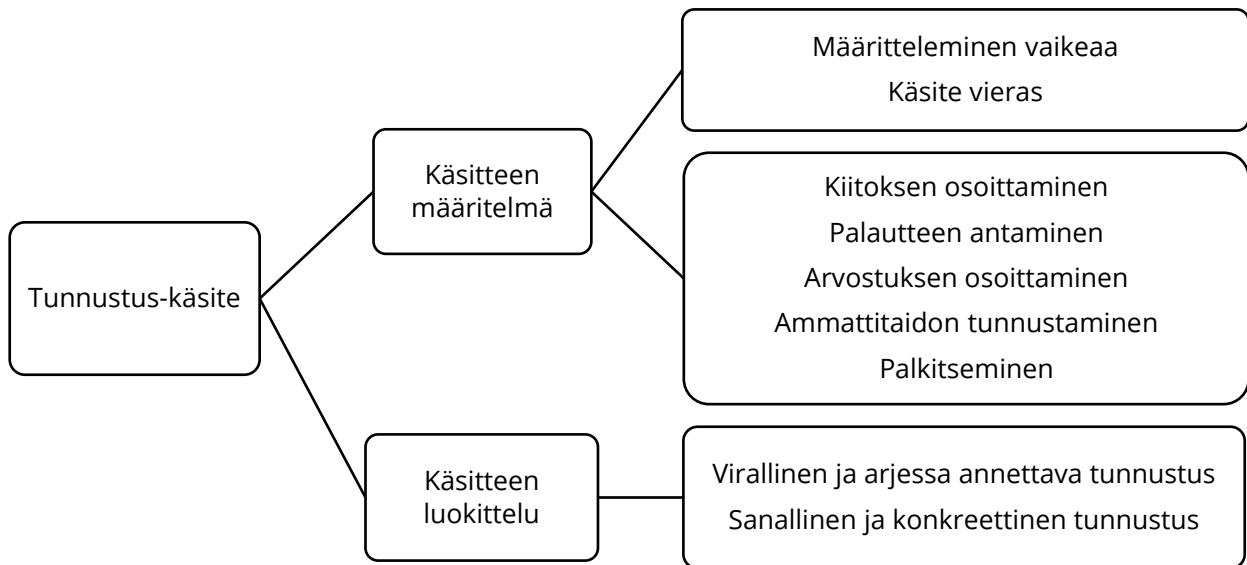
### 5.1 Osastonhoitajien taustatiedot

Tutkimukseen haastateltiin seitsemää (n=7) osastonhoitajaa. Haastateltavien keski-ikä oli 49 vuotta (vaihteluväli 29–64 vuotta) ja he kaikki olivat naisia. Haastateltavien keskimääräinen työkokemus osastonhoitajana oli 7,8 vuotta (vaihteluväli 1–18 vuotta) ja nykyisessä tehtävässä 3,8 vuotta (vaihteluväli 0,5–9 vuotta). Osastonhoitajista neljä (n=4) edusti erikoissairaanhoidoa ja kolme (n=3) perusterveydenhuoltoa. Haastateltavien koulutustasot olivat opistoaste (n=2), ammattikorkeakoulu (n=3), ylempi ammattikorkeakoulu (n=1) ja yliopisto (n=1). Osastonhoitajilla oli johdettavana 14–74 työntekijää, joihin kuului sairaanhoitajia, lähihoitajia, mielenterveyshoitajia, hygieniahoitajia, jalkaterapeutteja, psykologeja, toimintaterapeutteja, sosiaalityöntekijöitä, palveluohjaajia, hammashoitajia, suuhygienisteja ja osastonsihteerejä.

Analyysiprosessin tuloksena muodostui seitsemän pääkategoriaa, joita ovat tunnustus-käsite, hoitohenkilöstölle annettu tunnustus, merkitykselliset tekijät tunnustuksen antamisessa, tunnustuksen vaikutukset, tunnustustoimintaa edistävät tekijät, tunnustustoimintaa estävät tekijät ja tunnustustoiminnan kehittäminen.

### 5.2 Tunnustus-käsite osastonhoitajien kuvaamana

Tunnustus-käsite-pääkategoria muodostui kahdesta yläkategoriasta, joita ovat käsitteen määritelmä ja käsitteen luokittelu. Kategoriat on kuvattu kuviossa 2.



**Kuvio 2.** Tunnustus-käsite.

Haastatteluun osallistuneet osastonhoitajat kokivat tunnustus-**käsitteen määrittelemisen** vaikeaksi. Osastonhoitajien mukaan tunnustus on käsitteenä heille vieras, eikä sitä käytetä paljon hoitotyön toimintaympäristössä.

”Se tuntuu niinku terminä varsin vieraalta, eikä sitä hirveästi niinku näissä ympyröissä ole kuullut käytettävän.” H7

Tunnustus-käsitteen lähes kaikki osastonhoitajat määrittivät tarkoittavan kiitoksen osoittamista joko sanallisesti tai muulla tavoin. Tunnustus nähtiin myös positiivisen palautteen tai kehuun antamisena, arvostuksen osoittamisena tai ammattitaidon tunnustamisena. Osastonhoitajien mukaan myös palkitseminen on osa tunnustusta.

”Tunnustus on sitä, että minä kiitän työntekijöitä ja pyrin niinku sanomaan sen myöskin ääneen.” H1

”Ajattelen siitä semmoista, niinku positiivisen palautteen antamista.” H1

”Näkisin, että se on tavallaan sitä työn arvostusta ja miten tavallaan me työntekijät ja esihenkilöt niin kuin arvostetaan sitä toisen tekemää työtä.” H3



”Että tota tuodaan esille se, että esimerkiksi jossakin työtehtävässä niin on hoitanut ammattimaisesti tai hyvin tai pärjännyt hyvin ---” H5

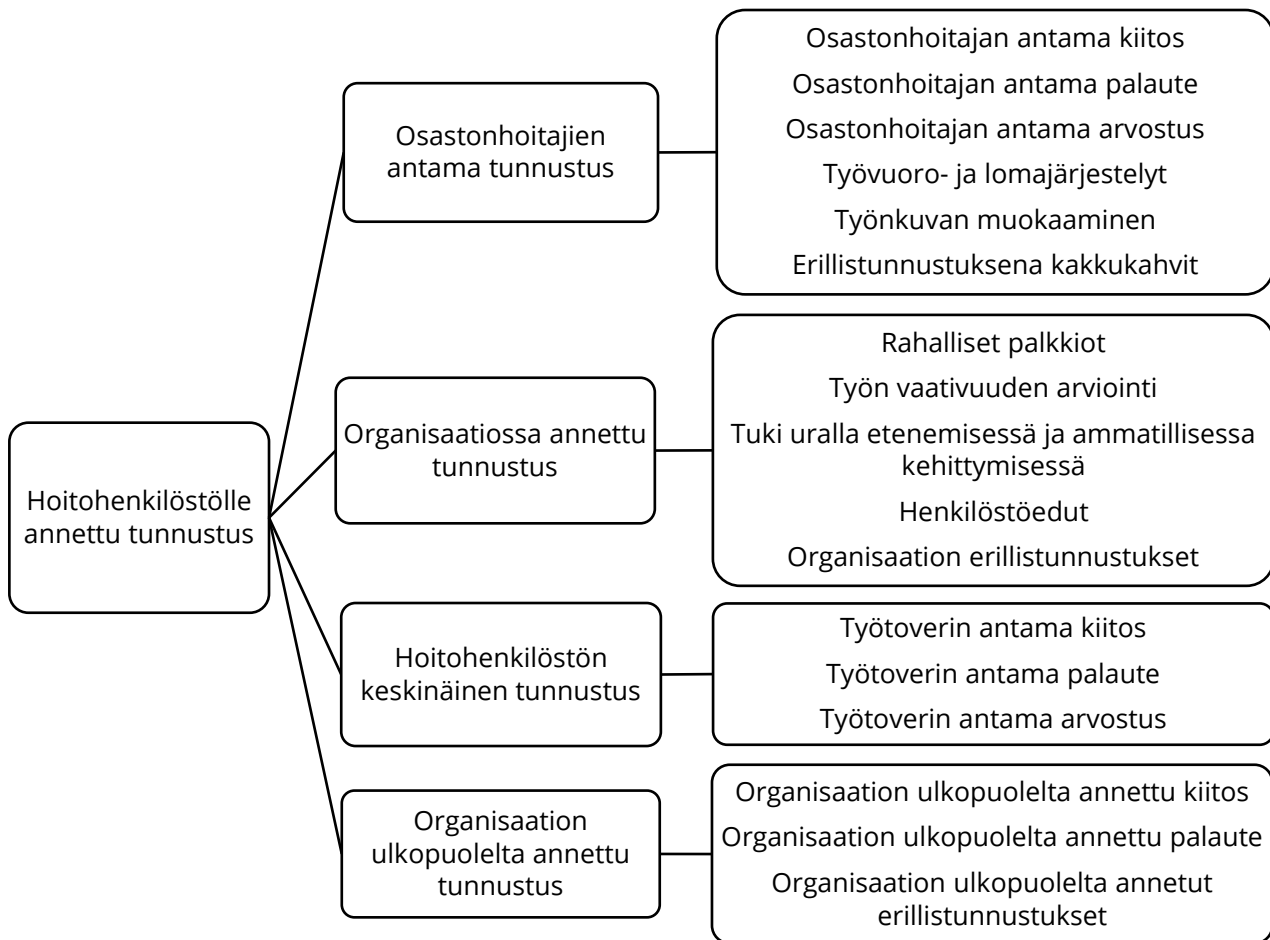
Tunnustus-käsitettä määriteltäessä osastonhoitajat **luokittelivat** sen kahteen ryhmään, joita ovat virallinen ja arjessa annettava tunnustus sekä sanallinen ja konkreettinen tunnustus. Virallinen tunnustus liitettiin laajemmin ja isommin annettavaan, esimerkiksi valtakunnalliseen tai organisaatiotasoiseen tunnustukseen. Haastatteluissa nousi esille, että tällöin voidaan puhua enemmän tunnustuksesta kuin palautteesta. Arjessa annettava tunnustus, joka kuvattiin myös epäviralliseksi tunnustukseksi, on osastonhoitajien mukaan arkisiin asioihin liittyvää tunnustusta ja arkista vuorovaikutusta. Sanallinen tunnustus nähtiin tarkoittavan esimerkiksi suullisesti annettua kiitosta tai palkintoa ja konkreettinen tunnustus esimerkiksi rahallisesti, kirjallisesti tai arvomerkein annettua tunnustusta.

”Tunnustus on myöskin sitä, että saa siis ihan jonkun tällöisen niin kuin virallisen tunnustuksen. Sitten on tällöistä niinku ei-virallista tunnustusta. --- Näen niinku semmoisena epävirallisena sen, että mitä me tehdään täällä vähän niin kuin arkielämässä.” H5

”Se voi olla joku tuota sanallinen palkinto tavallaan tai sanallinen tunnustus tai sitten ihan joku tällainen niinku konkreettinenkin, niin kuin vaikka vuoden hoitotyöntekijä tai jotain tällöistä, niinku tunnustuskirja tai tällöinen, niin kuin ihan paperinen versio.” H4

### 5.3 Hoitohenkilöstölle annettu tunnustus osastonhoitajien kuvaamana

Hoitohenkilöstölle annettu tunnustus -pääkategoria muodostui neljästä yläkategoriasta, joita ovat osastonhoitajien antama tunnustus, organisaatiossa annettu tunnustus, hoitohenkilöstön keskinäinen tunnustus ja organisaation ulkopuolelta annettu tunnustus. Kategoriat on kuvattu kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Hoitohenkilöstölle annettu tunnustus.

Haastatteluissa nousi esille, että **osastonhoitajat antavat tunnustusta** kiitoksen muodossa. Osastonhoitajat kertoivat antavansa hoitohenkilöstölle kiitosta päivittäisesti niin henkilökohtaisesti kuin myös julkisesti. Haastateltavat kertoivat antavansa hoitohenkilöstölle päivittäin myös positiivista palautetta ja kehuja. Lisäksi osastonhoitajat toivat esille arvostavansa henkilöstöään ja pyrkivänsä sen sanomaan tai omalla työnteollaan sen osoittamaan.

”Minä oon ihan niinku ruohonjuuritasolla tässä niinku antamassa palautetta ja kiittämässä joka päivä työntekijöitä.” H1

”Yrittää sillä omalla tuota työnteolla sen osoittaa, että on sitä arvostusta.” H6

Osastonhoitajat toivat esille, että heillä on tunnustusmenetelminä käytössä myös työvuoro- ja lomajärjestelyt. Tällä tarkoitettiin sitä, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus vaikuttaa ja

osallistua työvuorojensa sekä lomiansa suunnitteluun. Lisäksi työntekijöiden työnkuvan muokkaaminen on osastonhoitajilla käytössä oleva tunnustusmenetelmä. Työnkuvaa voidaan muokata tarjoamalla työntekijöille heidän osaamisensa ja toiveidensa mukaisesti työtehtäviä, projektitöitä, vastuualueita ja työnkiertoa.

”Voidaan niinku työnkuvaa muokata, sekin on minun mielestä tavallaan työn tunnustusta, että jos jollakin on jotain erityisosaamista, niin tämmöisille niinku mahdollistetaan semmoiset työtehtävät, jossa pystyy sitä toteuttamaan.” H2

Haastatteluissa nousi esille, että osastonhoitajat antavat hoitohenkilöstölle erillistunnustuksena kakkukahveja. Osastonhoitajat kertoivat tehneensä kakkutilauksia esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden saavutusten ja hyvän asiakaspalautteen juhlistamisen vuoksi.

”Tuli taas kerran hyvät palautteet asiakkailta, niin sitten juurikin tämmöistä täyte-kakkukahvia.” H6

Osastonhoitajat toivat yksimielisesti esille, että yhtenä **organisaatioiden tunnustusmuotona** ovat rahalliset palkkiot. Näitä ovat kertaluonteiset korvaukset ja henkilökohtaiset palkanlisät. Kertakorvauksia työntekijöille ja työyhteisöille on myönnetty esimerkiksi hyvin tehdyn perustyön ja onnistuneen projektityöskentelyn johdosta. Palkanlisää työntekijöiden on mahdollista saada esimerkiksi erityisosaamisensa perusteella. Myös palkka tuotiin esille yhtenä tunnustusmuotona.

”Olen esittänytkin tietyille hoitajille esimerkiksi tämmöistä kertapalkkiota.” H6

”Voidaan myös myöntää henkilökohtaisia lisiä jostain niin kuin hyvästä suoriutumisesta tai toki myöskin, että jos se työtehtävä vaatii jotain erityistä ---” H5

”Onhan se palkkakin tunnustusta.” H4

Työn vaativuuden arviointi on osastonhoitajien mukaan osa organisaatioiden tunnustustointia. Työn vaativuuden arviointi tuo esille työn sisältöä ja se myös määrittelee työntekijöiden palkkatasoa.

”Joissain tehtävistä niin meillä on sitten työn vaativuuden arviointi --- katsotaan että sinun vaikka työssä ottama vastuu ja muu on kasvanut niin paljon, että sinut voidaan niinku siirtää palkkatasolla seuraavaan pykälään.” H5

Osastonhoitajat kuvasivat, että tuki uralla etenemisessä ja ammatillisessa kehittämisessä on myös yksi organisaatiossa käytettävä tunnustusmuoto. Haastateltavien mukaan tänä päivänä uralla etenemisvaihtoehtoja on hoitoalalla aiempaa enemmän, sillä johtamisen lisäksi uralla voi edetä kliinisessä hoitotyössä. Organisaatiossa tuetaan esimerkiksi asiantuntijarakennemallin avulla. Mallissa uralla etenemistä kuvataan askelmerkein, jossa tasolta toiselle voi siirtyä esimerkiksi opintojen tai työskentelyvuosien myötä. Tunnustuksena erityisosaamisesta työntekijällä on mahdollisuus asiantuntijanimikkeeseen, joka voidaan kokea uralla etenemisenä, vaikka se ei välttämättä tuo muutosta työn sisältöön tai palkkaukseen. Ammatillista kehittymistä organisaatioissa tuetaan mahdollistamalla esimerkiksi koulutuksiin ja työnkiertoon pääsyä.

