



Työmotivaatio - case hammashoitajat

Taina Huotari

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työmotivaatio - case hammashoitajat

Taina Huotari
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2024

Taina Huotari

Työmotivaatio - case hammashoitajat

Vuosi

2024

Sivumäärä

46

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä asiat vaikuttavat erään yksityisen suun terveydenhuollon organisaation toimipisteen hammashoitajien työmotivaatioon. Tarkoituksena oli löytää keinoja, kuinka toimipisteellä voitaisiin parantaa hammashoitajien työmotivaatiota työnantajälhtöisesti. Teoreettinen viitekehys käsitteli motivaatiota, motivaatioteorioita sekä työmotivaatiota.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen keinoin. Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluin tehdyillä teemahaastatteluina. Organisaation toimipisteen hammashoitajien haastatteluista saatu aineisto analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä pragmaattista sisällönanalyysia. Analyysin avulla löytyi kolme keinoa, joiden avulla hammashoitajien työmotivaatiota voitaisiin parantaa.

Tuloksissa ilmeni, että hammashoitajien työmotivaatioon vaikuttivat työyhteisö, aineeton palkitseminen, mahdollisuus kehittää osaamistaan sekä hyödyntää omaa potentiaaliaan työssä. Hammashoitajat kokivat, että heidän työmotivaatiotaan voitaisiin parantaa edellä kuvattujen asioiden lisäksi työympäristön ja työyhteisön kehittämisellä sekä vaihtelevalla ja riittävän haasteellisella työnkuvalla. Tutkimuksen tulosten pohjalta luotiin kehitysehdotukset Organisaatio X:lle painottaen sitä, että näiden asioiden kehittämisessä isossa keskiössä on se, että jokaisen toimipisteen työntekijän olisi tärkeä osallistua kehittämistyöhön. Työilmapiirin kehittäminen lähtee koko työyhteisöstä. Organisaatio X:llä oli jo melko toimivat ja laajat aineetton palkitsemisen keinot käytössä ja siksi niistä puhuminen juuri palkitsemisen keinoina olisi tärkeää.

Asiasanat: motivaatio, työmotivaatio, työn imu

Taina Huotari

Work motivation - case dental assistants

Year 2024 Pages 46

The purpose of this thesis was to examine which factors influence the work motivation of dental assistants at a private dental healthcare organization. The objective was to identify ways in which the workplace could improve dental assistants' work motivation from an employer-driven perspective. The theoretical framework addressed motivation, motivation theories, and work motivation.

The study was carried out using qualitative research methods. Data was collected through individual interviews which were conducted as thematic interviews. The data gathered from the interviews with dental assistants at the organization's workplace was analyzed using data-driven pragmatic content analysis. Based on the analysis, three methods were identified to improve dental assistants' work motivation.

The results revealed that the work motivation of dental assistants is influenced by the work community, intangible remunerations, and the opportunity to develop their skills and utilize their potential in the workplace. In addition to the factors mentioned above, the dental assistants felt that their work motivation could be enhanced by improving the work environment and community, as well as offering diverse and sufficiently challenging tasks.

Based on the results of the study, recommendations were established for Organization X, emphasizing that the key to improving these factors is the active involvement of every employee at the office in the development process. Improving the work atmosphere starts with the entire work community. Since Organization X already had relatively effective and extensive intangible remuneration systems in place, it is important that these rewards are discussed more explicitly as a key means of recognition.

Keywords: motivation, work motivation, work engagement

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Toimeksiantaja	6
1.2	Tavoitteet, tarkoitus ja tietoperusta.....	7
1.3	Työn rajaukset.....	9
2	Motivaatio	9
2.1	Sisäinen motivaatio	10
2.2	Ulkoinen motivaatio	10
3	Motivaatioteoriat	11
3.1	Maslowin tarvehierarkia	11
3.2	Vroomin odotusarvoteoria	12
3.3	Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria	13
4	Työmotivaatio	14
4.1	Työn imu	15
4.2	Yksilön persoonallisuustekijät ja elämänvaihe.....	16
4.3	Työ ja työympäristö	17
4.4	Johtaminen	18
4.5	Palkitseminen.....	19
4.6	Työyhteisö ja työilmapiiri.....	20
4.7	Viestintä	21
5	Laadullinen tutkimus	22
5.1	Teemahaastattelu aineistonhankintamenetelmänä	23
5.2	Laadullinen analyysi	23
5.3	Luotettavuus.....	25
5.4	Eettisyys.....	26
6	Tutkimuksen toteutus	27
6.1	Aineiston hankintamenetelmä - Haastattelu.....	28
6.2	Tulosten analysointi	28
7	Tulokset ja johtopäätökset	29
8	Pohdinta	37
9	Tulosten arviointi	39
	Lähteet.....	41
	Kuviot	44
	Taulukot	44
	Liitteet	45

1 Johdanto

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2022 julkaisemassa sosiaali- ja terveystalouden työvoima ja yrityskenttä raportissa on kerrottu työvoimavajeesta sekä sen tulevaisuudesta sosiaali- ja terveystaloudella. Raportin mukaan sosiaali- ja terveystaloudella on vajeista lähes joka ammattinimikkeellä. Tämän mukaan vuonna 2020 hammashoitajista oli 285 henkilön vaje ja ennusteiden mukaan vuonna 2030 hammashoitajista tulee olemaan noin 493 henkilön vaje. (Tevameri 2022, 44 & 52.) Työntekijöiden työmotivaatioon, työhyvinvointiin sekä työssä viihtymiseen tulisi keskittyä, jotta hoitajista saataisiin pidettyä kiinni (Nerjanto 2022). Vuosia on uutisoitu hoitajapulasta, joka vaivaa koko suomea. Uutisoinnissa tuodaan aina ilmi palkkataso, mutta tästä on unohdettu kokonaan muut motivoinnin keinot, jotka voivat sitouttaa ihmisiä palkkausta enemmän.

Tämä vuosia kestänyt työvoimapula tekee tästä opinnäytetyöstä ajankohtaisen, sillä työmotivaatiolla on suuri vaikutus työntekijöiden pysyvyyteen ja sitoutumiseen. Uskon, että työvoimapulaa voitaisiin palkkauksen lisäksi korjata muilla työmotivaatiota parantavilla keinoilla. Tästä opinnäytetyöstä voivat toimeksiantajan lisäksi hyötyä myös muut organisaatiot, jotka haluavat parantaa sekä ylläpitää työntekijöiden työmotivaatiota. Opinnäytetyössäni tulen keskittymään näihin muihin mahdollisiin keinoihin parantaa työmotivaatiota.