”Minun mielestä se on yksi tunnustus tavallaan, että on niinku mahdollisuus kehittää itseään, niin koulutukset ja sitten tosiaan tää uralla eteneminen, jos siihen haluaa.” H4

”Kahdelle työntekijälle on annettu niinku tällöinen asiantuntijanimike. Niin tää on niinku varmasti jonkinlaista sellaista, niin kuin tunnustusta ja tunnustuksen antamista niinku sille työntekijälle suhteessa siihen hänen omaan osaamiseensa.” H7

Osastonhoitajat toivat esille näkevänsä myös organisaation henkilöstöedut tunnustuksena. Henkilöstöetuina mainittiin taukoliikuntaohjelmat, henkilökunnalle kuuluvat alennukset ja työ-

terveyshuollon palvelut. Lisäksi osastonhoitajien mukaan organisaatioissa annetaan erillistunnustuksia. Näitä ovat esimerkiksi organisaatiossa myönnetyt tittelit, kuten vuoden hoitotyöntekijä ja vuoden työyksikkö. Osastonhoitajien mukaan erillistunnustuksina esimerkiksi hyvistä aloitteista tai isojen muutosten läpiviennistä on annettu myös kakkukahveja, ruokaa, hedelmiä, reppuja, heijastimia ja ruokaseteleitä henkilöstöravintolaan.

”Meille on toimitettu esimerkiksi hedelmiä taukahuoneeseen valtavat määrät henkilöstön syötäväksi. On joskus kakkukahvit tarjottu, jos on ollut joku tosi rankka ajanjakso ja ihmiset on paljon venynyt ja tehnyt niinku jaksamisen ääri rajoilla tätä työtä.” H1

”Otettiin uusi potilasjärjestelmä käyttöön, niin sen käyttöönoton tuota jälkeen oli meillä pitsaperjantai.” H6

Osastonhoitajat kuvasivat **hoitohenkilöstön keskinäisen tunnustuksen** koostuvan kiitoksesta, palautteesta ja arvostuksesta. Työntekijät antavat kiitosta toisilleen esimerkiksi hyvin tehdystä työstä ja kuluneesta työpäivästä.

”Keskenäänkinhän ne sitä tunnustusta antaa toinen toisilleen, sitä kiitosta hyvin tehdystä työstä tai siitä työpäivästä.” H3

”Annetaan tunnustusta ja arvostetaan niitä työkavereita siellä työyhteisössä.” H2

Osastonhoitajien mukaan hoitohenkilöstölle annetaan myös **tunnustusta organisaation ulkopuolelta**. Henkilöstölle osoitetaan kiitoista esimerkiksi lehtikirjoituksissa. Palautetta, joka pääsääntöisesti on positiivista työntekijät saavat potilailta ja omaisilta sekä opiskelijoilta ja sidosryhmän jäseniltä.

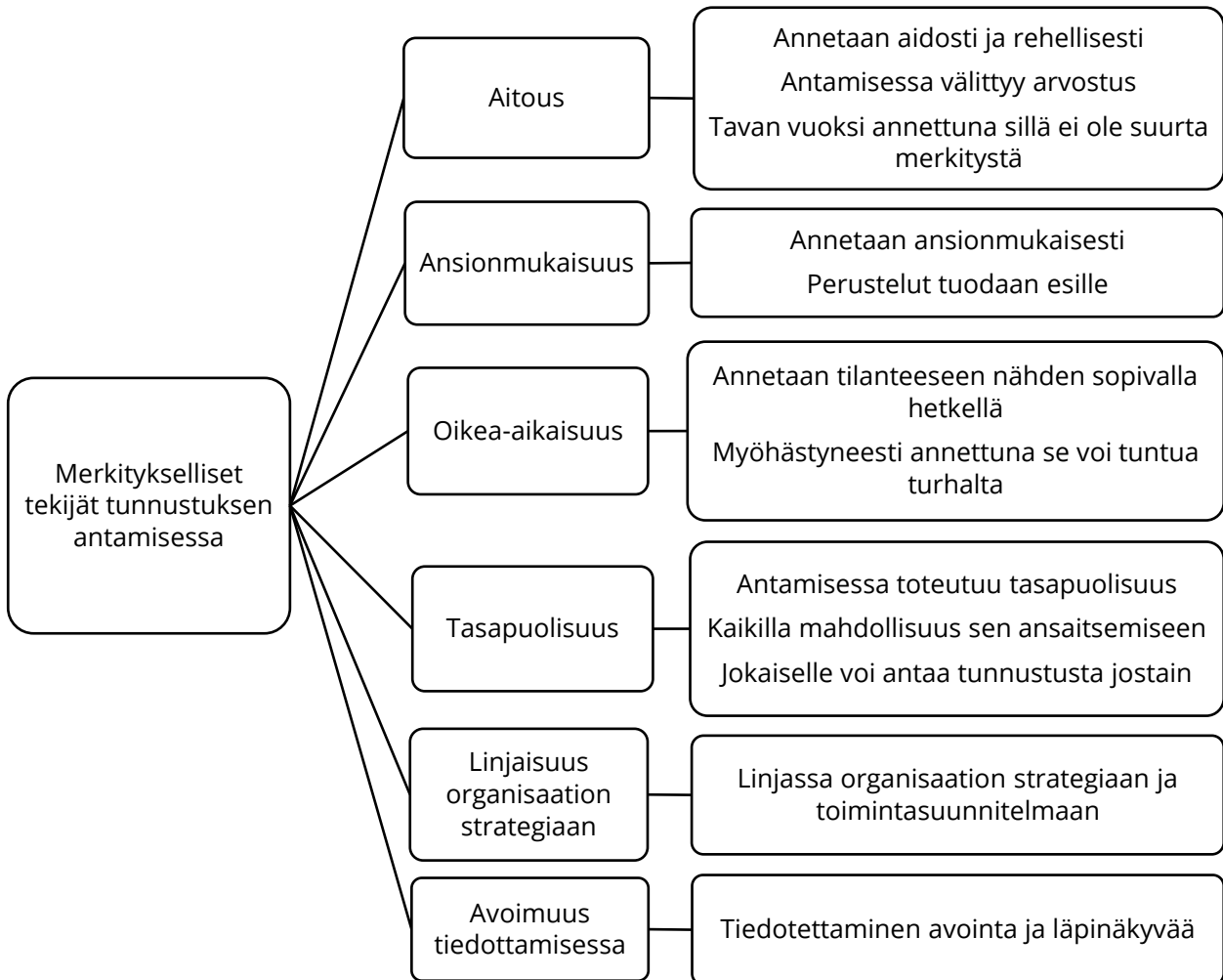
”Kyllähän sitä kiitosta niinku tavallaan ulkopuolisiltakii ja lehdissä, niin kuin nyt varsinkin, kun tätä korona-aikaa kun miettii, niin on sitä, että hienoa työtä tehdään.” H3

Hoitohenkilöstölle organisaation ulkopuolelta annetuista erillistunnustuksista osastonhoitajat toivat esimerkkinä esille ammattiliitoilta ja yrityksiltä saadut diplomit, lahjat, lahjakortit ja apurahat. Tunnustuksena hoitotyön kehittämisestä osastonhoitajien mukaan on myös niiden julkaisumahdollisuus hoitoalan lehdissä.

”Korona-aikaan me ollaan saatu sitten jotain tällöisiä, jotka on ei niinkään rahallisia jotakin, milloin mitäkin yksiköihin on jotkut firmat esimerkiksi lahjoittanut.” H6

#### **5.4 Osastonhoitajien näkemyksiä tunnustuksen antamisen merkityksellisistä tekijöistä**

Merkitykselliset tekijät tunnustuksen antamisessa -pääkategoria muodostui kuudesta yläkategoriasta, joita ovat aitous, ansionmukaisuus, oikea-aikaisuus, tasapuolisuus, linjaisuus organisaation strategiaan ja avoimuus tiedottamisessa. Kategoriat on kuvattu kuviossa 4.



**Kuvio 4.** Merkitykselliset tekijät tunnustuksen antamisessa.

Lähes kaikkien haastatteluun osallistuneiden osastonhoitajien mukaan on tärkeää, että tunnustus on **aitoa**. Tällä tarkoitettiin sitä, että tunnustusta antaessaan henkilö on aito ja rehellinen. Osastonhoitajien mukaan on tärkeää, että tunnustusta saadessaan työntekijälle tulee tunne, että häntä todella arvostetaan. Tavan vuoksi annetulla tunnustuksella, kuten yleiskii-toksella ei ole osastonhoitajien mukaan työntekijöille suurta merkitystä.

”Näkisin, että oli se missä muodossa vaan se tunnustus, mutta kunhan se tulee niinku aidosti ja rehellisesti, niin se on niinku tärkeintä.” H4

”Yleiskiitosta niinku kaikille ja semmoista, niin että kyllä se joo, saattaa se kiitos tuntua kivalle ja sitä aina tarvitaan, mutta että kuinka moni sitä sitten oikeasti

huomaa ja muistaa, että se jotenkin tietyllä tavalla sitten, että se ei kannata kovin pitkälle, hyvä jos seuraavaan maanantaihin.” H5

Merkityksellistä osastonhoitajien mukaan on myös se, että tunnustus annetaan **ansionmukaisesti**. Osastonhoitajat kuvasivat tämän tarkoittavan sitä, että tunnustus annetaan todellisen syyn, kuten hyvin tehdyn työn tai kehittämisehdotuksen perusteella. Lisäksi nähtiin oleellisenä, että tunnusta saavalle tuodaan perustelut esille.

”Se kuuluu se tunnustus niille, ketkä sen tunnustuksen silloin sillä hetkellä sitten niinku ansaitsee.” H2

”Et sit jos se on tällöinen vaikka koko työyhteisön palkitseminen, niin että jokainen tietää, että mistä hyvästä tämä nyt on.” H5

Merkityksellisenä tunnustuksen antamisessa nähtiin olevan myös sen **oikea-aikaisuus**. Osastonhoitajat näkivät tärkeänä, että tunnustus annetaan kuhunkin tilanteeseen nähden sopivalla hetkellä ja niin, että tapahtumat tai asiat mistä sitä annetaan ovat vielä ajankohtaisia. Osastonhoitajien mukaan tunnustus on hyvä antaa reaaliaikaisesti tai välittömästi tilanteen jälkeen. Isompaa tunnustusta antaessa ajankohdan ja paikan valitsemisessa nähtiin tarpeellisenä huomioida, että tunnustus voidaan antaa arvokkaasti ja ilman arjen häiriötekijöitä. Tunnustus, joka annetaan myöhästyneesti voi osastonhoitajien mukaan tuntua turhalta ja teennäiseltä.

”Että osaa antaa sitä tunnustusta ja nimenomaan just siinä hetkessä, kun tuota niin se on niin kuin aiheellinen.” H4

”Hyvinkin pian, että sitten jos siitä on mennyt kuukausi, sitten se on jo turhaa.”  
H5



Osastonhoitajien mukaan tunnustuksen antamisessa on merkityksellistä **tasapuolisuuden** toteutuminen. He kuvasivat tasapuolisuuden toteutuvan, kun tunnustuksen antamisessa kaikkia työntekijöitä huomioidaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Tasapuolisuutta lisää myös se, että kaikille työntekijöille annetaan mahdollisuus tunnustuksen, kuten henkilökohtaisen lisän ansaitsemiseen. Haastatteluissa tuotiin myös esille, että jokaiselle voi antaa tunnustusta, kuten hyvää palautetta jostain.

”Et se on semmoista myös tasapuolista, ettei vaan nosteta joitakin ihmisiä aina sieltä sitten niinku jalustalle.” H2

”Ajattelen, että jokaisessa hoitajassa on jotakin hyvää ja jokaiselle voi antaa jostakin asiasta hyvää palautetta.” H1

Haastatteluiden perusteella merkityksellisenä pidettiin myös, että tunnustus on **linjassa organisaation strategiaan** ja toimintasuunnitelmaan. Tärkeänä myös nähtiin, että tunnustuksen antamisessa huomioidaan tuloksellisuus ja vaikuttavuus.

”Jos annetaan tunnustusta, niin se mistä palkitaan, niin sen täytyy olla jotenkin linjassa sen meidän toimintasuunnitelman ja --- tavoitteiden, strategian mukaisia asioita.” H6

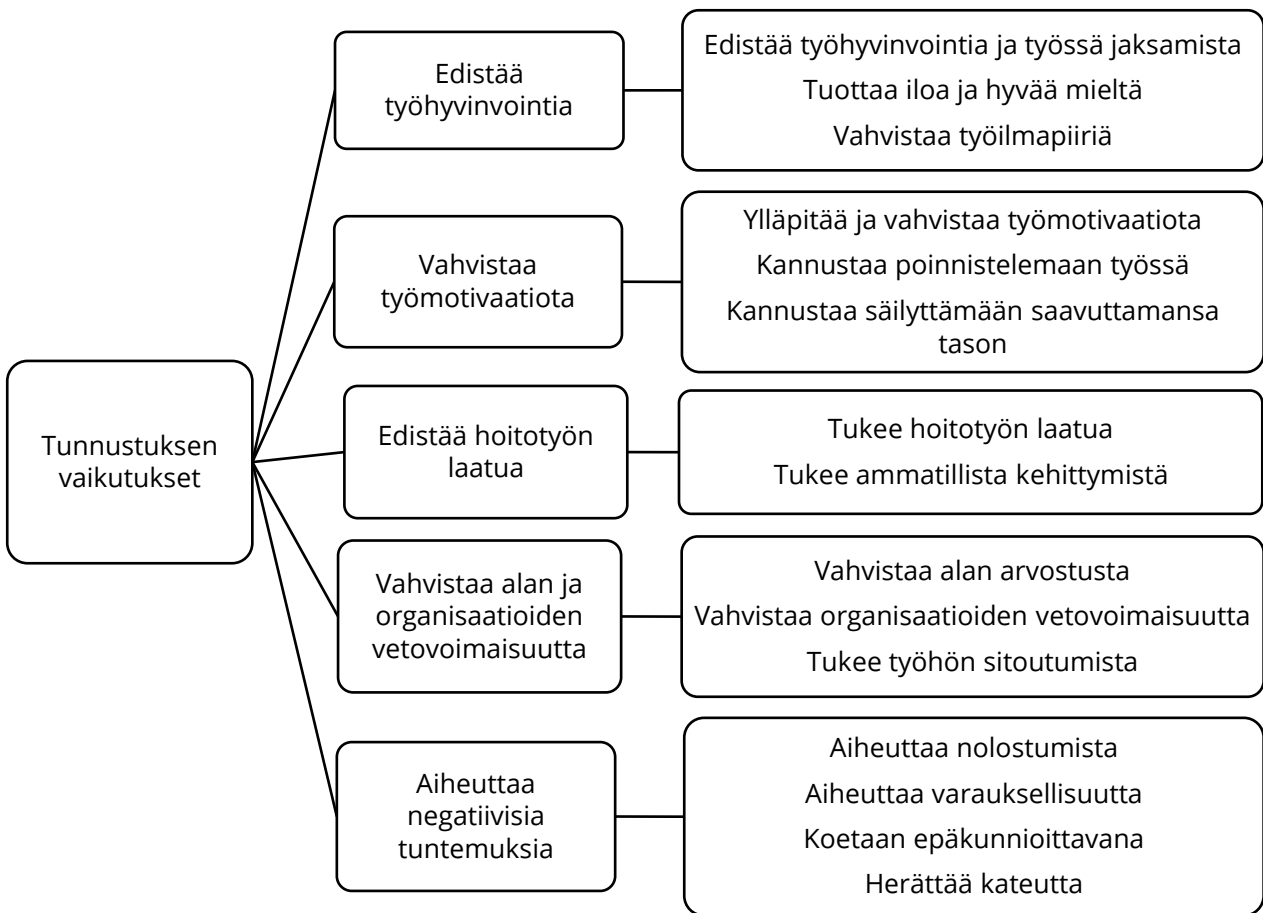
Osastonhoitajat toivat esille pitävänsä tärkeänä, että annetusta tunnustuksesta **tiedotetaan avoimesti** ja läpinäkyvästi. Tällöin tunnustusta saavan lisäksi myös työyhteisön tai koko organisaation jäsenet saavat tiedon tunnustuksesta ja sen perusteluista. Osastonhoitajien mukaan tiedon myötä muiden on helpompi suhtautua hyväksyvästi toisten saamaan tunnustukseen. Kun tunnustus tuodaan esille isommalla kokoonpanolla, lisää se osastonhoitajien mukaan myös tunnustuksen merkityksellisyyttä saajalleen.

”Se on niinku avointa myös kaikille silleen, että kaikki pystyy sitten niinku tavaltaan myöntymään siihen, että no näinhän se on, että hän on tehnyt.” H5

”Se on tärkeää, että se tunnustuksen antaminen tuodaan sitten esiin työyhteisössä tai laajemmin organisaatiossakin.” H4

## 5.5 Osastonhoitajien näkemyksiä tunnustuksen vaikutuksista

Tunnustuksen vaikutukset -pääkategoria muodostui viidestä yläkategoriasta, joita ovat edistää työhyvinvointia, vahvistaa työmotivaatiota, edistää hoitotyön laatua, vahvistaa alan ja organisaatioiden vetovoimaisuutta sekä aiheuttaa negatiivisia tunteita. Kategoriat on kuvattu kuviossa 5.



**Kuvio 5.** Tunnustuksen vaikutukset.

Osastonhoitajien näkemysten mukaan tunnustus, esimerkiksi positiivinen palaute sekä kulttuuri- ja liikuntasetelit **edistävät työhyvinvointia** ja työssä jaksamista. Lisäksi lähes kaikki osastonhoitajat toivat esille havainneensa tunnustuksen tuottavan iloa ja hyvää mieltä sekä tunnustusta saavalle että sitä antavalle.

”Näen, että sillä voi olla suuria ja merkittäviäkin vaikutuksia ihan jo pelkästään niinku henkisesti ja siihen niinku työssä jaksamiseen ja siihen työhyvinvointiin.” H7

”Sillä on valtava niinku voimauttava vaikutus minä ajattelisin.” H1

”Tuottaa sellaista mielihyvää pitkäksikin aikaa.” H4

Haastatteluiden perusteella tunnustus nähtiin myös vahvistavan työilmapiiriä. Erityisesti koko työyhteisölle annettu tunnustus parantaa osastonhoitajien mukaan työyhteisön me-henkeä sekä tukee yhdessä työskentelyä ja kehittämismyönteistä ilmapiiriä.

”--- kyllähän se niinku hyvin tehdystä työstä, ja varsinkin jos se on koko työyhteisöllekin tuota noin niin tullut, niin sehän lisää semmoista me-henkeä.” H4

”Tulee semmoinen tota toisenlainen ilmapiiri vähän siihen työn kehittämiseen, ettei pelkästään suoriuduta siitä arjesta ja tehdä sitä hommaa, vaan osataan myös sitten katsoa vähän eteenpäin ja miettiä voitaisiinko jotakin työtehtäviä tehdä toisin, niin se niinku herättelee sitä ilmapiiriä kyllä vähän toisenlaiseksi siellä työnkentällä.” H6

Osastonhoitajien näkemysten mukaan tunnustus **vahvistaa työmotivaatiota**. Esimerkiksi positiivinen palaute, kannustus ja uralla eteneminen nähtiin ylläpitävän ja vahvistavan työmotivaatiota.

”Se, että joka päivä voi antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä, niin se on niinku sen työntekijän kannalta se, joka niinku vaikuttaa siihen työmotivaatioon ---” H1

Tunnustus voi osastonhoitajien mukaan kannustaa tunnustuksen saajaa sekä muita työyhteisön jäseniä ponnistelemaan työssään ja ottamaan uusia haasteita vastaan. Tunnustus nähtiin

myös kannustavan työntekijää säilyttämään saavuttamansa tason, jonka perusteella on tunnustusta saanut.

”Se voi taas yksilötasolla sitten niin saada vielä niinku ponnistelemaan eteenpäin.” H4

”Ympärillä oleviin työntekijöihin tai toisiin työyksiköihin, niin se voisi olla myös siten semmoinen kannustava elementti muille, että hei nyt mekin ruvetaan kehittämään jotakin toimintaa.” H6

”Että se velvoittaa myös sitä henkilöä itseään sillä tavalla säilyttämään sen tunnustuksen arvon, että varsinkin jos saa jonkun vähän isomman tunnustuksen.” H4

Haastatteluissa nousi esille, että työntekijöiden päivittäin saama tunnustus ja positiivinen ilmapiiri **edistää hoitotyön laatua**. Palautteen antaminen ja työntekijöiden huomioiminen nähtiin tukevan ammatillista kehittymistä.

”Se, että antaa sitä päivittäistä tunnustusta hyvästä työstä, niin sehän on yksi ihan niinku edellytys, että me voidaan myöskin hyvin hoitaa ---, jotka tässä meillä osastolla on.” H1

”Varsinkin uusia ja nuori hoitajia pyrin huomioimaan ja antamaan heille heti palautetta, että näin kannattaa jatkossakin toimia, se kehittää heidän ammatillisuuttaan.” H1

Osastonhoitajien näkemysten mukaan tunnustus **vahvistaa alan ja organisaatioiden veto-voimaisuutta**. Myönnytyistä tunnustuksista tiedottaminen sosiaalisen median tai muiden tiedotusvälineiden kautta voi nostaa osastonhoitajien mukaan tehdyn työn arvostusta ja tuoda sitä tunnetuksi. Tunnustusmenetelmistä tiedottaminen työntekijöille jo työnhaku vaiheessa

nähtiin lisäävän organisaation imagoa. Lisäksi annetusta tunnustuksesta tiedottaminen esimerkiksi paikallislehdissä nähtiin vahvistavan organisaation vetovoimaisuutta.

”Just mikä liittyy vaikka tuohon alan arvostamiseen tai muuhun, niin ihan laajimmillaan siinä.” H5

”Saattaa toki olla sitten paikallislehdissä --- että meillä on tällaisia upeita henkilöitä täällä, mitkä on saaneet tällaista ja tällaista tunnustusta, että kyllähän sitä halutaan tuoda esille tietenkin, että se lisää sitä vetovoimaakin sitten sinne muualle maailmaan, että täällä on näin hyvä työyksikkö ja organisaatio.” H4

Osastonhoitajien mukaan tunnustus tukee työntekijöiden työhön ja organisaatioon sitoutumista. Lisäksi tunnustus nähtiin vahvistavan työssä viihtymistä, millä on iso merkitys myös siihen, haluaako työntekijä jatkaa nykyisessä työssään.

”--- se on tullut nyt pikkuhiljaa mukaan siihen yhdeksi keinoksi tuota toisaalta myös siihen työntekijöiden sitouttamiseen, koska nyt tämä huomattava työvoimapulakin tulee niin, että nostetaan tällaisia eri keinoja, jolla sitten saadaan ihmiset viihtymään siellä työssä paremmin.” H6

”Se liittyy tietysti ihan tähän, että saataisiin pidettyä hyvät työntekijät täällä talossa.” H5

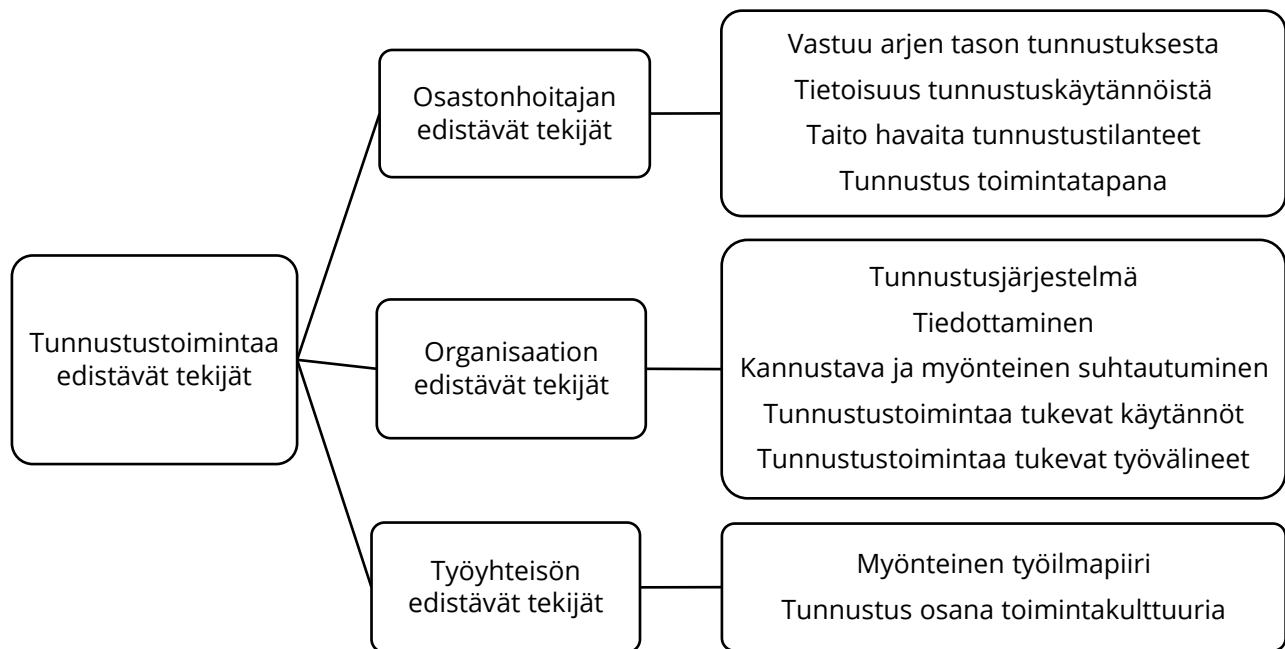
Osastonhoitajat toivat esille, että tunnustus voi myös **aiheuttaa negatiivisia tunteita**. Osastonhoitajien mukaan annettu tunnustus voi aiheuttaa joissain nolostumista. Tunnustus voi aiheuttaa myös varauksellisuutta esimerkiksi tilanteessa, jossa annettu tunnustus herättää epäilyksiä sen perimmäisestä tarkoituksesta. Tunnustus voidaan kokea myös epäkunnioittavana esimerkiksi, jos tunnustusmuoto ei ole saajan näkemyksen mukaan riittävä suoritukseen nähden. Tunnustus, erityisesti julkisesti tai rahallisesti annettuna voi herättää toisissa kauteutta. Epäreiluuden tunnetta voidaan kokea aiheellisestikin, jos huomiota annetaan työyhteisössä jatkuvasti vain jollekin henkilölle.

"--- se koetaankin niin päin, että joo että no kakkukahvit tästä, että sekö on kii-  
tosta." H6

"Ehkä jossain paikassa voi vähän semmoista kateuttakin herättää sitten, että joku  
saa jonkun tunnustuksen --- H4

## 5.6 Osastonhoitajien näkemyksiä tunnustustoimintaa edistävästä tekijöistä

Tunnustustoimintaa edistävät tekijät -pääkategoria muodostui kolmesta yläkategoriasta, joita ovat osastonhoitajan edistävät tekijät, organisaation edistävät tekijät ja työyhteisön edistävät tekijät. Kategoriat on kuvattu kuviossa 6.



**Kuvio 6.** Tunnustustoimintaa edistävät tekijät.

Haastatteluiden perusteella tunnustustoimintaa **edistävänä tekijänä** nähtiin, että vastuu arjen tason tunnustuksesta on **osastonhoitajalla**. Osastonhoitajat perustelivat tätä siten, että heillä on ylempää johtoa paremmin tietoa henkilöstönsä arjesta. Myös se, että yksikön lähi-johtajat tekevät yhteistyötä tunnustukseen liittyvässä päätöksenteossa nähtiin edistävän tunnustustoimintaa.

”Ylin johto ei välttämättä ihan kaikkea sitä arkea näe, niin että se arjen tunnustukset on enemmän siellä arjen tasolla.” H2

”Että voisi päättää, että nyt olen sitä mieltä, että tälle tiimille kuuluisi palkitseminen tästä asiasta.” H6

Haastatteluiden perusteella tunnustustoimintaa edistää, että osastonhoitajalla on tietoutta ja selkeä käsitys organisaatiossa käytettävistä tunnustusmenetelmistä. Lisäksi tunnustustoimintaa nähtiin edistävän, että osastonhoitaja kykenee havaitsemaan tilanteet, joissa tunnustusta voi antaa.

”Huomaa niitä useita kohtia missä sitä haluaisi niin kuin antaa.” H5

Tunnustus osastonhoitajien toimintatapana nousi haastatteluiden perusteella esille yhdeksi edistäväksi tekijäksi. Osastonhoitajien mukaan tunnustustoiminta kuuluu heidän työtehtäviinsä ja se sisältää tunnustuksen antamisen lisäksi ylemmälle johdolle työntekijöiden saamista tunnustuksesta ehdotusten tekemistä. Osastonhoitajien mukaan heidän tunnustustoimintaansa kuuluu myös henkilöstön ohjeistus organisaation tunnustuskäytänteistä sekä henkilöstölle tiedottaminen myönnettyistä tunnustuksista. Myös tunnustustoiminnan kehittäminen on osa osastonhoitajien tunnustustoimintaa. Lisäksi osastonhoitajien mukaan heidän oma tunnustustoiminta toimii samalla esimerkkinä muille.

”Se on tärkeä rooli siinä, että niin kuin muistaa tai niinku et se on yksi työtehtävä tavallaankin antaa sitä tunnustusta ---” H4

Osastonhoitajien mukaan tunnustustoimintaa **edistää organisaatioiden** tunnustusjärjestelmä, jossa on määritelty tunnustuskäytännöt, kuten menetelmät, kriteerit, vastuut, roolit ja budjetti. Osastonhoitajat esittivät, että tunnustusjärjestelmän laatiminen ja kokonaisvastuun ottaminen tunnustustoiminnasta tulee kuulua organisaation ylemmälle johdolle.

”Että jos olisi semmoinen selkeä tunnustusjärjestelmä ja se olisi kaikille selkeä miten se toimii.” H4

”Asiat on kirjattuna ja että meillä on tällaiset ja tällaiset ja että minkälaisessa tilanteessa voidaan myöntää henkilökohtaisia lisiä ja kiittää just tyyliin niillä kakkukahveilla tai jotain.” H5

Osastonhoitajat näkivät edistävänä tekijänä myös onnistuneen tiedottamisen. Tällä tarkoitettiin sitä, että organisaatiossa tunnustustoiminnasta tiedottaminen on selkeää, toistuvaa ja että tunnustuksesta keskustelemisen kulttuuri on avointa.

”Että tästä asiasta puhutaan --- että se tulee niin kuin ihmisten tietoon ja herätelään niinku ajatuksia sen tärkeydestä ja sen merkityksestä.” H7

”Organisaatiossa tietysti sitä pitää niinku esitellä, että tällaisia tunnustuskeinoja meillä on ja muistuttaa niistä sitten välillä ---” H4

Edistävänä tekijänä osastonhoitajat näkivät myös sen, että organisaatiossa kannustetaan tunnustustoimintaan ja että siihen suhtaudutaan myönteisesti. Osastonhoitajat korostivat, että vaikka tunnustustoiminta olisi vasta kokeiluasteella, voi suhtautuminen siihen olla myönteistä.

”Meillä kyllä ihan niin kuin organisaatiossa kannustetaan työntekijöitä kaikenlaisen palautteen antamiseen ja semmoiseen niin kuin välittömän palautteen ja henkilökohtaisen tunnustuksen antamiseen.” H2

Osastonhoitajat toivat esille, että tunnustustoimintaa tukevat käytännöt edistävät organisaatiossa annettavaa tunnustusta. Henkilökohtaisissa keskusteluissa ja työyhteisöjen viikkokokouksissa voi osastonhoitajien mukaan antaa tunnustusta sekä tiedottaa ja keskustella tunnustustoiminnasta. Vuosittaisissa kehityskeskusteluissa on oma osionsa työntekijän ja osastonhoitajan vastavuoroiselle palautteelle, mutta sen lisäksi kehityskeskustelut nähdään olevan



hyvä tilaisuus antaa työntekijälle henkilökohtaista huomiota ja tukea. Osastonhoitajien mukaan tunnustustoimintaa tukee myös työyhteisötaitoihin liittyvät koulutukset, työnohjaus ja työterveyshuollon palvelut.

”Ihan yleisestikin saatan niinku kiittää vaikka meidän viikkokokouksessa ---” H1

”Kehityskeskusteluissa esimerkiksi näitä käydään läpi ---” H3

Edistävänä tekijänä nähtiin myös tunnustustoimintaa tukevat työvälineet, joita osastonhoitajien mukaan ovat esimerkiksi sähköposti, verkkokokousohjelmisto, henkilöstölehti ja sisäinen intra. Näiden kautta tunnusta voidaan antaa ja siitä myös tiedottaa. Tunnustustoimintaa tukevat myös erilaiset arviointilomakkeet, joita käytetään esimerkiksi kertaluonteisen palkitsemisen ja henkilökohtaisen lisän keskusteluissa. Työn vaativuuden arvioinnin ja asiantuntijarakennemallin kriteeristöt nähtiin myös tukevan tunnustuksen antamista. Potilaspalautejärjestelmä edistää potilaspalautteen saamista ja sen käsittelyä, mutta sitä voidaan lisäksi käyttää organisaatiossa yhtenä tunnustuksen antamisen kriteerinä. Haastateltavat toivat esille myös organisaatiossa käytettävän positiivisen HaiPro-järjestelmän, joka on yksi kanava henkilöstön keskinäiselle kirjallisen tunnustuksen antamiselle. Osastonhoitajien mukaan myös organisaation aloitekanava tukee tunnustustoimintaa, sillä sen kautta tulleita ideoita palkitaan. Osastonhoitajat toivat lisäksi esille, että tunnustusta annetaan ja siitä tiedotetaan organisaation sosiaalisen median kautta.