1.1 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii erään suun terveydenhuollon organisaation toimipiste. Toimeksiantajaan tulen jatkossa viittaamaan Organisaatio X:nä tai toimeksiantajana.

Toimeksiantaja on määritellyt hammashoitajan työnkuvan seuraavanlaisesti. Hammashoitajan vastuulla on pitää huolta siitä, että toimipisteellä olevat laitteet sekä välineet ovat toimintavalmiudessa ja niiden käyttö, säilytys sekä huolto ja testaukset ovat asianmukaisia. Hammashoitaja vastaa myös oman vastuualueen puitteissa siitä, että tarveaineita käytetään taloudellisesti. (Hammashoitajan tehtäväkuva 2019.)

Työnkuvaan kuuluu myös hammaslääkärin sekä erikoishammaslääkärin avustaminen kliinisissä suun terveydenhuollon toimenpiteissä oman osaamisen sekä kokemuksen mukaan. Halutessaan hammashoitaja perehdytetään toimimaan erilaisten erikoishammaslääkäreiden työparina. Hammashoitaja voi suorittaa myös joitakin kliinisiä hoitotoimenpiteitä oman koulutuksen ja ammattiosaamisen puitteissa. Tässä organisaatiossa tämä tarkoittaa sitä, että hammashoitaja ottaa tarvittaessa asiakkaista kokoleuanröntgenkuvia eli panoraamakuvia. Tarvittaessa tehtäviin kuuluu vastaanoton toimintaan kuuluvien rutiinitoimintojen suorittaminen kuten ajanvaraus, laskutus sekä puhelinliikenne. (Hammashoitajan tehtäväkuva 2019.)

Hammashoitajan tulee myös toimia potilasasiakirjojen ja -tietojen käsittelyssä tietoturva-asetusten mukaisesti. Tämän lisäksi hoitaja vastaa myös potilasturvallisuudesta työryhmän jäsenenä. Toimipaikan toiminnankehittäminen työryhmän jäsenenä on osa hoitajan tehtäväkuvaa. (Hammashoitajan tehtäväkuva 2019.)

1.2 Tavoitteet, tarkoitus ja tietoperusta

Opinnäytetyön aiheena on hammashoitajien työmotivaatio. Tarkoituksena ja tavoitteena (Kuvio 1) on löytää erilaisia keinoja motivoida ja sitouttaa hammashoitajia sekä selvittää mitkä asiat vaikuttavat hammashoitajien työmotivaatioon ja kuinka hammashoitajien työmotivaatiota voitaisiin parantaa työantajalähtöisesti aineettomia keinoja hyödyntäen.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä etsin vastauksia kolmeen kysymykseen (Kuvio 1): mitkä asiat vaikuttavat hammashoitajien työmotivaatioon, kuinka hammashoitajien työmotivaatiota voitaisiin parantaa ja mitä hyötyjä työmotivaation parantamisesta on organisaatiolle sekä työntekijöille.



Kuvio 2: Opinnäytetyön tietoperusta

Tietoperusta koostuu motivaatiosta sekä työmotivaatiosta (Kuvio 2). Jotta työmotivaatiota voi ymmärtää, tulee ensin tietää mitä motivaatio tarkoittaa. Luvussa kaksi käsitellään sitä, mitä sana motivaatio tarkoittaa ja mistä motivaatio koostuu. Tämän jälkeen tarkastelemme sisäistä ja ulkoista motivaatiota, jotta selviää mitä eroa sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla on. Näiden kahden alaluvun avulla kehittyi ymmärrys siitä miksi esimerkiksi palkankorottaminen ei motivoi niin pitkäaikaisesti, kuin esimerkiksi positiivisen palautteen antaminen.

Luvussa kolme käsitellään motivaatioteorioita, joiden avulla pystytään syventämään käsitystä siitä, miten motivaatio vie yksilöä eteenpäin ja mitkä tekijät ovat motivaation takana. Valitsin tähän kolme eri motivaatioteoriaa, jotka ovat Maslown tarvehierarkia, Vroomin odotusarvoteoria sekä Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria. Valitsin nämä motivaatioteoriat siksi, koska jokainen on yksilö ja jokainen yksilö motivoituu eri tavalla ja koen, että näiden teorioiden avulla katamme kaikki keinot, joilla yksilö motivoituu.

Kun käsitys motivaatiosta sekä eri keinoista motivoitua on muodostunut, voidaan keskittyä työmotivaatioon. Työmotivaatioon vaikuttaa moni asia ja näitä käsittelen luvussa neljä. Tutkimuksen teemahaastattelun teemat on muodostettu työmotivaatioon vaikuttavista asioista. Jokainen teema pitää sisällään kaksi tai kolme kysymystä. Teemahaastattelujen pohjalta

annetaan ehdotuksia siitä, miten toimipisteellä voitaisiin tukea työntekijöiden työmotivaatiota aineettomin keinoin.

1.3 Työn rajaukset

Työ on rajattu käsittelemään vain tämän organisaation yhden toimipisteen hammashoitajia. Tähän ratkaisuun on päädytty siksi, että jos otettaisiin kaikki toimipisteen ammattiryhmät, eli hammaslääkärit, suuhygienistit, hammashoitajat sekä palveluneuvojat tutkimukseen, tulisi ottaa huomioon myös se, että jokaisella ammattiryhmällä on muun muassa erilaiset mahdollisuudet vaikuttaa työpäivän kulkuun sekä työn sisältöön. Hammashoitajat ovat ammattiryhmänä sellainen, joilla on kaikista vähiten mahdollisuuksia vaikuttaa oman päivän sisältöön sekä kulkuun.

Tämä opinnäytetyö ei käsittele aineellista palkitsemista, koska tavoitteena on löytää aineettomia palkitsemiskeinoja hammashoitajille. Organisaatio X:llä on aineellisia palkitsemiskäytänteitä laajasti käytössä. Koen, että aineellinen palkitseminen nostaa työmotivaatiota vain hetkellisesti eikä se täten ole tehokkain tapa tukea työmotivaatiota. Edellä kuvattujen syiden lisäksi työstä olisi tullut todella laaja, mikäli työhön olisi otettu aineellinen palkitseminen mukaan.