”Niin onhan meillä näitä tiedotusvälineitä, erilaisia henkilökunnan lehtiä ja muita vaikka sähköisesti nykyään ovatkin, niin kyllähän niissäkin sitten esimerkiksi tuodaan esille se, että jos joku on saanut jonkun tunnustuksen --- ” H4

”Jos ei tuu herkästi sanottua ihan siinä työkaverille niinku suoraan, niin sen positiivisen HaiPron kautta voi niinku antaa työntekijälle tai yksikölle mitä on nähnyt semmoista hyvää toimintaa mistä voi antaa sitten tunnustusta.” H1

”Nyt kuitenkin some on aika tärkeä kaiken tiedon niin kuin levittämiseen ja asenteisiin.” H5

Osastonhoitajien mukaan tunnustustoimintaa **edistää työyhteisön** myönteinen ilmapiiri ja hyvä yhteistyön henki. Kannustavassa ja toisille tukea antavassa työyhteisössä on osastonhoitajien mukaan tunnusta helpompi antaa ja vastaanottaa.

”--- voi itsekin antaa ja saada sitä tunnustusta, kun tavallaan on niinku semmoinen yhteen hiileen puhaltaminen---” H4

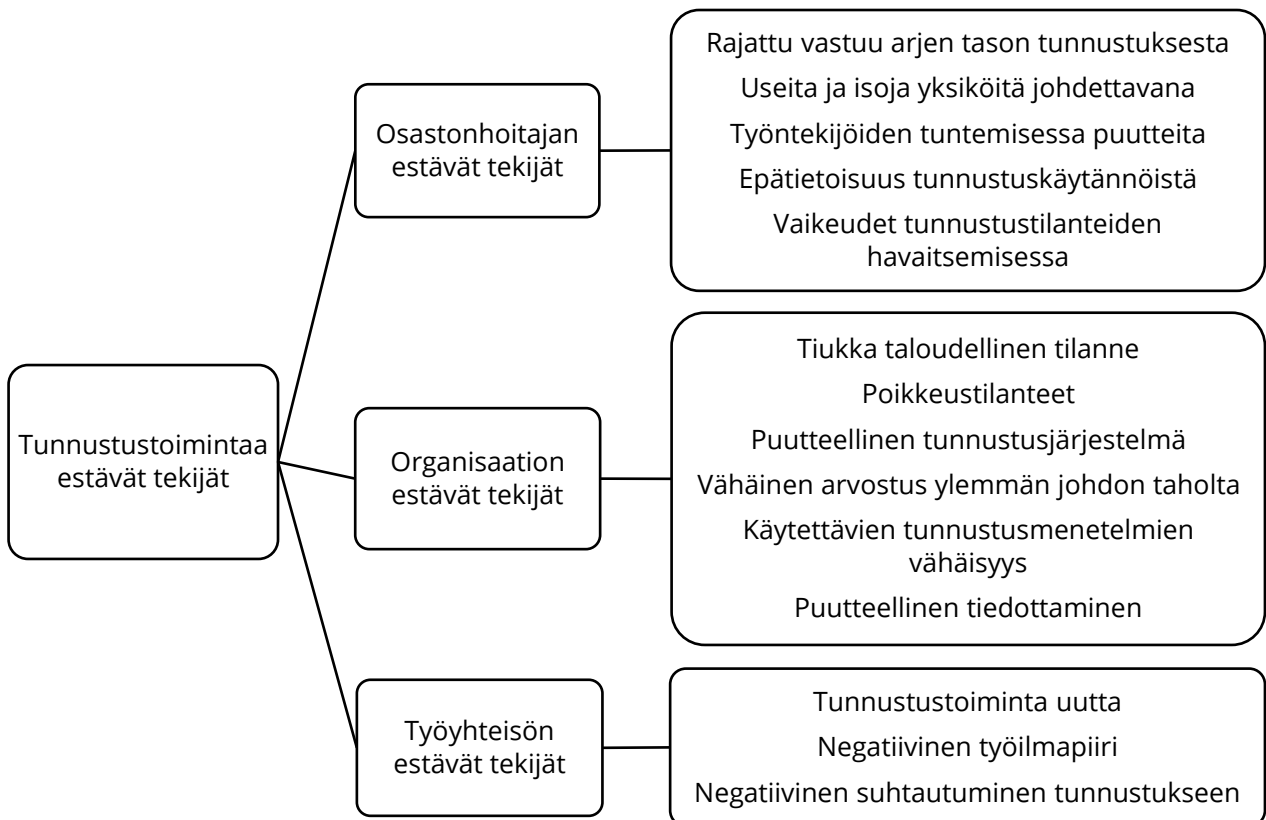
Edistävänä tekijänä osastonhoitajat näkivät myös sen, että tunnustus on osana työyhteisön toimintakulttuuria. Tällä tarkoitettiin, että tunnustustoiminta on tuttua, siihen on totuttu ja että työyhteisön arjessa tunnustusta annetaan ja sitä osataan ottaa vastaan. Osastonhoitajien mukaan on myös tärkeää, että jokainen ottaa tunnustustoiminnasta osaltaan vastuun ja että keskustelu siihen liittyen on avointa. Osastonhoitajat toivat myös esille havainneensa, että uuden sukupolven työntekijöiden myötä tunnustukseen suhtautuminen on työyhteisössä myönteisempää, se on aiempaa enemmän esillä ja sitä osataan enemmän vaatia.

”Täällä on semmoinen käytössä, että jokaikinen työntekijä, joka lähtee työvuorosta, niin ne tuossa kansliassa kiittää päivästä työyhteisöä.” H1

”Tunnustuksen antaminen on niinku ihan niinku kaikkien juttu.” H2

## 5.7 Osastonhoitajien näkemyksiä tunnustustoimintaa estävistä tekijöistä

Tunnustustoimintaa estävät tekijät -pääkategoria muodostui kolmesta yläkategoriasta, joita ovat osastonhoitajan estävät tekijät, organisaation estävät tekijät ja työyhteisön estävät tekijät. Kategoriat on kuvattu kuviossa 7.



**Kuvio 7.** Tunnustustoimintaa estävät tekijät.

Yhtenä **osastonhoitajiin** liittyvänä tunnustustoimintaa **estävänä tekijänä** nähtiin olevan osastonhoitajien rajattu vastuu arjen tasolla hoitohenkilöstölle annettavasta tunnustuksesta. Osastonhoitajat antoivat kritiikkiä nykyiselle käytännölle, jonka mukaan ylemmässä johdossa tehdään suurin osa tunnustuspäätöksistä, mutta jossa ei kuitenkaan tunneta työntekijöitä eikä välttämättä tiedetä millaista työtä he tekevät.

”Ei ole mahdollisuuksia niin semmoisiin kannusteisiin ja muihin niinku täällä yksikkötasolla, että kyllä se on niinku muiden ihmisten käsissä ja sieltä sitä ei tahdo niinku saada.” H5

”--- että ei itsellä niitä pelimerkkejä sitten riittävästi ole tässä, et mä voin vaan esittää näitä asioita eteenpäin.” H6

Haastatteluiden perusteella nousi esille, että useiden ja isojen yksiköiden johtaminen luo haasteita osastonhoitajan läsnäololle. Läsnäolon väheneminen taas luo osastonhoitajalle

haasteita työntekijöiden huomioimiselle ja henkilökohtaisen tunnustuksen antamiselle. Myös se, että osastonhoitaja ei tunne työntekijöitä riittävän pitkältä ajalta kyetäkseen arvioimaan työntekijöiden osaamista nähtiin yhtenä estävänä tekijänä.

”Kun on tosiaan useampi yksikkö ja tuota noin, niin ei aina ole läsnä siellä niissä tilanteissa mitä siellä tota noin niin syntyy tai tulee päivittäin, että kun ei pysty joka paikassa olemaan yhtä aikaa, niin tavallaan se, että jää niinku paitsi niistä, ei välttämättä näe kaikkea sitä hienoa mitä siellä tehdään.” H4

”Ja se edellyttää tosiaan niinku sitä, että se työntekijä on meillä ollut jo vähän pidempään ja että sitä niinku hänen osaamistaan pystytään pidemmällä aikavälillä arvioimaan.” H7

Tunnustustoimintaa estävänä tekijänä nähtiin osastonhoitajan epätietoisuus tunnustuskäytännöistä, kuten organisaatiossa käytettävistä tunnustusmenetelmistä. Estävänä tekijänä nähtiin olevan myös osastonhoitajan vaikeudet tunnistaa ja havaita tunnustustilanteet. Osastonhoitajat toivat esille, että tunnustuksen antaminen voi unohtua, tunnustustilanteita jäädä huomaamatta tai niihin ei tunnu löytyvän kiireisen arkityön vuoksi aikaa. Myös osastonhoitajan vaikeudet tunnistaa se mikä on tunnustusta, nähtiin estävänä tekijänä.

”Monesti tää on sellainen asia mikä unohtuu sen arjen pyörteissä ja myöskin sen arjen johtamisen ja näiden haasteiden niinku keskuudessa, että kun on koronaa ja on niinku työntekijävajetta.” H7

Osastonhoitajat kuvasivat, että yhtenä tunnustustoimintaa **estävänä tekijänä on organisaatioiden** tiukka taloudellinen tilanne. Osastonhoitajien mukaan viime vuosina rahallisia tunnustuksia on jaettu niukasti ja joitain tunnustusmenetelmiä, kuten kulttuuri- ja liikuntaseteleitä ei ole voitu käyttää lainkaan. Myös poikkeustilanteiden, kuten isojen muutosten vuoksi on organisaatioissa tehty päätöksiä joidenkin tunnustusmenetelmien tauottamisesta. Haasteltavien mukaan isot ja akuutit asiat voivat kuormittaa ylempää johtoa ja sen vuoksi tunnustus saattaa heiltä unohtua.

”Täällä talous ja budjetti, joka siihen vaikuttaa kyllä, että kun nytteki on todella suuret säästöpainet ennen hyvinvointialueelle siirtymistä.” H1

Osastonhoitajat näkivät myös puutteellisen tunnustusjärjestelmän tunnustustoimintaa estävänä tekijänä. Tämän hetkisiin suunnitelmiin on osastonhoitajien mukaan kirjattu organisaation viralliset tunnustukset, mutta ei esimerkiksi arjen työssä matalalla kynnyksellä annettavaa tunnustusta.

”--- ei tällä hetkellä ole sellaista järjestelmällistä tapaa ihan siitä perustyön tekemisestä antaa sitä tunnustusta ---” H5

Ylemmän johdon taholta vähäinen arvostus tunnustustoimintaa kohtaan nähtiin olevan yhtenä estävänä tekijänä. Tämä nähtiin ilmenevän siten, että organisaation johdossa ei nähdä tunnustuksen arvoa eikä sen merkityksellisyyttä hoitohenkilöstölle. Osastonhoitajat toivat lähes yksimielisestä esille, että organisaatioissa käytettävien tunnustusmenetelmien vähäisyys on estävänä tekijänä tunnustustoiminnalle.

”Se on aika vähän sitä mitä sitä pystyy, niin kuin tavallaan tuolle omalle henkilöstölle tuota tunnustusta antamaan.” H3

”Ettei ole mitään keinoja siihen sitten muuta kuin se sanallinen kiitos, mikä ei niinku aina minusta riitä.” H5

Lisäksi puutteellinen tiedottaminen organisaatiossa käytettävistä tunnustusmenetelmistä nähtiin estävänä tekijänä. Osastonhoitajat toivat esille, että avoimuuden puutetta liittyy esimerkiksi tiedottamiseen annetuista tunnustuksista ja niiden perusteluista.

”Sellaista käytäntöä ei esimerkiksi ole, että se kerrottaisiin ihmisille, että tällaisia ihmisiä on meillä nyt palkittu.” H5

Osastonhoitajien näkemysten mukaan **työyhteisöön liittyen** tunnustustoimintaa **estää** se, että hoitotyössä tunnustustoiminta on vielä uutta ja että sitä annetaan vielä vähäisesti. Osastonhoitajien mukaan työntekijöiden keskuudessa ei välttämättä aina tunnusteta, mikä on tunnustusta. Tunnustuksesta myös puhutaan vielä vähäisesti, sillä aiheena se voi olla monelle hyvin arka ja henkilökohtainen.

”Se on niinku melko vieras asia silleen niinku kokonaisuudessaan, että sitä on vaan totuttu siihen, että töitä painetaan ja kiitosta ei tule -tyyppisesti.” H7

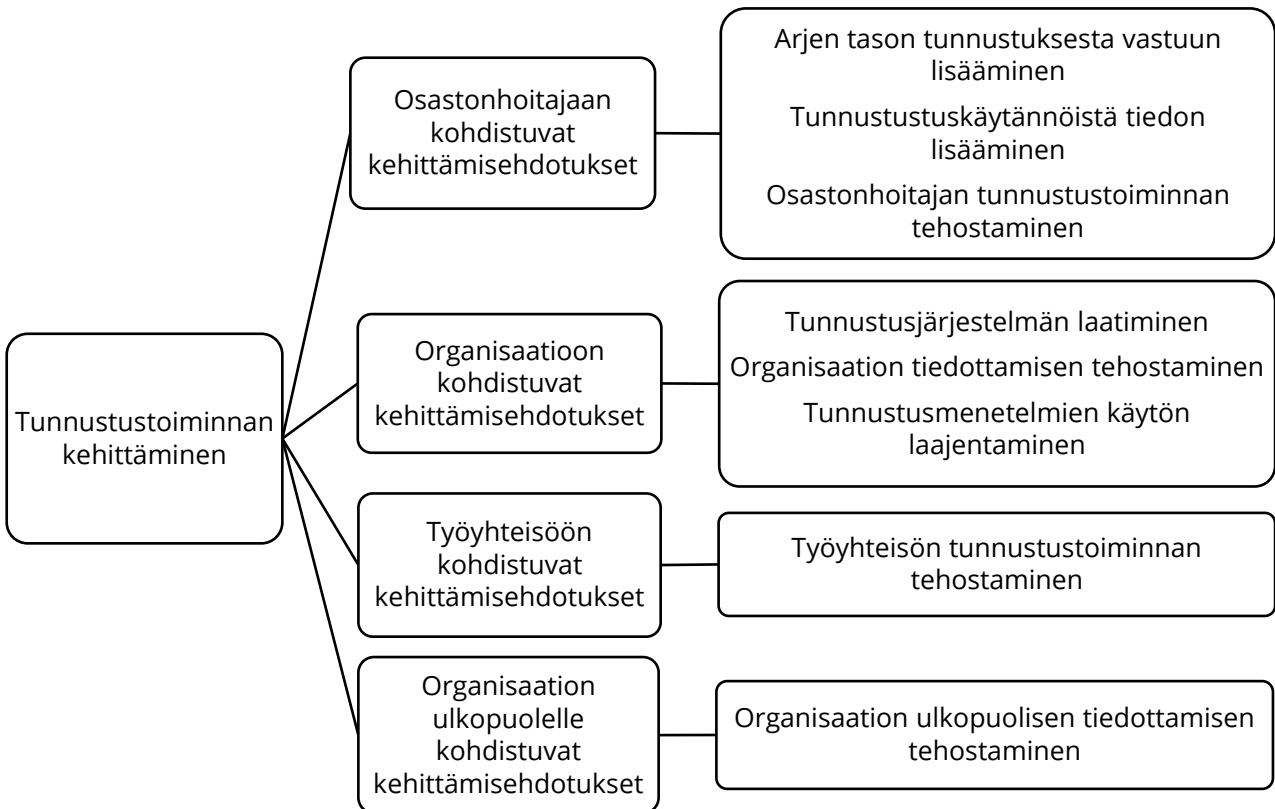
Osastonhoitajien mukaan työyhteisön negatiivinen ilmapiiri on myös tunnustusta estävä tekijä. Sen vuoksi työyhteisössä ei välttämättä uskalleta antaa palautetta spontaanisti ja vapaasti. Myös työyhteisön negatiivinen suhtautuminen tunnustukseen nähdään estävänä tekijänä. Osastonhoitajien mukaan tunnustuksen vastaanottamisen vaikeudet voivat olla yhtenä syynä negatiiviseen suhtautumiseen. Pelko siitä, että tunnustusta ei vastaanoteta hyväksyvästi voi taas aiheuttaa sen, että tunnustusta ei uskalleta antaa. Tunnustus voidaan myös pelätä aiheuttavan toisissa kateutta tai ilkeämielisyyttä, eikä siten varsinkaan julkista tunnustustoimintaa uskalleta toteuttaa, eikä myönnettyä tunnustusta tuoda avoimesti esille.

”Jos henki siellä on sellainen, että tuota se ei ole kannustava, tunnustusta antava. Eli että siellä ei voi niin kuin vapaasti antaa sitä kiitosta, vaan pitää niinku ensin puntaroida sitä, että miten sen antaa.” H2

”Voiko se olla joskus sitten kateutta tai muuta mitä tulee, niin semmoinen tietyllä tavalla myös ehkä estää sitä, että joutuu miettimään, että no minkälainen, että kenellekä ja pitääkö se sitten olla kaikille.” H5

## 5.8 Osastonhoitajien ehdotuksia tunnustustoiminnan kehittämiseksi

Tunnustustoiminnan kehittäminen -pääkategoria muodostui neljästä yläkategoriasta, joita ovat osastonhoitajaan kohdistuvat kehittämis ehdotukset, organisaatioon kohdistuvat kehittämis ehdotukset, työyhteisöön kohdistuvat kehittämis ehdotukset ja organisaation ulkopuolelle kohdistuvat kehittämis ehdotukset. Kategoriat on kuvattu kuviossa 8.



**Kuvio 8.** Tunnustustoiminnan kehittäminen.

Yhtenä **osastonhoitajaan kohdistuvana kehittämis ehdotuksena** haastatteluissa nousi esille osastonhoitajan vastuun lisääminen arjen tason tunnustuksesta. Osastonhoitajat esittivät päätösvastuun laajentamista niin, että heillä olisi mahdollisuus tehdä itsenäisesti tai ylihoitajan kanssa ratkaisuja hoitohenkilöstönsä saamasta rahallisesta ja konkreettisesta tunnustuksesta. Osastonhoitajien mukaan päätöksenteko voisi toteutua tietyn budjetin tai organisaatiossa yhteisesti valitun teeman mukaisesti. Haastateltavien näkemysten mukaan tällaisella päätösvastuun laajentamisella saataisiin tunnustustoimintaa toteutettua nykyistä ketterämmin.

”Pitäisi olla enemmän vastuuta tästä tehtävästä myös tuota tällä tasolla.” H6

”Toivoisi, että se olisi helpompaa, että olisi niinku lupa tavallaan tehdä semmoisia ratkaisuja itsekin ---” H5

Kehittämisehdotuksena tuotiin esille myös osastonhoitajan tunnustuskäytäntöihin liittyvän tiedon lisääminen. Osastonhoitajat näkivät tarpeellisena selkeyttää itselleen erityisesti tunnustustoiminnan tavoitteita sekä lisätä keskustelua tunnustuksesta osastonhoitajakollegoiden kesken.

”Meidän pitäisi ehkä sitten niin kuin meidän esihenkilöiden enemmän niinku keskenään puhua siitä, että mistä asioista niin kuin näitä voitaisiin sitten enemmän esittää.” H2

Osastonhoitajat toivat myös esille, että he voisivat omalta osaltaan tehostaa tunnustustoimintaa pyrkimällä aktiivisemmin antamaan tunnustusta ja viemään tunnustukseen liittyviä asioita organisaatiossa ja yksiköissä eteenpäin. Osastonhoitajan työnhallinnan kehittäminen ja tunnustuksen antamiseen rohkaistuminen nähtiin myös keinoina tunnustustoiminnan tehostamiseksi.

”Pitäisi ehkä herkemmin antaa sitä tunnustusta, varsinkin just niinku näissä arjen tilanteissa.” H4

”Vielä aktiivisempi pitäisi olla niinku tuonne johtoon päin näissä asioissa ja saada niitä niin kuin esille vielä useammin ---” H3

**Organisaatioon kohdistuvana kehittämisehdotuksena** haastateltavat toivat esille tunnustujärjestelmän laatimisen. Nykyisiä, vielä aika yleisellä tasolla olevia suunnitelmia olisi osastonhoitajien mukaan hyvä tarkentaa ja laatia koko organisaatiolle yhteinen tai palvelualueittain oma tunnustujärjestelmä. Osastonhoitajien mukaan järjestelmään olisi hyvä sisällyttää



organisaatioissa käytettävät tunnustusmenetelmät, niiden kriteerit sekä tunnustustoiminnan tavoitteet ja vastuut.

”Vaatisi juuri, että siihen olisi sitten laadittu semmoiset selkeät ohjeistukset ja minkälaisia korvauksia tai tunnustuksia juuri tietyistä asioista olisi sitten mahdollista saada.” H6

”Että niinku se pitäisi jotenkin aikaisemmin olla määritelty, että minkälaista palkitsemista me tänä vuonna ajatellaan ---” H1

Haastatteluissa tuotiin myös esille, että organisaatiotasolla tunnustukseen liittyvää tiedottamista olisi tarpeellista tehostaa. Osastonhoitajat ehdottivat, että organisaation tunnustustoiminta, niin virallinen kuin myös vapaamuotoinen tuotaisiin esille ja käytäisiin läpi henkilöstön kanssa. Tiedottamisessa osastonhoitajat toivat esille näkevänsä tarpeellisena kannustavan ja tunnustustoiminnalle arvoa antavan otteen. Osastonhoitajat toivat esille konkreettisena ehdotuksena säännölliset tunnustusjuhlatilaisuudet, joissa tunnustuksia jaettaisiin ja samalla niistä tiedotettaisiin avoimesti. Osastonhoitajat ehdottivat myös, että organisaation kehittämistyön näkyvyyttä lisättäisiin tiedottamalla niistä henkilöstölehdessä.

”Nää mitä meillä nyt on käytössä, niin jotenkin niitä käytäisiin niinku vielä läpi niitä perusteita ja jotenkin sitä millainen se on niinku se meidän tunnustustoiminta.” H1

”Tuoda sitä viestiä, että se voi olla epävirallistakii --- ettei sen välttämättä tarvii mennä aina tuolta ison johdon kautta, että kyllähän kollegat voi vaikka toisilleen sitä tunnustusta antaa.” H5

Osastonhoitajien mukaan organisaatiossa käytettäviä tunnustusmenetelmiä olisi tarpeen laajentaa, sillä tällä hetkellä käytössä on lähinnä vain sanallisia ja rahallisia menetelmiä. Uusien menetelmien valinnassa tulisi osastonhoitajien mukaan huomioida organisaation taloudelli-

nen tilanne sekä tehdä uusien tunnustusmenetelmien valinta tarkkaan, jotta niissä ei olisi väärinymmärryksen vaaraa. Uusina tunnustusmenetelminä osastonhoitajat ehdottivat elokuvallippuja, organisaation kuukauden työntekijän valintaa, vuoden työtoveriäänestystä, diplomeja, joulubonusta, palkallista vapaapäivää ja kiitosten välittämistä sisäisen intran välityksellä. Osastonhoitajien mukaan ylemmän johdon osalta toivotaan enemmän henkilökohtaista tunnustusta. Esille tuotiin myös, että joitain aiemmin käytettyjä tunnustusmenetelmiä voisi ottaa uudelleen käyttöön, kuten kulttuuri- ja liikuntasetelit sekä sosiaalisen median -kanavalla henkilökuntaan kuuluvien ammattilaisten esittelyt.

”Pitäisi tosiaan pohtia niitä keinoja, että mitä se voisi olla se tunnustustoiminta, muuta kuin rahaa tai muuta kuin kiitosta, että onko mitään muita ratkaisuja.” H7

”--- ne leffaliput esimerkiksi vois olla semmoinen kiva johonkin tilanteeseen, kun meillä on ihan pattitilanne.” H6

**Työyhteisöön kohdistuvana kehittämisehdotuksena** osastonhoitajat toivat esille tunnustustoiminnan tehostamisen. Esimerkiksi tunnustukseen liittyvää keskustelua olisi hyvä lisätä työyhteisön kesken. Osastonhoitajat ehdottivat, että tunnustus voisi olla työyhteisön kehittämispäivän teemana ja että sopivia tunnustusmuotoja voisi kartoittaa tiiminvetäjien kanssa.

”--- niillä on omat vetäjät, niin he tuntevat sitten aina siinä sitä henkilökuntaa hyvin, niin että ehkä heidän kautta sitten lähtee tekemään sitä selvitystyöstä.” H5

**Organisaation ulkopuolelle kohdistuvana kehittämisehdotuksena** osastonhoitajat toivat esille tiedottamisen tehostamisen. Julkisen tason tunnustuksia voisi mainostaa enemmän ja viestiä niin, että niistä välittyisi arvostus tunnustustoimintaa kohtaan.

”--- tällaiset julkisen tason niinku tunnustukset, että ehkä sitäkin voi enemmän mainostaa tai viestiä sillä tavalla, että se tulee lähemmäksi ihmisiä, eikä ole vaan niinku tota semmoinen tiedotuksenomainen ---” H5

## 5.9 Tutkimustulosten yhteenveto

Tulosten mukaan tunnustus on käsitteenä osastonhoitajille vieras ja sen määrittelemisen koettiin vaikeana. Tutkimus osoitti hoitohenkilöstön saavan tunnustusta osastonhoitajien lisäksi organisaatiotasolta, työtovereilta ja organisaation ulkopuolelta, kuten potilailta ja median kautta. Osastonhoitajat kuvasivat hoitohenkilöstölle annettavan tunnustuksen koostuvan kiitoksesta, palautteesta, arvostuksesta, erillistunnustuksista ja rahallisista palkkioista. Myös työvuoro- ja lomajärjestelyt, työnkuvan muokkaaminen, työn vaativuuden arviointi, uralla etene- misen ja ammatillisen kehittymisen tukeminen sekä henkilöstöedut kuvattiin osana tunnustustoimintaa. Tulosten mukaan tärkeänä pidettiin, että tunnustus annetaan aidosti, ansion- mukaisesti ja oikea-aikaisesti, siinä toteutuu tasapuolisuus, se on linjassa organisaation strate- giaan ja siitä tiedotetaan avoimesti. Tutkimus osoitti tunnustuksen edistävän työhyvinvointia, työmotivaatiota, hoitotyön laatua, alan ja organisaatioiden vetovoimaisuutta, mutta aiheutta- van myös negatiivisia tunteita, kuten kateutta.

Tulosten mukaan osastonhoitajien vastuu arjen tason tunnustuksesta, tietämys tunnustus- käytännöistä ja taito havaita tunnustustilanteet edistävät tunnustustoimintaa. Edistäviksi tekijöiksi kuvattiin myös tunnustusjärjestelmät, tiedottaminen, tunnustukseen myönteinen ja kan- nustava suhtautuminen, tunnustustoimintaa tukevat käytännöt ja työvälineet, myönteinen työilmapiiri sekä toimintakulttuuri, jossa tunnustus on osana arkea. Osastonhoitajien rajattu vastuu arjen tason tunnustuksesta, useiden ja isojen yksiköiden johtaminen, puutteet työnte- kijöiden tuntemisessa, epätietoisuus tunnustuskäytännöistä ja vaikeudet tunnustustilanteiden havaitsemisessa nähtiin olevan tunnustustoimintaa estäviä tekijöitä. Tunnustustoimintaa es- täviksi tekijöiksi kuvattiin myös tiukka taloudellinen tilanne, poikkeustilanteet, puutteet tun- nustusjärjestelmässä ja tiedottamisessa, käytettävien tunnustusmenetelmien vähäisyys sekä ylemmän johdon taholta tunnustuksen vähäinen arvostus ja työyhteisön taholta siihen negatiivinen suhtautuminen. Lisäksi estävinä tekijöinä nähtiin olevan, että tunnustustoiminta on hoitotyön toimintaympäristössä vielä uutta ja vähäistä, ja ettei tunnusteta mikä on tunnus- tusta. Kehittämisehdotuksena osastonhoitajat toivat esille, että heidän vastuutaan arjen tason tunnustuksesta lisätään, tunnustusjärjestelmiä laaditaan, tunnustustoiminnasta tiedottamista tehostetaan ja tunnustusmenetelmien käyttöä laajennetaan.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tutkimus osoitti, että osastonhoitajille tunnustus-käsite oli vieras ja vaikeasti määriteltävä. Tätä voi olla selittämässä, että suomalaisessa hoitotyön toimintaympäristössä on totuttu käyttämään enemmän palkitsemisen käsitettä. Tunnustus-käsite on myös puhekielessämme vielä aika vähäisesti käytetty, vaikka se onkin Suomessa viime vuosina ollut vahvemmin esillä muun muassa COVID-19-pandemian aiheuttaman hoitohenkilöstön lisäkuormituksen vuoksi. Myös Cherian tuo tunnustusta käsittelevässä väitöstutkimuksessaan esille, että hoitotyön johtajien ja sairaanhoitajien on vaikea vastata mitä tunnustuksella tarkoitetaan. Ylikorkala ja Sweins (2015, 36) myös toteavat, että arvostus ja palaute ovat varsin abstrakteja asioita, joita on vaikea konkretisoida.

Käsitteen määrittelyn vaikeudesta huolimatta osastonhoitajat kuvasivat hoitohenkilöstön tunnustuksen varsin laajana ja monipuolisena toimien ja asioiden kokonaisuutena. Tunnustusmenetelmien laajaa kuvaamista voi osaltaan selittää se, että haasteltavat edustivat sekä erikoissairaanhoitoa että perusterveydenhuoltoa ja että heillä oli kesimääräisesti suhteellisen pitkä osastonhoitajan työkokemus. Aiemmissä tutkimuksissa hoitohenkilöstön tunnustus on kuvattu tähän tutkimukseen verrattuna hyvin saman sisältöisenä. Esimerkiksi Blegen ym. (1992) tuovat esille sairaanhoitajien saaman tunnustuksen sisältävän rahallisia palkkioita, suullista, kirjallista ja julkista tunnustusta, työvuorojen hallintaa sekä työntekijöiden kasvu- ja kehitysmahdollisuuksia. Cherianin (2016) mukaan tunnustusmenetelmiin kuuluvat kasvumahdollisuudet, rahalliset palkkiot sekä virallinen, epävirallinen, suullinen ja kirjallinen tunnustus.

Haastatteluun osallistuneet osastonhoitajat toivat esille, että tunnustuksen antamisessa aitous ja rehellisyys on tärkeää. Tämän näkökulman esille tuloa tässä tutkimuksessa voi mahdollisesti selittää kulttuuriset tekijät, sillä tyypillisesti suomalaisessa kulttuurissa rehellisyys on hyvin arvostettavaa. Tunnustuksen antamisen vilpittömyys, aitous, rehellisyys ja johdonmukaisuus nousevat lisäksi esille australialaisessa Milnen (2007) sekä yhdysvaltalaisessa Hudd-

lestonin ja Grayn (2016) julkaisuissa. Muita tunnustuksen antamisessa merkityksellisiä tekijöitä tämän tutkimuksen mukaan ovat ansionmukaisuus, oikea-aikaisuus, tasapuolisuus, myönnettyistä tunnustuksista avoin tiedottaminen sekä tunnustuksen liittyminen organisaation tavoitteisiin. Myös nämä tulokset saavat vahvistusta aiemmista julkaisuista (ks. Milne, 2007, Cherian, 2016, Zwickel ym., 2016, Eddy ym., 2021).

Osastonhoitajien näkemysten mukaan tunnustuksen vaikutukset ovat pääsääntöisesti myönteisiä edistäen työhyvinvointia, työmotivaatiota, hoitotyön laatu ja vetovoimaisuutta. Tunnustuksen motivoiva (ks. Milne, 2007, Corder & Ronnie, 2018, Johansen ym., 2020, Eddy ym., 2021) sekä työhön sitoutuneisuutta (ks. Miyata ym., 2015, Cherian, 2016, Sojane ym., 2016, Zwickel ym., 2016, Ulrich ym., 2019, Johansen ym., 2020, Salvant ym. 2020, Eddy ym., 2021) lisäävä vaikutus tuodaan vahvasti esille useassa tutkimuksessa. Miyatan ym. (2015) tutkimuksessa tunnustus nähtiin tukevan työntekijöiden mielenterveyttä. Lisäksi tunnustuksen myönteinen vaikutus ammatillisen kehityksen kasvuun on AACN:n mukaan merkittävä, sillä ilman tunnustusta työntekijöiden huippuosaamista ei nähdä mahdollisena.

Tämän tutkimuksen perusteella tunnustuksen nähdään aiheuttavan myös negatiivisia tunteita, kuten nolostumista, varauksellisuutta ja kateutta. Pelko työyhteisön jäsenten kateellisesta tai ilkeämielisestä toisen saamaan tunnustukseen suhtautumisesta on osastonhoitajien mukaan myös yksi tunnustustoimintaa estävä tekijä. Myös Seitovirran (2018) mukaan sairaanhoitajien palkitsemisella voi olla kielteisiä seurauksia, kuten kateutta, stressiä ja epäilystä palkitsemisen ansaitsemisesta. Nämä tulokset herättävät pohtimaan, olemmeko hoitotyössä tottuneet antamaan tunnustusta enemmän työyhteisöittäin ja ammattikunnittain, jolloin yksittäisten työntekijöiden saama tunnustus ei ole vielä kovin tavallista, eikä siihen olla vielä totuttu. On myös mahdollista, että hoitotyön kulttuurissa pyrkimys varmistaa kaikille tasapuolinen kohtelu on voinut vaikuttaa yksittäisille työntekijöille annettavan tunnustuksen vähäisyyteen.