2 Motivaatio

Motivaatio on käsitteenä peräisin latinankielisestä liikkumista tarkoittavasta sanasta *movere*. Motiivi on motivaatio-sanan kantasana. Tämä tarkoittaa syytä tai aihetta. Motivaatio on psyykinen tila, joka ohjaa vireyttä, aktiivisuutta sekä ahkeruutta. Motivaatio ohjaa käyttäytymistämme kohti tavoitteitamme ja säätelee sitä. (Sinokki 2016, 60-61.) Tunteiden, ajatusten ja mielikuvien avulla voidaan säädellä motivaation voimakkuutta, kestoja ja suuntaa (Seppänen 2018, 16). Motivaation syntyminen, ylläpitäminen ja tukahtuminen ovat monimutkaisia prosesseja, joita ei vielä tänä päivänäkään osata selittää kokonaan (Sinokki 2016, 78).

Motivaatioon tarvitaan motiivi eli jokin syy toimia. Käyttäytymisen taustalla on aina jokin motiivi ja motiiveja ymmärtämällä voimme ymmärtää paremmin ihmisten toimintatyyliä ja toimintaa. (Seppänen 2018, 21.) Jokainen yksilö motivoituu eri motiiveista ja syvistä merkityksistä, joskus syyt ovat ulkoisia ja joskus sisäisiä (Viitala 2021, luku 2.4; Seppänen 2018, 32). Motivaatio on enimmäkseen tiedostamatonta emmekä usein tiedä mitkä ulkoiset tai sisäiset ärsykkeet laukaisevat tai tukevat tavoitetta. Eli mitkä aistimukset, ajatukset, havainnot, uskomukset tai tunteet toimivat samalla kun valitsemme päämäärän tai kun tavoittelemme tavoitetta. (Dweck, Dixon & Gross 2023, 8.) Motivaation laatu on määrää tärkeämpää (Seppänen 2018, 81).

2.1 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio saa yksilön toimimaan pelkästä ilosta ja nautinnosta (Sinokki 2016, 62). Yksilö tekee häntä innostavia asioita, kokien tekemisen miellyttäväksi ja nautinnolliseksi, ilman ulkoista palkkiota (Martela & Jarenko 2014, 14). Sisäisesti motivoitunut henkilö ei välttämättä välitä ulkoisista tunnustuksista (Viitala 2021, luku 2.4). Tekeminen, joka kumpuaa sisäisestä motivaatiosta ei ole kuluttavaa vaan ennemmin energisoivaa. Sisäisesti motivoitunut yksilö on sitoutunut eikä luovuta helposti. Hän on myös ulkoisesti motivoituneita luovempi ja ratkaisukeskeisempi. Kun yksilö on motivoitunut sisäisesti, on hän tuottavampi ja hänen tehokkuutensa on kestävämmällä pohjalla kuin ulkoisesti motivoituneen yksilön. (Martela & Jarenko 2014, 14-16; Seppänen 2018, 93; Luukkala 2022, 40.)

Sisäinen motivaatio koostuu kolmesta perustekijästä, jotka ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuudella tarkoitetaan sitä, että yksilö kokee, että tekeminen on itsestä lähtöisin. Kyvykkyydellä tarkoitetaan, että yksilö kokee olevansa kyvykäs ja aikaansaava. Yhteisöllisyys koostuu kahdesta asiasta, jotka ovat yksilön kokema yhteys toisiin ihmisiin sekä yksilön kokemus siitä, että hän kykenee tekojensa kautta saamaan aikaan hyviä asioita toisille ihmisille. Kun nämä perustekijät ovat kunnossa, löytää yksilö sisäisen motivaationsa. (Martela & Jarenko 2014, 16.)

2.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoisessa motivaatiossa syy tehdä on irrallinen tekemisestä eli halua tehdä ei välttämättä ole vaan toimitaan, jotta saadaan ulkoinen palkkio. Kun motivaation lähde on ulkoinen, joutuu yksilö pakottamaan itsensä tekemään. Ulkoisia motivaation lähteitä voivat olla muun muassa raha ja asema. Tämä on pidemmän päälle kuluttavaa ja voi aiheuttaa ahdistusta ja heikentää autonomian kokemusta. Ulkoisesti motivoitunut yksilö luovuttaa helpommin vaikeuksia kohdattaessaan. (Jarenko & Martela 2015, luku 1; Seppänen 2018, 33 & 94; Luukkala 2022, 40.) Ulkoisten palkkioiden merkitys lisääntyy, kun työ on mielenkiinnostonta ja rutiininomaista (Viitala 2021, luku 2.4).

Ulkoinen motivaatio voi muuttua sisäiseksi motivaatioksi, tällöin tavoitteet voivat muuttua ihmiselle merkityksellisiksi. Tätä kutsutaan integroiduksi säätelyksi. Se on sitoutumista ja hyvinvointia edistävä ulottuvuus, jossa yksilö löytää autonomiansa osia. Jos yhteisössä halutaan sitouttaa sekä motivoida yksilöitä kohti yhteisiä tavoitteita, tulisi tavoitteiden liittyä jotenkin yksilön tavoitteisiin ja arvoihin. (Seppänen 2018, 95.)

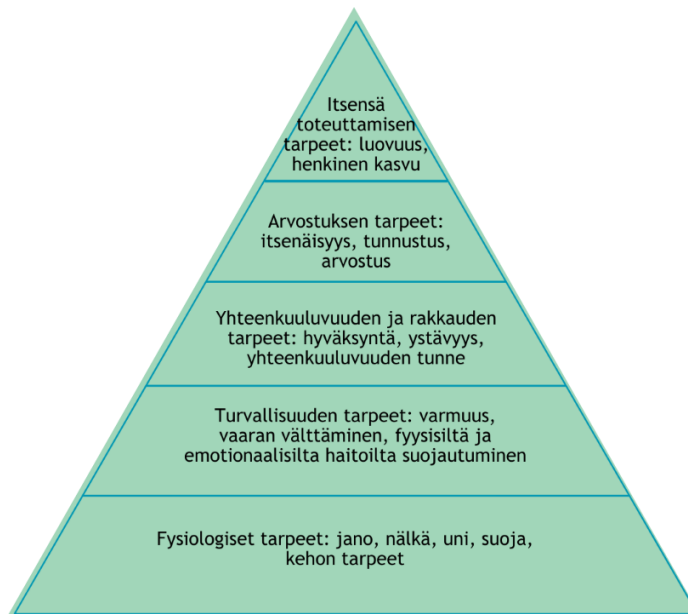
3 Motivaatioteoriat

Erilaisia motivaatioteorioita on runsaasti (Sinokki 2016, 75). Ensimmäisten motivaatioteorioiden mukaan motivaatio on liikkeellepaneva voima, joka perustuu vietteihin ja tarpeisiin. Nämä luokitellaan perustarpeisiin, jotka ohjaavat toimintaa ja motivaation suuntaa. Perustarpeet ovat synnynäisiä ja pysyvät muuttumattomina. Teorioiden kehittyessä yleistyi behavioristinen näkemys. Näihin kuuluu muun muassa mallioppimisen teoria, klassinen ehdollistumisen teoria sekä välineellisen ehdollistumisen teoria. Motivaatiotutkimuksen suunta kehittyi behaviorististen näkemysten jälkeen kohti humanistista psykologiaa. Näistä tunnetuin on Maslowin tarvehierarkiateoria. (Sinokki 2016, 72.)

Motivaatioteoriat voidaan jakaa tarveteorioihin ja prosessiteorioihin. Tarveteorioissa tarpeet määritellään epätasapainon tilaksi. Tämän seurauksena ihminen pyrkii omalla toiminnallaan saavuttamaan tasapainon. Prosessiteorioissa kuvataan ihmisten eroja reagoida sisäisiin ja ulkoihin tekijöihin. Esimerkiksi Victor Vroomin odotusarveteoria (University of Cambridge 2016) sekä Decin ja Ryanin (2002) itsemääräytymisen teoria luetaan prosessiteorioihin. Prosessiteorioiden psykologia mallit ovat edelleen suosiossa. Useissa teorioissa on kuitenkin unohdettu tunteiden ja sosiaalisten ympäristöjen vaikutus motivaation synnyssä. Viime vuosina on yleistynyt sosiaalis-kognitiiviset teoriat, joissa ajatellaan, että sosiaalinen ympäristö, ajatukset sekä tajunta vaikuttavat motivaation syntymiseen sekä ihmisen käyttäytymiseen. Tavoitteet voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. (Sinokki 2016, 75-77.)

3.1 Maslowin tarvehierarkia

Maslowin tarvehierarkia perustuu siihen ajatukseen, että ihmisen perustarpeet tulee tyydyttää ensin, jonka jälkeen ihminen siirtyy etsimään tyydytystä seuraavasta, korkeammasta tarpeesta. Maslowin tarvehierarkiassa (kuviokuva 3) ensimmäisenä ilmenevät ihmisen fysiologiset tarpeet, kuten nälkä, uni ja suoja. Seuraavaksi ovat turvallisuuden tarpeet, kuten suojautuminen fyysisiltä ja emotionaalisilta haitoilta. Kolmantena on yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarve, johon sisältyy muun muassa ystävyys, rakkaus sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Neljäntenä on arvostuksen tarve ja viidentenä itsensä toteuttamisen tarve. (Maslow 1987, 15-22; Sinokki 2016, 73-74; Viitala 2019, luku 4.)



Kuvio 3: mukailen Maslowin tarvehierarkia (Maslow 1987, 17-22)

Tarvehierarkian korkeammilla ja alemmilla tarpeilla on erilaiset ominaisuudet, mutta ne kaikki ovat osa ihmisluontoa ja siksi kaikki kuvatut tarpeet ovat tärkeitä. Perustarpeet asettuvat hierarkiaan tarpeen voimakkuuden mukaan. Tämän takia turvallisuuden tarve on rakkauden tarvetta alempana hierarkiakaaviossa (kuvio 3). Mitä tärkeämpi tarve, sitä alempana hierarkiassa se on, sillä sen tarpeen tyydyttäminen on tärkeämpää. Ylemmän tason tarpeisiin pääseminen lisää ihmisen kokemaa onnellisuutta ja mahdollistaa itsensä toteuttamisen. (Maslow 1987, 56-59.)

Myöhemmin Maslow havaitsi, että tarpeiden tyydytys ei välttämättä etene yllä kuvatun (kuvio 3) hierarkiakaavion mukaisesti, vaan joissain tapauksissa tarpeet voivatkin vaihtaa paikkaa. Esimerkiksi joillekin itsensä toteuttamisen tarpeet voivat mennä yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeiden edelle. Joskus hierarkian järjestyksen muuttumisen takana voi olla se, että jokin tarpeista on ollut tyydyttyneenä pitkään, jolloin henkilö alkaa kokea kyseisen tarpeen aliarvostetuksi. Toisin sanoen yksilö ei enää pidä pitkään tyydyttyneen tarpeen tyydyttämistä yhtä tärkeänä kuin aikaisemmin. Maslowin tarvehierarkian avulla voidaan yrittää ymmärtää ihmisten motivoitumista ja turhautumisia. (Maslow 1987, 26-27; Sinkko 2016, 75.)

3.2 Vroomin odotusarvoteoria

Tämän teorian mukaan ihminen arvioi tehtävän tekemisen ja siitä saatavan suorituksen ja palkkion välistä yhteyttä sekä tehtävän ja siitä saatavan palkkion arvoa. Tämän ajatusprosessin ihminen käy mielessään, jonka seurauksena hän joko motivoituu toimeen tai ei. (Viitala 2019, luku 4.) Ihmisen käyttäytyminen johtuu siis tietoisista valinnoista vaihtoehtojen välillä. Tavoitteena on maksimoida nautinto ja minimoida kipu. (University of Cambridge 2016.)

Ihmisen suoritus perustuu yksilöllisiin tekijöihin, joita ovat persoonallisuus, tieto, taito, kyvyt ja kokemukset. Teorian mukaan ihminen voi olla motivoitunut, erilaisista tavoitteista huolimatta, jos hän uskoo, että ponnistusten ja suorituksen välillä on positiivinen yhteys, suoritus johtaa palkintoon, joka tyydyttää yksilön tarpeen ja halu tarpeen tyydyttämiseen on tarpeeksi vahva. (University of Cambridge 2016.)