Osastonhoitajien mukaan tunnustus voidaan kokea myös epäkunnioittava, jos se ei ole tunnustusta saavan mukaan riittävä suoritukseen nähden. Samansuuntaisia tuloksia tuo AACN (2005, 2016) esille julkaisuissaan. Osastonhoitajat eivät haastatteluissa kuitenkaan nostaneet

tämän laajemmin esille tunnustusta saavien näkemysten huomioimista, joka taas aiemmissa julkaisuissa tuodaan esille tunnustuksen antamisen merkityksellisimpänä tekijänä (vrt. AACN, 2005, Ylikorkala & Sweins, 2015, 39, Zwickel ym., 2016, AACN, 2016, Sherwood ym., 2018, Johansen ym., 2020, Salvant ym., 2020). Aiemmista julkaisuista esimerkiksi Ylikorkala ja Sweins (2015, 39) toteavat, että työntekijöiden arvostukset ja toiveet on tarpeen huomioida, jotta osataan valita palkitsevimmat keinot. Myös Johansenin ym. (2020) ja Salvantin ym. (2020) mukaan on tärkeää, että organisaatiossa käytetään tunnustusmenetelmiä, joita työntekijät arvostavat ja jotka vastaavat heidän tarpeitaan. Tunnustusmenetelmien valinnassa työntekijöiden tilanteiden ja tarpeiden huomioiminen on myös tämän tutkimuksen taustateorianä käytetyn Maslowin tarvehierarkian näkökulmasta tärkeää (Hakonen, 2015, 142). Nämä tulokset herättävät pohtimaan mahdollisia selittäviä tekijöitä siihen, miksi tämän tutkimuksen tuloksissa ei tunnustuksen saajan tarpeet ja toiveet tule vahvemmin esille. Olemmeko mahdollisesti Suomessa hoitotyön toimintaympäristössä tottuneet linjaamaan annettavaa tunnustusta enemmän organisaation kuin työntekijöiden näkökulmasta.

Maslowin tarvehierarkian mukaiset ihmisen toimintaa ohjaavat tarpeet ovat nähtävissä tässä osastonhoitajien kuvaamassa hoitohenkilöstön saamassa tunnustuksessa. Kuvatuista tunnustusmenetelmistä rahallisilla palkkioilla, palkalla ja henkilöstöeduilla, kuten taukoliikuntaohjelmilla ja työterveyspalveluilla voidaan huolehtia tarvehierarkian alimpina olevista perustarpeista. Hierarkian keskivaiheilla olevista yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarpeista huolehtiminen toteutuu esimerkiksi kiitoksen, palautteen ja arvostuksen kautta. Hierarkian korkeimmalla tasolla olevaa tarvetta itsensä toteuttamista voidaan tukea kuvatuista tunnustusmenetelmistä muun muassa työnkuvan muokkaamisen sekä uralla etenemisen ja ammatillisen kehittymisen kautta. Tämän perusteella voidaan todeta, että osastonhoitajien kuvaamat tunnustusmenetelmät kattavat kaikkia ihmisen toimintaa ohjaavia tarpeita. Tästä huolimatta osastonhoitajat toivat esille, että hoitohenkilöstön saama tunnustus on vähäistä ja että sitä on tarpeen tehostaa sekä käyttöä laajentaa uusilla tunnustusmenetelmillä. Myös aiemmat julkaisut tuovat esille puutteita hoitohenkilöstön saamassa tunnustuksessa (ks. AACN, 2005, 2016, Cherian, 2016, Sojane ym. 2016, Zwickel ym., 2016, Corder & Ronnie, 2018, Johansen ym., 2020).

Osastonhoitajat kuvasivat, että tunnustustoimintaa edistävät muun muassa organisaation tunnustusjärjestelmä sekä tunnustusta tukevat käytännöt ja työvälineet, kuten vuosittaiset kehityskeskustelut ja erilaiset arviointilomakkeet. Näitä tuloksia voi myös osaltaan olla selittämässä haastateltavien suhteellisen pitkä osastonhoitajan työkokemus ja sitä kautta saatu tietämys hoitotyössä annettavasta tunnustuksesta ja palkitsemisesta. Aiemmista julkaisuista myös Ylikorkala ja Sweins (2015, 39) toteavat, että onnistuakseen palkitseminen vaatii yhdenmukaiset ja kirjatut säännöt. Myös AACN (2005, 2016) tuo esille, että terveydenhuollon organisaatioilla on tarpeen olla kattava ja säännöllisesti arvioitava tunnustusjärjestelmä, sillä sen avulla voidaan varmistaa organisaation jatkuvaluonteinen tunnustustoiminta. Ulrich ym. (2019) korostavat, että organisaatioissa on tärkeä tutkia tapoja, jotka helpottavat tunnustuksen ymmärtämistä ja antamista. Myös Zwickel ym. (2016) tuo esille, että ylemmän johdon on luotava tunnustusta edistäviä käytänteitä, joita voi olla esimerkiksi tunnustusta varten koottu materiaalipakkaus sekä organisaation johdon toimintatapa lähettää säännöllisesti sähköpostiviestiä, jossa kuvataan henkilöstön saavutuksia ja niiden vaikutuksia.

Tämän tutkimuksen perusteella yhtenä tunnustustoimintaa estävänä tekijänä nähdään olevan organisaatioiden tiukka taloudellinen tilanne. Myös Cherianin (2016) tutkimus osoittaa, että suurimpana tunnustustoiminnan esteenä ovat riittämättömät resurssit. Aiemmissa julkaisuissa kuitenkin korostetaan tätä tutkimusta vahvemmin tunnustuksen ja palkitsemisen edullisuutta (ks. Cherian, 2016, Corder & Ronnie, 2018, Ylikorkala & Sweins, 2015, 35–36, Seitovirta ym., 2018). Toisaalta taas Cherianin (2016) tutkimuksessa tuodaan esille, että vaikka tunnustus nähdään edullisena, niin hoitotyön johtaja käyttää siihen paljon työaika, joka taas on kallis resurssi. Talousasioiden korostuminen tämän tutkimuksen tuloksissa voi osaltaan johtua siitä, että tutkimukseen valitut organisaatiot edustivat julkista terveydenhuoltoa, joissa tiukat säästöpainet ovat olleet arkipäivää jo pidempään.

Osastonhoitajan vastuu arjen tason tunnustuksesta nähtiin tutkimuksen perusteella edistävän tunnustustoimintaa ja lisäksi se tuotiin esille yhtenä kehittämisehdotuksena. Samansuuntaisesti myös Nurmekselan ym. (2021) tutkimuksen mukaan osastonhoitajat toivovat enemmän mahdollisuuksia ja vastuuta strategisesta työstä sekä päätöksenteosta yksiköidensä ope-

ratiivisella tasolla. Tunnustoisiminnan esteenä taas nähtiin muun muassa se, että osastonhoitajilla on useita ja isoja yksiköjä johdettavana. Tämä tulee esille myös Cherianin (2016) ja Pricen ym. (2019) tutkimuksissa, joissa lisääntynyt vastuu ja henkilöstömäärä sekä useamman tietealan johtaminen nähdään olevan syynä sille, että johtajilla on yhä vähemmän aikaa olla läsnä. Myös Zwickelin ym. (2016) mukaan hoitotyön johtajilla on kiireiden vuoksi rajoitetusti aikaa tunnistaa saavutuksia ja antaa niistä tunnustusta ajallaan. Nämä tulokset herättävät pohtimaan, voisiko osastonhoitajien vastauksia olla selittämässä, että tunnustustoiminta on vielä aika uutta hoitotyössä, eikä näin ollen siihen liittyvistä rooleista ja vastuista ole haastateltavien organisaatioissa vielä selkeästi sovittu.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereillä, joita ovat uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys (Kylmä & Juvakka, 127). Tutkija on pohtinut omia näkemyksiään tutkimusaiheesta sekä pyrkinyt työskentelemään koko tutkimusprosessin ajan mahdollisimman objektiivisesti ja ennakkoluulottomasti. Näin tutkijan omien näkemysten ja ennako-oletusten vaikutus tutkimukseen on ollut mahdollisimman vähäinen. Objektiivisuutta ja tutkijan roolissa pysymistä helpotti myös, että tutkijalla ei ollut aiempaa kytköstä tutkimuksen kohdeorganisaatioihin eikä haastateltaviin. (Kylmä & Juvakka, 2007, 129, Tuomi & Sarajärvi, 2018, 163, Polit & Beck, 2017, 987)

Tutkimuksen kohdejoukko valittiin käyttäen tarkoituksenmukaista otantaa, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman laadukas aineisto. Haastateltavien mahdollinen rekrytointihaaste tiedostettiin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Rekrytointia pyrittiin edistämään selkeällä ja toistuvalla tiedottamisella sekä mahdollistamalla haastatteluiden toteutuminen osastonhoitajien työajalla, heidän aikataulutoiveidensa mukaisesti ja ilman etukäteisvalmisteluvaaadetta. Rekrytointia edistävästä toimista huolimatta haastateltavien määrässä ei päästy tavoitetasoon, joka oli 10–15 osastonhoitajaa. Vähäisestä osallistujamäärästä (n=7) huolimatta aineisto todettiin rikkaaksi, sillä haastateltavilla oli monipuolisesti näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Haastatteluissa havaittiin saturaatiota, sillä haastattelujen edetessä esille alkoi nousta yhä useammin samoja näkökulmia. Aineiston monipuolisuutta ja kattavuutta kuvaa



myös, että kerätyllä aineistolla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Luotettavuutta pyrittiin lisäämään myös esihaastattelulla, joka toteutettiin tutkimuksen ensimmäisessä haastattelutilanteessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 86, 99)

Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin tiedottamalla tutkimusaiheesta saatekirjeessä. Näin varmistettiin, että tutkimukseen osallistuvilla oli riittävästi tietoa tutkimuksesta ja mahdollisuus valmistautua haastatteluun etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 86) Suomessa tunnustus on terminä vielä aika tuntematon ja suomenkielessä sillä on kahdenlaista käyttötarkoitusta. Tunnustus-käsite kuvattiin lyhyesti saatekirjeessä, jotta voitiin varmistaa haastateltavien tietävän mitä sillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. On kuitenkin hyvä huomioida, että saatekirjeen sisältävä määritelmä on voinut olla vaikuttamassa haastateltavien vastauksiin ja näin ollen myös tutkimustuloksiin.

Tutkimushaastattelun teemat perustuivat aiemmin julkaistuihin tutkimuksiin. Etukäteen valituilla aihealueilla ja kysymyksillä pyrittiin tutkimusaiheesta saamaan tietoa laajasti, mutta kuitenkin rajaamatta aihetta ja ohjailematta vastauksia liikaa. (Kylmä & Juvakka, 2007, 64) Yksilöhaastattelu mahdollisti osastonhoitajia tuomaan vapaasti näkemyksiään esille, vaikka tunnustus ei aiheena kovin arkaluontoinen olekaan. Haastatteluihin varattiin riittävästi aikaa ja tutkija pyrki luomaan rentoa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Kiireetöntä haastattelua mahdollisti myös, että osastonhoitajat saivat itse määritellä haastatteluajan. Haastatteluiden onnistumista edisti myös, että kysymykset esitettiin suullisesti sekä kirjallisesti ja että ensimmäiset kysymykset liittyivät tunnustus-käsitteeseen, jolloin voitiin tarkentaa aihetta hieman enemmän. Haastatteluiden aikana sekä haastateltava että tutkija pystyivät esittämään tarkentavia kysymyksiä, joiden myötä voitiin varmistaa, että molemmat ymmärsivät toisen sanoman oikein. Tämän myötä tulkintavirheiden mahdollisuutta saatiin pienennettyä ja tutkittavasta ilmiöstä saatiin syvempää tietoa. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä, jonka kautta kommunikointi toimi luontevasti osastonhoitajien ollessa jo tottuneita sen käyttöön. Etäyhteyden kautta toteutuneilla haastatteluilla voi kuitenkin olla jonkinlaista vaikutusta muun muassa haastateltavien rentouteen ja sitä kautta aineiston laatuun. Tutkijan näkemyksen mukaan haastattelut kuitenkin toteutuivat avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. (Kylmä & Juvakka, 2007, 92, Tuomi & Sarajärvi, 2018, 164)

Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin kuvaamalla kauttaaltaan kaikki tutkimusprosessin vaiheet rehellisesti, selkeästi ja huolellisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 164). Myös tutkimuksen kohdeorganisaatiot ja kohdejoukko sekä muut taustatiedot kuvattiin selkeästi säilyttämällä kuitenkin samalla tutkimukseen osallistujien anonymiteetin (Kylmä & Juvakka, 2007, 129). Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi tutkijan aiheeseen perehtyneisyys kirjallisuuskatsauksen ja muun aihetta käsittelevän tieteellisen kirjallisuuden kautta (Kylmä & Juvakka, 2007, 128). Kirjallisuuskatsaus perustui tutkimuskysymyksiin ja tiedonhaku suoritettiin systemaattisesti useasta kansainvälisestä tietokannasta. Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta lisäsi myös, että valitut artikkelit olivat laadultaan hyviä (Hotus, 2018, 2019). Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin litteroimalla aineisto sanatarkasti. Aineiston hyvän laadun varmistamiseksi verkkokokousohjelmiston tuottama litterointi tarkastettiin ja korjattiin pian haastatteluiden jälkeen. Aineiston analyysin luotettavuutta lisättiin huolellisella aineistoon perehtymisellä ja varmistamalla, että haastateltavien sanoma ei muuttunut analyysin vaiheissa. Tutkimustulosten ja johtopäätösten tueksi on analyysin vaiheista tuotu esille luokitteluesimerkki, tulokset on kuvattu kuvioilla ja tulosten yhteydessä haastatteluista on tuotu esille suoria lainauksia. Pääsääntöisesti tutkimustulokset saivat vahvistusta aiempien tutkimusten samansuuntaisista tuloksista. (Kylmä & Juvakka, 2007, 128, Polit & Beck, 2017, 982–983)

### 6.3 Tutkimuksen eettisyys ja tietosuoja

Tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimuseettisiä periaatteita, joilla tarkoitetaan tutkimusprosessissa toimimista rehellisesti ja huolellisesti sekä tutkimukseen osallistuvien oikeuksia ja ihmisarvoa kunnioittaen (Kylmä & Juvakka, 2007, 147, Polit & Beck, 2017, 256, Tuomi & Sarajärvi, 2018, 150–152, TENK, 2019). Tutkimusaineiston kerääminen, tallentaminen, säilyttäminen ja hävittäminen on toteutettu haastateltavien tietosuojasta huolehtien yleisen tietosuoja-asetuksen (engl. General Data Protection Regulation) [GDPR] (2016), tietosuojalain (5:31–34 §) sekä TENK:n (2019) ohjeiden mukaisesti. Tutkimuksessa on lisäksi noudatettu Helsingin julistusta, jossa korostetaan muun muassa osallistujien oikeuksia, yksityisyyden suojaa ja tietoon perustuvaa suotumusta (Lääkäriliitto, 2013). Eettisyys on huomioitu jo tutkimusaiheen valitsemisessa. Aiheen valintaan vaikuttivat muun muassa sen ajankohtaisuus, yhteiskunnallinen merkityksellisyys, aiemman tutkimuksen perusteella todettu

tiedonaukko sekä tutkijan mielenkiinto aihetta kohtaan. (Kylmä & Juvakka, 2007, 138, 144, Tuomi & Sarajärvi, 2018, 154).