3.3 Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteoria koostuu neljästä miniteoriasta, joiden avulla Deci ja Ryan ovat vuosien saatossa ottaneet kantaa erilaisiin motivaatioon liittyviin ilmiöihin. Miniteoriat liittyvät toisiinsa jakaen oletuksia ja sisältäen käsityksen psykologian perustarpeista. Kognitiivisen arvioinnin teoria (cognitive evaluation theory) kehitettiin kuvaamaan sosiaalisten yhteyksien vaikutuksia ihmisen sisäiseen motivaatioon. Organisminen integraatioteoria (organismic integration theory) kuvaa arvojen ja sääntöjen sisäistämistä ulkoiseen motivaatioon, kuvaten ulkoisen motivaation kehitystä. Satunnaisuusorientaatioteoria (casuality orientations theory) kuvaa ihmisten yksilöllisiä eroja ja taipumuksia toimia sosiaalisessa ympäristössä niin, että se tukee yksilön autonomiaa. Perustarveteoria (basic needs theory) selittää motivaation ja tavoitteiden suhdetta terveyteen sekä hyvinvointiin. (Deci & Ryan 2002, 9-10.)

Itsemääräämisteorian pohjalla on ajatus, että kaikilla yksilöillä on luonnollinen ja synnynnäinen tarve rakentaa ja kehittää omaa itsetietoisuuttaan yhtenäisemmäksi. Tämän mukaan ihmisillä on ensisijainen taipumus luoda yhteyksiä oman psyykensä eri puolien välillä sekä toisten yksilöiden ja ryhmien kanssa. Toisin sanoen itsemääräämisteorian lähtökohtana on ajatus, että ihminen on itsestään aktiivinen, itseään ohjaava ja motivoitunut. Ihminen ei myöskään ole vain omaa etuaan ajatteleva, vaan on toisiin ihmisiin kytköksissä. (Deci & Ryan 2002, 5-6; Seppänen 2018, 81.)

Psykologiset perustarpeet ovat ihmisen persoonallisuuden, kognitiivisten rakenteiden kehityksen sekä hyvinvoinnin edellytyksenä. Myös fyysisen kehityksen ja toiminnan edellytyksenä ovat psykologiset perustarpeet. Perustarpeet ovat kaikille samat kulttuurista tai taustasta riippumatta. Teoriassa on kolme perustarvetta, autonomian kokemus, tarve kokea yhteenkuuluvuutta ja pystyvyyden kokemus, jotka liittyvät psykologisiin perustarpeisiin eli motivaatioon ja hyvinvointiin. Sosiaalinen ympäristö, joka mahdollistaa kaikkien kolmen perustarpeen toteutumisen, tukee tervettä toimintaa. Pystyvyyden kokemus ajaa ihmistä etsimään haasteita, jotka ovat optimaalisia hänen kyvyilleen, kuitenkin ollen kehittäviä. Pystyvyyden kokemus on ihmisen kokemus itseluottamuksesta, tehokkuudesta, osaamisesta sekä pätevydestä. Yhteenkuuluvuuden tarve sisältää halun kokea kuuluvansa jonnekin yksilönä sekä osana ryhmää. Jokaisella on tarve kuulua jonnekin ja kokea hyväksytyksi tulemistä. Jos ihminen ei koe yhteenkuuluvuutta voi hän alkaa kärsimään motivaation puutteesta, psyykkisistä oireista ja erilaisista somaattisista oireista. Autonomian kokemuksella tarkoitetaan sitä, että jokainen haluaa

vapaasti valita sisältöä omaan elämään ja ihmisellä on myös tarve vaikuttaa omiin päätöksiinsä. Autonomian kokeminen lisää tyytyväisyyttä omaa elämää kohtaan ja lisää motivaatiota. (Deci & Ryan 2002, 7-8; Seppänen 2018, 81-82.)

Kaikki kolme edellä mainittua perustarvetta ovat niin tärkeitä, että mitään niistä ei voi jättää huomiotta. Jos ihminen jättää huomiotta jonkun näistä perustarpeista, voi siitä seurata hyvinvoinnille haitallisia seurauksia. Perustarpeita ei kuitenkaan tarvitse saada täytettyä kaikissa konteksteissa. Riittää kun ihminen saa jokaisen perustarpeen täytettyä jollain elämänsä osalla alueella. Itsemääräämisteorian avulla on tunnistettu ja tutkittu sosiaalisten ympäristöjen tekijöitä, jotka edistävät itsemotivaatiota ja hyvinvointia, sekä niitä, jotka estävät aloitteellisuutta ja positiivisia kokemuksia erilaisissa ympäristöissä, aloilla ja kulttuureissa. (Deci & Ryan 2002, 9; Seppänen 2018, 82.)

4 Työmotivaatio

Työmotivaatio synnyttää, energisoi, ylläpitää ja suuntaa yksilön toimintaa työssä. Työmotivaatiossa tulee huomioida työntekijää koskevien tekijöiden lisäksi johtamisen, työyhteisön sekä työn ominaisuudet. Jokainen yksilö motivoituu työssä eri asioista. Motivaatioon vaikuttaa työympäristön ja työn ominaisuuksien lisäksi henkilön elämäkokemukset, persoonallisuus sekä elämänvaihe. Myös työntekijän arvot, asenteet, oma käsitys työstä sekä urasuuntautuneisuus vaikuttavat henkilön työmotivaatioon. Työyhteisön vaikutus työntekijän työmotivaatioon sekä koko organisaation motivaatioilmapiiriin on erittäin suuri. (Sinokki 2016, 80-82.) Motivaatioon ei pystytä juuri vaikuttamaan suoraan, sillä motivaation kokemus on yksilöllinen ja sisäsyntyinen kokemus (Viitala 2021, luku 2.4).

Työ on motivoivaa, kun se on riittävän haasteellista, mutta palkkiot ovat kuitenkin saavutettavissa, tavoitteet ovat hyväksytyjä ja työntekijä kokee olevansa tärkeä osa kokonaisuudessa (Sinokki 2016, 81). Heikkoa työmotivaatiota ylläpitää tilanne, jossa työntekijä kokee, että työ on huonosti organisoitua, tavoitteet ovat epäselvät, esihenkilötyö on heikkoa, kehittymis- sekä etenemismahdollisuudet ovat huonot, työilmapiiri on heikko, ihmissuhteet työpaikalla ovat tulehtuneet, palautetta saadaan vähän, työtaakka on liian suuri tai liian pieni, työssä on liikaa tai liian vähän haasteita sekä koetaan, että kohtelu on eriarvoista (Viitala 2021, luku 2.4.)

Työmotivaatio vaikuttaa työntekijän tehokkuuteen, sillä työntekijä, joka on motivoitunut, tekee töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja on valmis käyttämään fyysisiä sekä henkisiä voimavaroja työntekoon (Sinokki 2016, 82). Työntekijöiden motivaatio ja hyvinvointi lisäävät sitoutuneisuutta, lojaalisuutta, palveluhenkisyttä sekä työn laadukkuutta. Kun työyhteisö voi hyvin lisääntyy myös koetun työmotivaation sekä hyvinvoinnin määrä. (Sinokki 2016,

190.) Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen osaan, yksilön persoonallisuustekijöihin ja elämänvaiheeseen sekä työhön ja työympäristöön (Sinokki 2016, 81-83).

4.1 Työn imu

Flow-kokemus on mahdollinen, silloin kun työ, yksilön voimavarat ja osaaminen ovat tasapainossa työn vaatimusten ja kuormitustekijöiden kanssa. Flow-kokemus on kokemus, jossa koettu mielihyvän ja suorituskyvyn määrä on suuri. Se on lyhytkestoinen tila. Pitkäkestoista vastaavaa tilaa kutsutaan työn imuksi. (Martela & Jarenko 2014, 29; Luukkala 2022, 126-127.) Työn imu syntyy korkeasta aktiivitasosta sekä myönteisistä tunnekokemuksista (Jarenko & Martela 2015, luku 1). Se on yksilön kokema innostusta ja iloa, jolloin yksilöllä on myönteinen tunne ja hän on todella aktiivinen, samalla hän kokee olevansa iloinen sekä energinen. Tällöin työntekijä haluaa panostaa työnsä sekä ammattitaitonsa kehittämiseen. Työn imulla on voimakas yhteys työmotivaatioon, sillä kun työntekijä kokee työn imua, on hän silloin myös erittäin motivoitunut. Työn imu ei kuitenkaan ole työntekijän ominaisuus. Se syntyy työntekijän ja työympäristön yhteisvaikutuksena. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.4; Luukkala 2022, 127-129.) Työn imu rakentuu Jari Hakasen (2009, 9) määritelmän mukaan kolmesta alueesta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Saarenpää 2017, 89).

Tarmokkuudella tarkoitetaan kokemusta energisyydestä sekä halusta panostaa työhön. Se voi ilmetä myös sinnikkyutenä eli, kun vaikeuksia ilmaantuu, ei luovuteta helposti. (Saarenpää 2017, 89.) Yksilön kokemaan tarmokkuuteen auttaa se, että yksilö on palautunut tarpeeksi edellisestä työpäivästä ja on levännyt. Jos yksilö ei ole levännyt riittävästi, ei edes mielekäs työ aktivoi. (Luukkala 2022, 127.) Omistautuminen on sitä, että yksilö kokee työnsä merkitykselliseksi, inspiroivaksi sekä vaivan arvoiseksi (Saarenpää 2017, 89). Kun työn kokee merkitykselliseksi, koetaan se silloin yleensä myös innostavaksi, inspiroivaksi sekä tarpeeksi haasteelliseksi. Tällöin yksilö on ylpeä työstään ja kokee, että omat sekä työnantajan arvot sopivat yhteen. (Luukkala 2022, 128.) Uppoutuminen on intensiivistä keskittymistä työhön. Tällöin ajankulu katoaa ja työstä irrottautuminen voi tuntua vaikealta. Tämä muistuttaa flow-tilaa. (Saarenpää 2017, 89.)

Jotta yksilöllä on mahdollisuus kokea työn imua, tulisi tehtävän olla selkeä ja hänen tulisi kokea autonomiaa ja työyhteisön tulisi olla arvostava sekä turvallinen. Tehtävän selkeydellä tarkoitetaan sitä, että siihen liittyvät velvollisuudet ja oikeudet ovat selkeät eli työntekijä tietää oman vastualueensa. Autonomia on itsenäisyyttä ja se ilmenee vaikutusmahdollisuuksina omaan työhön eli työntekijä voi itse päättää miten tekee työnsä parhaiten. Turvallinen ja arvostava työyhteisö auttaa pulaan joutunutta työntekijää eikä rankaise virheistä sekä tunnistaa ja tunnustaa työntekijöidensä vahvuudet ja antaa myönteistä palautetta. (Luukkala 2022, 128.)

Työn imu voi vähentää toistuvia poissaoloja, parantaa työhyvinvointia sekä vähentää työpäikällä tapahtuvaa vaihtuvuutta. Työn imusta on myös hyötyä muutostilanteissa, sillä työntekijät, jotka kokevat työn imua ovat aktiivisempia ja reagoivat vaikeissa tilanteissa paremmin. Työ imu voi myös tarttua ihmisten välillä. Sitä kokevat työntekijät välittävät voimavarojaan muihin ja parantavat työyhteisön ilmapiiriä. Tämä luo innostusta ja levittää positiivisia työtapoja yrityksessä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.4.) Kun työntekijät kokevat työn imua on siitä myös paljon hyötyä yritykselle, niin kustannusten vähentymisen kuin myös tyytyväisyyden kannalta. Työnantajan kustannukset vähenevät sillä sairauspoissaolot sekä ihmisten vaihtuvuus vähenee. (Jarenko & Martela 2015, luku 1.) Yritys ei siis joudu rekryämään yhtä tiheästi kuin silloin kun työntekijät eivät koe työn imua. Ja koska työntekijän kokema työn imu vähentää myös sairauspoissaoloja ei yrityksellä tule näistäkään niin paljon kustannuksia kuin yrityksellä, jonka työntekijät eivät koe työn imua.