Tutkimuksen kohdeorganisaatioista haettiin tutkimusluvut organisaatioiden menettelytapojen mukaisesti. Osastonhoitajia tiedotettiin tutkimuksesta sähköpostitse saatekirjeen kautta sekä tutkijan vieraillessa organisaatioiden osastonhoitajakokouksessa. Tutkimus perustui osallistujien vapaaehtoisuuteen ja se oli mahdollista keskeyttää tai jättää osaan kysymyksistä vastamatta missä vaiheessa tahansa ja ilman seuraamuksia. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta lähetettiin etukäteen tutustuttavaksi saatekirjeen ohessa. Tietoinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta pyydettiin suullisesti haastatteluiden alussa, jossa samalla tutkija kertasi tutkimuksen tiedot, haastattelun kulun, nauhoittamiskäytännöt sekä vastasi tutkimusta koskeviin kysymyksiin. Haastattelukysymykset valikoitiin etukäteen siten, että ne eivät sisältäneet arkaluonteisia, eikä kovin henkilökohtaisia kysymyksiä. Tutkimuksen kohderyhmänä osastonhoitajat eivät ole haavoittuvassa asemassa, eikä tutkimuksen nähty aiheuttavan heille haittaa. (Kylmä & Juvakka, 2007, 92, 138, 144, 149–150, Polit & Beck, 2017, 260, TENK, 2019)

Osastonhoitajat ohjattiin olemaan itse yhteydessä tutkijaan haastatteluajan varaamiseksi, jolloin tutkimukseen osallistujat olivat vain tutkijan tiedossa. Tutkija laati rekisteri- ja tietosuojaselosteen, joka oli pyydettyäessä tutkimukseen osallistuvien nähtävissä. Tutkimuksessa kerätettiin vain sellaisia henkilötietoja, jotka olivat tutkimuksen kannalta oleellisia ja näitä tietoja on käytetty ainoastaan tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Tutkija toteutti itse kaikki haastattelut sekä verkkokokousohjelmiston suorittaman litteroinnin korjaukset, eikä aineistoa tai haastateltavien henkilötietoja ole välitetty tutkimuksen ulkopuolisille. Osallistujien tunnistetiedot poistettiin aineistosta litterointivaiheessa ja ne säilytettiin erillään varsinaisesta aineistosta. Aineisto on säilytetty salasanalla varustetulla muistitikulla ja aineisto on asianmukaisesti hävitetty tutkimusprosessin lopussa. Tutkimustulokset perustuvat kerättyyn aineistoon ja tulokset on pyritty julkaisemaan siten, että yksittäinen vastaaja ei ole niistä tunnistettavissa. (GPPR, 2016, Kylmä & Juvakka, 2007, 111, 153, Tuomi & Sarajärvi, 2018, 151, 164, TENK, 2019)

## 6.4 Tutkimuksen hyödynnettävyys, johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimus tuotti kuvailevaa tietoa osastonhoitajien näkemyksistä tunnustus-käsitteestä, hoitohenkilöstön tunnustuksesta, sen antamisen merkityksellisistä tekijöistä, sen vaikutuksista, sitä edistävästä ja estävästä tekijöistä sekä sen kehittämistä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää terveydenhuollon organisaatioissa tunnustuskäytäntöjen kehittämisessä. Tutkimustulosten perusteella esitetään seuraavat johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

### Johtopäätökset:

1. Tunnustustoiminta on osastonhoitajille vielä varsin uutta ja vierasta.
2. Tunnustus edistää hoitohenkilöstön hyvinvointia, motivaatiota ja työssä viihtymistä, mutta aiheuttaa myös negatiivisia tunteita.
3. Hoitohenkilöstön saamaa tunnustusta on tarpeellista lisätä ja sen käyttöä laajentaa uusilla tunnustusmenetelmillä.
4. On tärkeää, että tunnustus annetaan ansionmukaisesti, perustellusti ja kuhunkin tilanteeseen nähden sopivalla hetkellä.
5. Tunnustustoimintaa voidaan edistää tunnustusjärjestelmällä sekä siten, että osastonhoitajalla on vastuu yksikkönsä arjen tason tunnustuksesta ja että koko henkilöstöllä on riittävät tiedot ja taidot tunnustustoiminnan toteuttamiseksi.

### Jatkotutkimusehdotukset:

1. Hoitohenkilöstön tunnustuksen tutkiminen laajemmalla aineistolla niin osastonhoitajien kuin henkilöstön näkökulmasta käyttäen esimerkiksi Blegenin tunnustuskyselyä (Employee Recognition Questionnaire) tai AACN:n terveellisen työympäristön mittaria (HWEAT).
2. Osastonhoitajien ja ylihoitajien saaman tunnustuksen tutkiminen.
3. Hoitotyön toimintaympäristössä annettavan tunnustuksen vaikuttavuuden tutkiminen.

## Lähteet

American Association of Critical-Care Nurses [AACN] (2005). AACN standards for establishing and sustaining healthy work environments: A journey to excellence. *American Journal of Critical Care Nurses* 14(3), 187–197.

American Association of Critical-Care Nurses [AACN] (2016). AACN standards for establishing and sustaining healthy work environments: a journey to excellence. 2. painos. Haettu 18.11.2021 osoitteesta <https://www.aacn.org/wd/hwe/docs/hwestandards.pdf>

Blegen, M.A., Goode, C.J., Johnson, M., Maas, M.L., McCloskey, J.C., & Moorhead, S.A. (1992). Recognizing staff nurse job performance and achievements. *Research in Nursing & Health* 15(1), 5–66.

Burke, D., Ditomassi, M., Flanagan, J., & Hickey, P.A. (2017). Characteristics of nurse directors that contribute to registered nurse satisfaction. *The Journal of Nursing Administration* 47(4), 219–225. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000468>

Chisengantambu, C., Robinson, G.M., & Evans, N. (2018). Nurse managers and the sandwich support model. *Journal of Nursing Management* 26, 192–199. <https://doi.org/10.1111/jonm.12534>

Carter, S. (2012). Recognizing the extraordinary work of UC Irvine Healthcare nurses: Structural empowerment. *Noteworthy Nursing*, 8(1), 3.

Cherian, U.K. (2016). Impact of meaningful recognition on nurses' work environment in ICU: A comparative exploration of nurse leaders' and staff nurses' perception. Doctor of Nursing Practice degree. University of North Carolina, Chapel Hill.

Corder, E., & Ronnie, L. (2018). The role of the psychological contract in the motivation of nurses. *Leadership in Health Services* 31(1), 62–76. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0008>

Eddy, J.R., Kovick, L., & Caboral-Stevens, M. (2021). Meaningful recognition: A synergy between the individual and the organization. *Nursing Management* 52(1), 14–21. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000724888.63400.f2>

Hahn, J., Galuska, L., Polifroni, E.C., & Dunnack, H. (2021). Joy and meaning in nurse manager practice: Narrative analysis. *The Journal of Nursing Administration* 51(1), 38–42. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000964>

Hahtela, N., & Karhe, L. (11.1.2021). Sairaanhoidajien työolobarometri 2020. Sairaanhoidajaliitto. [https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI\\_2020\\_NETTI.pdf](https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI_2020_NETTI.pdf)

Hakonen, A. (2015). Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa Hakonen, A., & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Juva, 135–158.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., & Ylikorkala, A. (2014). Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä, e-kirja. 1. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Hoitotyön tutkimussäätiö [Hotus] (29.11.2018). JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle. <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/03/jbi-kriteerit-laadulliselle-tutkimukselle-ja-selosteosa-2.pdf>

Hoitotyön tutkimussäätiö [Hotus] (16.4.2019). JBI: Arviointikriteerit poikkileikkaustutkimukselle. <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/04/jbi-kriteerit-ja-seloste-osa-poikkileikkaustutkimus-final.pdf>

Huddleston, P., & Gray, J. (2016). Describing nurse leaders' and direct care nurses' perceptions of a healthy work environment in acute care settings, Part 2. *The Journal of Nursing Administration* 46(9), 462–467.

<https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000376>

Johansen, M.L., de Cordova, P.B., & Weaver, S.H. (2020). Exploration of the meaning of healthy work environment for nurses. *Nurse Leader*.

<https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.06.011>

Kotimaisten kielten keskus (2021). Kielitoimiston sanakirja. Haettu 5.3.2022 osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/tunnustus?searchMode=all>

Kylmä, J., & Juvakka, T. (2007) *Laadullinen terveystutkimus*. 1. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Lääkäriliitto (2013). Helsingin julistus. Haettu 13.4.2022 osoitteesta <https://www.laakariliitto.fi/laakariliitto/etiikka/helsingin-julistus/>

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

McLeod, S. (21.5.2018). Maslow's hierarchy of needs. *Simply Psychology*.

<https://www.simplypsychology.org/simplypsychology.org-Maslows-Hierarchy-of-Needs.pdf>

Miyata, C., Arai, H., & Suga, S. (2015). Characteristics of the nurse manager's recognition behaviour and its relation to sense of coherence of staff nurses in Japan. *Collegian* 22, 9–17.

Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organizational culture. *Journal of Knowledge Management* 11 (6), 28–38. <https://doi/10.1108/13673270710832145>

Mot sanakirjat (2022). Kielikone Oy. Haettu 5.3.2022 osoitteesta <https://www.sanakirja.fi/english-finnish/recognition>

Nurmeksela, A., Zedreck Gonzalez, J. F., Kinnunen, J., & Kvist, T. (2021). Components of the Magnet model provide structure for the future vision of nurse managers' work: A qualitative perspective of nurse managers. *Journal of Nursing Management* 00, 1–9. <https://doi.org/10.1111/jonm.13337>

Polit, D.F., & Beck, C.T. (2017). *Nursing research. Generating and assessing evidence for nursing practice*. 10. painos. Wolters Kluwer, Philadelphia.

Price, S.L., Vine, J., Gurnham, M.E., Paynter, M., & Leiter, M. (2019). Experiences with managing the workplace social environment. *The Journal of Nursing Administration* 49(11), 569–573. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000813>

Rissanen, P., Parhiala, K., Hetemaa, T., Kekkonen, R., Knape, N., Ridanpää, H., Rintala, E., Sihvo, S., Suomela, T., & Kannisto, R. (2.3.2020). Tiedosta arvioitiin, tavoitteena paremmat palvelut: Sosiaali- ja terveyspalvelut Suomessa 2018. *Terveyden ja hyvinvoinninlaitos*. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139289/URN ISBN 978-952-343-474-5.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139289/URN_ISBN_978-952-343-474-5.pdf?sequence=4&isAllowed=y)



Ruuska, A. (2013). Palkitsemisdiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto.

Salvant, M., Wycech, J., Alexander, A., Balan, N., Blas, M.J., Churey, M., Wood, C., Crawford, M., & Viitaniemi, S. (2020). Comparing opinions on meaningful recognition: Do views of trauma nursing leaders and staff align? *Journal of Trauma Nursing* 27(2), 121–127. <https://doi.org/10.1097/JTN.0000000000000495>

Seitovirta, J. (2018). Sairaanhoidajien palkitseminen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto.

Seitovirta, J., Lehtimäki, A.V., Vehviläinen-Julkunen, K., Mitronen, L., & Kvist, T. (2018). Registered nurses' perceptions of rewarding and its significance. *Journal of Nursing Management* 26(4), 457–466. <https://doi.org/10.1111/jonm.12571>

Sherwood, G., Sherian, U.K., Horton-Deutsch, S., Kitzmiller, R., & Smith-Miller, C. (2018). Reflective practices: meaningful recognition for healthy work environments. *Nursing Management* 24(10), 30–34.

Sohlman, P. (4.2.2020). Kunta-alan ja valtion eläköitymisennuste 2020–2039. Keva. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/tama-on-keva--tiedostot/kunta-alan-ja-valtion-elakoitymisennuste-2020-2039.pdf>

Sojane, J.S., Klopper, H.C., & Coetzee, S.K. (2016). Leadership, job satisfaction and intention to leave among registered nurses in the North West and Free State provinces of South Africa. *Curationis* 39(1), a1585. <http://dx.doi.org/10.4102/curationis.v39i1.1585>

Sosiaali- ja terveysministeriö [STM] (1.11.2021). Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden ohjelma alkaa. <https://stm.fi/-/sosiaali-ja-terveydenhuollon-henkiloston-riittavyyden-ja-saatavuuden-ohjelma-alkaa>

Sullivan, S.C., Norris, M.R, Brown, L.M., & Scott, K.J. (2017). Nurse manager perspective of staff participation in unit level shared governance. *Journal of Nursing Management* 25, 624–631. <https://doi.org/10.1111/jonm.12500>

Taylor, S. (2000). Debates in reward management. Teoksessa Thorpe, R., & Homan, G. (toim.) *Strategic reward systems*. 4edge Ltd, Hockley, 11–29.

Tietosuojalaki 5.12.2018/1050

Tutkimuseettinen neuvottelukunta [TENK] (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019. 2. uudistettu painos. Helsinki.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Ulrich, B., Barden, C., Cassidy, L., & Varn-Davis, N. (2019). Critical care nurse work environments 2018: Findings and implications. *Critical Care Nurse* 39(2), 67–84.

Valtiovarainministeriö (13.2.2020). Kunnat käännekohdassa? Kuntien tilannekuva 2020. Valtiovarainministeriön julkaisu 2020:13. Helsinki. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162061/VM\\_2020\\_13\\_Kuntien\\_tilannekuva\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162061/VM_2020_13_Kuntien_tilannekuva_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Yleinen tietosuoja-asetus [GDPR] 27.4.2016/679

Ylikorkala, A., & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A., & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Juva, 21–40.

Younas, A., Rasheed, S.P., Mehmood, F., & Inayat, S. (2021). Role and application of self-awareness in managerial practice: A qualitative study of nurse managers. *Journal of Nursing Management* 29, 785–793. <https://doi.org/10.1111/jonm.13219>

Zwickel, K., Koppel, J., Katz, M., Virkstis, K., Rothenberger, S., & Boston-Fleischhauer, C. (2016). Providing professionally meaningful recognition to enhance frontline engagement. *The Journal of Nursing Administration* 46 (7/8), 355–356.

## **Liitteet**

Liite 1. Tiedonhaku tietokannoista.

Liite 2. Prisma Flow Chart.

Liite 3. Tutkimuksia tunnustuksesta osastonhoitajien näkökulmasta.

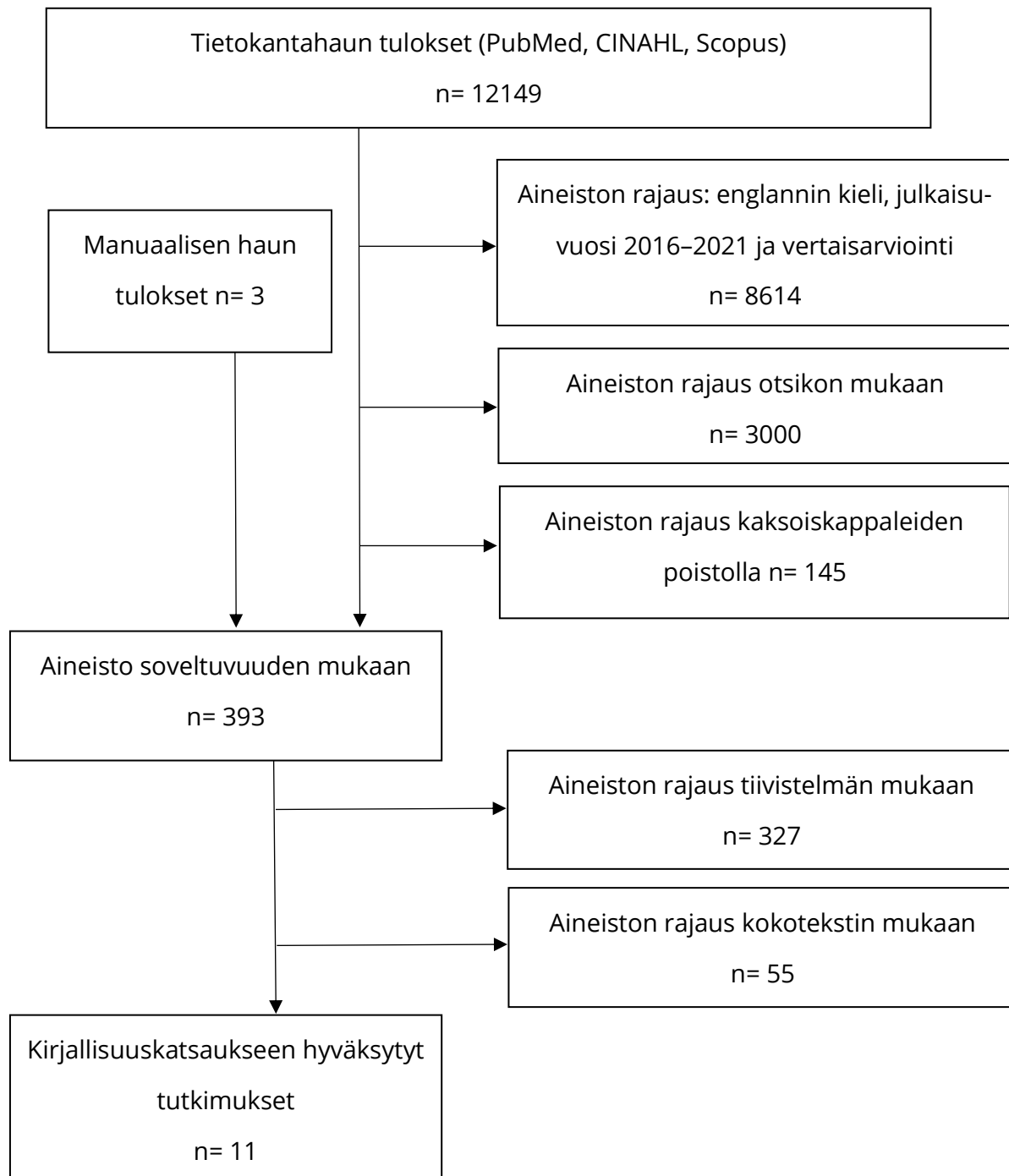
Liite 4. Tutkimuksen saatekirje.