Työntekijöiden kokemaa työn imua ja työmotivaatiota voi edistää työnvoimavarojen ja vaatimusten tasapainottamisella. Tällöin työtä tulisi muokata mahdollisuuksien mukaan huomioiden työntekijän vahvuudet, arvot sekä tarpeet. Kun työtä on muokattu nämä huomioiden työntekijä, haluaa tehdä enemmän ja paremmin. Tästä hyötyvät niin työntekijä itse kuin myös työnantaja sekä asiakkaat. Voimavaratekijöihin kuuluu myös työyhteisö, joten hyvä työyhteisö ja työilmapiiri voivat lisätä työntekijän kokemaa työn imua sekä työmotivaatiota. (Luukkala 2022, 130.)

4.2 Yksilön persoonallisuustekijät ja elämänvaihe

Persoonallisuus selittää paljon yksilöiden suoritusten sekä ponnistelujen erilaisuutta. Yksilön persoonallisuus muodostuu sosiaalisista, kulttuurisista, tilannetekijöistä sekä perimästä. Toisten kanssa tapahtuva vuorovaikutus vaikuttaa persoonallisuuden muodostumiseen. Sosiaalisilla tekijöillä tarkoitetaan sosiaalistumisen kautta tapahtuvaa persoonallisuuden kehittymisprosessia. Persoonallisuuden muokkautuminen sosiaalisessa kanssakäymisessä voi johtua ihmisten suorasta vaikutuksesta tai asenteiden kehittymisestä, kuten suvaitsevaisuuden lisääntymisestä. Persoonallisuus vaikuttaa erittäin paljon työmotivaatioon. Persoonallisuustekijöiksi voidaan lukea yksilön mielenkiinnon kohteet, asenteet, tarpeet, persoonallisuus ja käytös. (Sinokki 2016,82 & 101-102.) Työntekijältä odotetaan tietynlaisia taitoja, kuten myönteistä ja rakentavaa asennetta, sopivaa käytöstä, kykyä tehdä yhteistyötä toisten kanssa sekä kykyä noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Työntekijä tulee myös ottaa vastuuta omasta toiminnastaan hoitamalla oma työnsä toimenkuvan mukaisesti sekä toimimalla hyvänä työpaikan edustajana. (Nokela 2024, 31.)

Mielenkiinnon kohteet määräävät tarkkaavaisuuden suuntaa. Jos työntekijä ei ole kiinnostunut työstään, ei hän myöskään ole motivoitunut ja tämän työntekijän motivointi on vaikeaa. Tämänlainen työntekijä yleensä myös vaikuttaa koko työyhteisöön kielteisesti. Asenne

vaikuttaa työmotivaatioon, sillä kun työntekijän asenne on hyvä, työntekijä tarttuu ripeästi työhön ja on valmis ponnistelemaan työn eteen. Jokaisella yksilöllä on myös erilaisia tarpeita. Tarpeet ovat tietoisia tai tiedostamattomia puutteita, jotka luovat pakon tai halun toimia jollakin tavalla. (Sinokki 2016, 82 & 101-102; MOT Sanakirjat 2023.)

Työntekijän elämänvaihe vaikuttaa siihen millainen merkitys työllä on hänelle (Sinokki 2016, 82). Yksilön suhde työhön voi muuttua koko elämän ajan. Motivaation taso sekä lähde voi muuttua keskeisten elämän siirtymien takia. Näitä ovat muun muassa työelämään siirtyminen, ikääntyminen, taloudellinen tilanne sekä eläkkeelle jääminen. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 1.) Työn merkitys voi olla nuorelle erilainen kuin keski-ikäiselle (Sinokki 2016, 82). Myös erilaiset tilannetekijät, kuten lapsen syntymä, läheisen kuolema tai lähipiirin elämänmuutokset, voivat vaikuttaa työmotivaatioon väliaikaisesti (Sinokki 2016, 102-103).

4.3 Työ ja työympäristö

Työllä voi olla monia myönteisiä merkityksiä yksilölle, näitä merkityksiä ovat toimeentulo, ajankäytön jäsentäjä, elämän sisältö, yhteisöön kuuluminen ja kunnia-asia. Toimeentulo mahdollistaa yksilölle taloudellisesta itsenäisen aseman sekä aineellista turvallisuutta, kuten asunon, ruokaa ja vaatteita. Toimeentulo lisää arjen sujuvuutta ja taloudellinen itsenäisyys luo vahvan tahtotilan sekä parantaa henkistä hyvinvointia. Työ toimii myös ajankäytön jäsentäjänä jakaen työ- ja vapaa-ajan. Tämä tuo elämälle selkeää rakennetta ja rytmiä, joka tukee sosiaalisuutta, toiminnallisuutta sekä tahtotilaa. Kun yksilö kokee työnsä kiinnostavaksi, antaa se elämälle sisältöä. Yksilö voi myös kokea työn kunnia-asiana, jolloin hän on motivoitunut ja halukas tekemään sen mahdollisimman hyvin, tavoitellen hyvän työntekijän mainetta. Kun yksilö on tyytyväinen työhönsä, lisää se psyykkistä, taloudellista sekä sosiaalista hyvinvointia. Hyvä työ myös ylläpitää sekä edistää terveyttä ja toimintakykyä. (Luukkala 2022, 121-123.)

Työolosuhteet, kuten työtilat, laitteet, ilmastointi, työpöydät ja -tuolit sekä työturvallisuus vaikuttavat työmotivaatioon. Jos työolosuhteet eivät ole suotuisat, näkyy se työmotivaatioissa. Epäsuotuisat työolosuhteet saattavat myös altistaa yksilön työuupumukselle. (Sinokki 2016, 91.) Työympäristön tulee olla terveellinen sekä turvallinen ja siellä tulee olla työhön sopiva valaistus ja lämpötila (Työympäristö 2023). Työympäristö tulisi rakentaa pitäen mielessä organisaation ja työntekijöiden tarpeet. Lähtökohtana tulisi olla työn toimivuus sekä työpaikalla viihtyminen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.7.)