Liite 5. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Liite 6. Haastattelukysymykset.

**Liite 1.** Tiedonhaku tietokannoista.

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	Hakutulos	Valitut
Cinahl	(recognit* OR acknowledge- ment* OR reward* OR prais* OR appreciate* OR environ- ment*) AND ("nurs* leader*" OR "nurse* manage*")	2016–2021, englannin kieli, vertaisarviointi	1652	6
Scopus		2016–2021, englannin kieli	1163	2
PubMed	(recognit* OR acknowledge- ment* OR reward* OR prais* OR appreciati* OR environ- ment*) AND ("nurs* leader*" OR "nurs* manage*" OR "nurs* administrator*" OR "charge nurs*" OR "ward* manage*")	2016–2021, englannin kieli	720	2
Manuaalinen haku		2016–2021	3	1
Yhteensä			3538	11

**Liite 2.** Prisma Flow Chart.

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D.G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA Statement. The PRISMA Group. <https://journals.plos.org/plosmedicine/article?id=10.1371/journal.pmed.1000097>

**Liite 3.** Tutkimuksia tunnustuksesta osastonhoitajien näkökulmasta.

<b>Tekijä(t), vuosi ja maa</b>	<b>Tutkimuksen tarkoitus</b>	<b>Aineisto / Otos</b>	<b>Menetelmä</b>	<b>Päätulokset</b>	<b>Laadunarviointi (JBI)</b>
Burke, Dito-massi, Flanagan & Hickey, 2017. Yhdysvallat.	Tutkia osastonhoitajien ominaisuuksia, jotka edistävät sairaanhoitajien korkeaa tyytyväisyysastetta.	n=9 sairaanhoitajaa ja n=9 osastonhoitajaa magneettisairaalarasta	Puolistrukturoitu haastattelututkimus	Sairaanhoitajien ja osastonhoitajien mukaan sairaanhoitajien tyytyväisyyttä edistävät johtamisominaisuudet ovat voimaantuminen, näkyvyys ja roolimalinnus. Sairaanhoitajat nostavat tärkeäksi johtamisominaisuudeksi huippuosaamisvision. Osastonhoitajien mukaan aito läsnäolo on keino kohdata henkilöstö merkityksellisellä tavalla.	8/10
Chisengantambu, Robinson & Evans, 2018. Australia.	Tutkia osastonhoitajien saaman ja tarjoaman tuen vuorovaikutusta.	n=15 osastonhoitajaa terveydenhuoltoyksiköstä	Tapaustutkimus, joka koostui puolistrukturoiduista haastatteluista, havainnoinnista ja asiakirjojen tarkastelusta.	Sandwich support -mallin mukainen tuki, jossa tukea annetaan ”ylhäältä” ja ”alhaalta” on hyödyksi niin yksittäisille työntekijöille kuin myös organisaatiolle.	9/10

Corder & Ronnie, 2018. Etelä-Afrikka.	Tutkia sairaanhoitajien psykologista sopimusta paremman ymmärryksen saamiseksi työntekijän ja työnantajan vuorovaikutuksen vaikutuksesta motivaatiotasoon.	n=13 sairaanhoitajaa ja n=5 osastinhoitajaa yksityisestä sairaalasta	Puolistrukturoitu haastattelututkimus	Psykologinen sopimus nähdään sisältävän pääasiassa vuorovaikutuksellisia elementtejä, jossa tarve johdon tuelle, johtajuudelle ja autonomialle on ominaista. Motivaatio todetaan syntyvän sivutuotteena ja sitä tehostaa aineellisten ja aineettomien palkitsemismuotojen yhdistelmä.	9/10
Hahn, Galuska, Polifroni & Dunnack, 2121. Yhdysvallat.	Kuvata osastinhoitajien näkemyksiä työnsä ilosta ja merkityksestä.	n=12 osastinhoitajaa kolmesta magneettisairaalasta	Haastattelututkimus	Tulokset sisälsivät viisi teemaa: mentoroida ja olla mentoroitavana, keskittyminen potilaaseen, ympäristön kehittäminen, olla optimistinen, voimaantuminen ylemmän johdon taholta.	8/10
Huddleston & Gray, 2016. Yhdysvallat.	Tutkia hoitotyön johtajien ja sairaanhoitajien käsityksiä HWE:n merkityksestä, kuvata heidän näkemyksiään	n=72 hoitotyön johtajaa 10:stä akuuttihoitoyksiköstä ja n=57 sairaanhoitajaa 11:sta akuuttihoitoyksiköstä	Haastattelututkimus, fokusryhmähaastattelu	Hoitotyön johtajat ja sairaanhoitajat määrittelevät HWE:n sisältävän AACN alkuperäisen määritelmän mukaiset kuusi teemaa: tarkoituksenmukainen henkilöstö, aito johtajuus, tehokas päätöksenteko, merkityksellinen tunnustus, taitava	8/10

	siitä ja määritellään ominaisuuksia akuuttihoitossa.			viestintä ja todellinen yhteistyö sekä kaksi uutta teemaa: aito tiimityö sekä fyysinen ja psyykinen turvallisuus.	
Johansen, de Cordova & Weaver, 2020. Yhdysvallat.	Tutkia HWE:n ominaisuuksia AACN:n kuuden standardin mukaisesti.	n=46 sairaanhoitajaa ja n=43 osastonhoitajaa viidestä sairaalasta	Haastattelututkimus: fokusryhmähaastattelut	Sairaanhoitajat korostavat tarvetta ryhmätyöskentelylle, jossa henkilöstö työskentelee sopusoinnussa hoidon tarjoamiseksi. Osastonhoitajat pitävät tärkeänä keskinäistä kunnioitusta ja yhteistyötä kaikkien palveluntarjoajien kanssa.	10/10
Nurmeksela, Zedreck Gonzalez, Kinnunen & Kvist, 2021. Suomi.	Kuvata osastonhoitajien näkemyksiä heidän työstään tulevaisuudessa.	n=133 osastonhoitajaa kahdeksasta sairaalasta	Osatutkimus, jossa aineisto on kyselytutkimuksen yhdestä avoimesta kysymyksestä.	Osastonhoitajien vastauksista tunnistettiin neljä teemaa: siirtyminen hierarkkisesta johtamisesta jaettuun johtamiseen, keskittyminen enenevästi enakoivaan ja systemaattiseen työhön, näyttöön perustuvien käytäntöjen kehittäminen sekä organisaation houkuttelevuuden ja tehokkuuden parantaminen.	9/10
Price, Vine, Gurnham,	Tutkia hoitotyön lähijohtajien työpai-	n=56 hoitotyön lähijohtajaa (fokusryhmähaastattelut)	Puolistrukturoitu haastattelututkimus	Lähijohtaja on keskeisessä asemassa työpaikan sosiaalisen ympäristön rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Tehtävä on	8/10



Paynter & Leiter, 2019. Kanada.	kan sosiaalisen ympäristön johtamista.	ja n=15 ylempää johtajaa (yksilöhaastattelut) kolmesta sairaalasta		kuitenkin täynnä rajoituksia ja haasteita, kuten kilpailevia vaatimuksia, tuen puutetta ja riittämätöntä koulutusta.	
Salvant, Wycech, Alexander, Balan, Blas, Churey, Wood, Crawford & Viitaniemi, 2020. Yhdysvallat.	Tutkia mitä tunnusmuotoa sairaanhoitajat arvostavat eniten ja selvittää onko sairaanhoitajilla ja hoitotyön johtajilla näkemuseroja merkityksellisestä tunnuksesta.	n=46 sairaanhoitajaa ja n=10 hoitotyön johtajaa traumakeskuksesta	Poikkileikkaustutkimus, kyselytutkimus.	Sairaanhoitajat arvostavat eniten palkan korotusta, kun taas hoitotyön johtajat arvostivat eniten palvelusvuosijuhlia. Sairaanhoitajat antavat lähes kaikille tunnustusmuodoille hoitotyön johtajia alhaisemmat keskiarvot.	6/8
Sullivan, Norris, Brown & Scott, 2017. Yhdysvallat.	Tutkia osastonhoitajien käsityksiä jaetun johtamisen toteutumisesta yksikötasolla.	n=10 osastonhoitajaa veteraanahoitoyksiköstä	Puolistrukturoitu haastattelututkimus	Tulokset sisälsivät neljä teemaa: motivaatio, motivaation puute, suositukset ja tulokset. Jaetun johtamisen toteuttamiseksi on suositeltavaa tarjota koulu-	9/10

				tusta jaetusta johtamisesta, sallia hoitohenkilöstön ehdottaa ja kehittää muutosta, palkita ja antaa tunnustusta hoitohenkilöstölle ja tukea osastonhoitajien roolia toimia mentorina ja tukijana.	
Younas, Rasheed Mehmood & Inayat, 2021. Pakistan.	Tutkia osastonhoitajien näkökulmia itsetietoisuudesta ja sen soveltamisesta johtamiskäytännöissä.	n=10 osastonhoitajaa kahdesta sairaalasta	Puolistrukturoitu haastattelututkimus	Tulokset sisälsivät neljä teemaa: monimutkaisten johtamiskysymysten tarkastelemismahdollisuuksien maksimointi, tunnolliseksi ja huomaavaiseksi johtajaksi tuleminen, kokemuksellisen oppimisen käyttäminen johtamisominaisuuksien vaalimisessa, itsearviointin ja toisten antaman arvioinnin hyödyntäminen johtamistapojen havaitsemisessa.	9/10

**Liite 4.** Tutkimuksen saatekirje.

**Arvoisa osastonhoitaja**

**Saatekirje** 1.10.2021

### **Pyyntö osallistua tutkimukseen**

Sinua pyydetään osallistumaan opinnäytetyöhön, jossa tutkitaan osastonhoitajien näkemyksiä tunnustuksesta. Tämän haastattelututkimuksena toteutettavan pro gradu -tutkimuksen tekijänä toimii Itä-Suomen yliopiston terveystieteiden maisteriopiskelija Erja Huttunen.

Tämän tutkimuksen yhteydessä tunnustuksella tarkoitetaan muun muassa arvostuksen, kiitoksen ja palautteen antamista hyvin tehdystä työstä, saavutuksista ja organisaatioon sitoutumisesta. Yksittäisten toimien sijaan tehokas tunnustoiminta on jatkuva prosessi, joka on osa työkulttuuria ja johtamiskäytäntöjä.

### **Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää tutkimuksen koska tahansa. Tutkimuksesta kieltäytyminen tai sen keskeyttäminen ei vaikuta millään tavalla kohteluunne. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta pyydetään sinulta suullisesti haastattelun yhteydessä.

### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata osastonhoitajien näkemyksiä tunnustuksesta, sen vaikutuksista, sitä edistävästä ja estävästä tekijöistä sekä tunnustuksen kehittämisestä.

### **Tutkimuksen kulku**

Opinnäytetyön aineiston keruu toteutetaan yksilöhaastatteluina Teams-etäyhteyden kautta syyslukukauden 2021 aikana. Tutkimukseen osallistuminen tarkoittaa yhteen haastattelukertaan osallistumista. Haastattelun kesto on noin yhden tunnin ja sen ajankohta sovitaan aika-aulutoiveenne mukaisesti.

**Tietojen luottamuksellisuus, säilytys ja tietosuojaja**

Haastatteluiden tallennus toteutetaan Teamsin kautta. Aineisto säilytetään salasanalla suojatulla kovalevyllä tutkijan lukitussa kaapissa tutkimuksen loppuun saakka, jonka jälkeen ne hävitetään tiedostojen poistamisella. Aineistoa ei luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolisille. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla eikä yksittäisten tutkittavien tunnistaminen ole mahdollista.

**Opinnäytetyön raportointi**

Opinnäytetyö julkaistaan Itä-Suomen yliopiston sähköisessä tietokannassa, jossa se on vapaasti kaikkien luettavissa. Tutkimuksen tulokset julkaistaan mahdollisesti myös tieteellisissä julkaisuissa ja alan ammattilehdissä.

**Lisätiedot**

Pyydän Sinua varaamaan yksilöhaastatteluajan ja tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle.

Erja Huttunen

puh. xxx

@ xxx

Tutkimuksen ohjaajat:

Professori Tarja Kvist @ xxx

Yliopisto-opettaja Anu Nurmeksela @ xxx

Arviointiylihoitaja Jaana Peltokoski @ xxx

**Liite 5.** Suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

## **SUOSTUMUS OPINNÄYTETYÖHÖN**

### **Osastonhoitajien näkemyksiä tunnustuksesta hoitotyön toimintaympäristössä**

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun opinnäytetyöhön, jonka tarkoituksena on tutkia osastonhoitajien näkemyksiä tunnustuksesta. Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani kirjallisen saatekirjeen. Saatekirjeestä olen saanut riittävän selvityksen opinnäytetyöstä ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin keskeyttää osallistumiseni koska tahansa syytä ilmoittamatta eikä keskeyttämiseni vaikuta kohteluuni. Tiedän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen, minusta keskeyttämiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana opinnäytetyön aineistoa.

Suullisella lupauksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkimushenkilöksi.

**Liite 6.** Haastattelukysymykset.

## TAUSTATIEDOT

1. Ikä
2. Sukupuoli
3. Korkein koulutustaso
4. Työkokemusvuodet osastonhoitajana
5. Työkokemusvuodet osastonhoitajana tämänhetkisessä yksikössä
6. Yksikön luonne
7. Hoitotyöntekijöiden määrä ja nimikkeet johtamassasi yksikössä

## TUNNUSTUS-KÄSITTEEN MÄÄRITELMÄ

1. Mitä tunnustus mielestäsi tarkoittaa?
2. Mitä ajattelet tunnustuksesta hoitotyön toimintaympäristössä?

## TUNNUSTUSKÄYTÄNNÖT

1. Millaista tunnustusta olet antanut?
2. Millaisissa tilanteissa annat tunnustusta?
3. Millaisissa tilanteissa haluaisit tai olisit halunnut antaa tunnustusta?
4. Millaisia muita tunnustusmenettelyitä yksikössäsi ja organisaatiossasi on käytössä?
5. Millaista tunnustusta itse olet saanut?
6. Onko organisaatioissasi ja yksikössäsi käytössä tunnustusjärjestelmä (tai palkitsemisjärjestelmä)? Jos on, niin mitä siinä on määritelty ja kuinka se mielestäsi käytännössä toimii? Jos ei, niin mitä ajatuksia se sinussa herättää?
7. Millaisia asioita pidät tärkeänä tunnustuksen antamisessa?
8. Mitä ajattelet tunnustukseen liittyvästä vastuun ja roolien jaosta yksikössäsi ja organisaatiossasi?
9. Mitä ajattelet omasta vastuustasi ja roolistasi tunnustukseen liittyen?
10. Millaiset tunnustusmuodot ovat mielestäsi merkityksellisimpiä, miksi?
11. Millaisilla tunnustusmuodoilla näet olevan vähiten merkitystä, miksi?

12. Miten yksikössäsi ja organisaatiossasi suhtaudutaan tunnustukseen? annetaan ja vastaanotetaan
13. Millaisia tunteita tunnustuksen antaminen tai antamatta jättäminen on sinussa herättänyt?

#### TUNNUSTUKSEN VAIKUTUKSET

1. Millaisia vaikutuksia tunnustuksella mielestäsi on?

#### TUNNUSTUSTA EDISTÄVÄT TEKIJÄT

1. Miten organisaatio ja ylin johto voivat mielestäsi edistää tunnustustoimintaa?
2. Miten työyhteisö voi mielestäsi edistää tunnustustoimintaa?
3. Mitkä ovat sinun vahvuudet tunnustuksen edistämisessä?

#### TUNNUSTUSTA ESTÄVÄT TEKIJÄT

1. Miten organisaatio ja ylin johto voivat mielestäsi estää tunnustustoimintaa?
2. Miten työyhteisö voi mielestäsi estää tunnustustoimintaa?
3. Koetko, onko ajattelussasi tai toiminnoissasi jotain mikä estää tai vaikeuttaa tunnustustoimintaa?

#### TUNNUSTUKSEN KEHITTÄMINEN

1. Mitä kehittämissideoita sinulla on hoitotyön toimintaympäristössä annettavaan tunnustukseen liittyen?
2. Missä asioissa voisit itse kehittyä tunnustukseen liittyen?