4.4 Johtaminen

Johtaminen tarkoittaa ihmisen sekä asioiden ohjaamista ja vaikuttamista yhteisiä tavoitteita kohti. Tavoitteena on yleensä strategian toteutuminen sekä tiimin tavoitteiden toteutuminen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.) Lähijohtamisella eli esihenkilötyöllä on suuri merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin, osaamisen kehittymiseen, sitoutumiseen, suoriutumisen sekä työtyytyväisyyteen (Viitala 2021, luku 2.9). Tarve erilaisiin johtamistapoihin määräytyy yrityksen kulttuurin, tilanteen, tavoitteiden sekä johdettavien yksilöiden mukaan. Johtamistyyliä voidaan jakaa kahteen tyyliin, jotka ovat transaktionaalinen sekä transformatiivinen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.)

Transaktionaalisessa johtamisessa keskitytään asioiden johtamiseen, tavoitteisiin sekä tehokkuuteen. Yleensä onnistumisista luvataan palkintoja ja epäonnistumisista rangaistaan. Johtamisessa keskitytään pitämään tilanne samana ja noudattamaan toimintatapoja. Esihenkilö luottaa alaisiinsa vähän tai ei ollenkaan ja tämän takia hän pyrkii kontrolloimaan alaisten työtä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.3.) Martela ja Jarenko (2015) tuovat kirjassaan Draivi esille sitä, että työntekijän motivaatiota tukeakseen organisaatiossa tulisi välttää turhia esteitä työntekijöiden työn tekemiseen. Esimerkiksi jos työpaikalla on tapana valvoa tarkasti työntekijöiden tekemisiä, on sillä haitallinen vaikutus työntekijän kokemaan motivaatioon ja sitä kautta tuottavuuteen.

Transformatiivisessa johtamisessa ideana on luoda innostava visio ja painottaa työn merkityksellisyyttä, vaikuttavuutta sekä organisaation päämäärää. Tässä johtamistyyliässä esihenkilö pyrkii kannustamaan muutokseen sekä haastamaan nykytilaa. Esihenkilö uskoo työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja nostaa tekemisen keskiöön. Transformatiivinen esihenkilö saa tuloksia aikaan inspiroimalla työntekijöitä sekä vastaamalla heidän yksilöllisiin emotionaalisiiin tarpeisiinsa ja stimuloimalla työntekijöiden älykkyyttä. Transformatiivinen tapa on tehokkaampi silloin kun halutaan kehittää työntekijän kokemusta positiivisemmaksi. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.3.) Tähän sisältyy valmentava johtajuus, joka voidaan jakaa voimaannuttavaan sekä fasilitoivaan johtamiseen. Voimaannuttavassa johtamisessa tarkoituksena on kannustaa työntekijöitä ottamaan vastuuta omasta työstään, siitä kuinka sen toteuttaa sekä onnistumisen mittaamisesta. Fasilitoivassa johtamisessa taas keskitytään oppimiseen sekä kehittymiseen ja esihenkilön tehtävänä onkin laajentaa työntekijöiden näkökulmia. Tämä onnistuu muun muassa siten, että esihenkilö kertoo odotuksistaan keskustelun sekä palautteenannon avulla, kannustaen työntekijöitä yhteistyöhön ja tuomalla heidän osaamistansa näkyväksi. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.3.)

Johtamisen avulla, oikealla vuorovaikutuksella sekä rakenteilla voidaan auttaa työntekijää löytämään sisäinen motivaatio. Sisäisen motivaation syntyä sekä ylläpitämistä auttaa se, että

työntekijä kokee saavansa itse hallita omaa toimintaansa eikä koko ajan ohjeisteta tai kontrolloida työntekijää. Vapaaehtoista sitoutumista saadaan johtamisen keinoin vahvistettua esimerkiksi antamalla työntekijälle sellaisia työtehtäviä, jotka ovat hänelle mieleisiä, jakamalla vastuita tehtävien sijaan sekä perustelemalla miksi tehtävä tai jokin asia on tärkeä. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, luku 2.) Myös työnkuvan selventämisellä sekä palautteen antamisen lisäämisellä on positiivinen vaikutus työntekijän sisäisen motivaation lisääntymiseen. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, luku 2.) Nokela (2024, 29) kertoo kirjassaan Hyvinvoiva työntekijä ja tulokellinen ryhmä, että esihenkilön olisi hyvä muistaa palautetta antaessaan kannustavan palautteen tärkeys ja ennen korjaavaa palautetta olisi tärkeää antaa myönteistä palautetta.

4.5 Palkitseminen

Palkitsemista on monenlaista. Palkitsemisen voi jakaa aineellisiin sekä aineettomiin palkitsemistapoihin. Aineellisia palkitsemistapoja ovat palkka, lahjat sekä erilaiset henkilöstö- ja muut edut. (Seitovirta 2018, 22.) Palkan merkitys riippuu monista tekijöistä. Sisäisesti motivoivassa työssä palkan merkitys on vähäisempi. Matalapalkkaisilla aloilla raha tyydyttää perustarpeita. (Sinokki 2016, 88-89.)

Sosiaalisia eli aineettomia palkitsemistapoja ovat muun muassa työn ja vapaa-ajan tasapaino, työn sisältö, mahdollisuus ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen, tunnustuksen saaminen sekä tukea antava johtaminen (Seitovirta 2018, 22). Sosiaalisten palkitsemiskeinojen on kuitenkin oltava tasapuolisia ja oikeudenmukaisia, jotta ne motivoivat. Isoja motivaattoreita työelämässä ovat saavuttamisen tunne, tunnustus. Työntekijä tarvitsee tietoa suoriutumistaan ja siksi työntekijöille tulisi antaa palautetta ja mittareita, joihin verrata omaa suoritusta. Saavutuksista tarvitaan myös tunnustusta. Tunnustus voi olla esimerkiksi kiitos, palkkio, julkinen tunnustus tai ylennys. (Sinokki 2016, 88-90.)

Palaute on tärkeää ja mikäli työntekijä ei saa palautetta oli se sitten positiivista tai negatiivista, voi hän kokea, että omalla työllä ei ole arvoa. Positiivinen palaute motivoi, voimaannuttaa ja parantaa työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön. (Sinokki 2016, 90.) Positiivinen palaute voi johtaa ulkoisen motivaation sisäistymiseen (Vasalampi 2017, luku 1), jolloin yksilön motivaation lähde muovautuu sisäiseksi motivaatioksi. Palautteen antamisessa on kuitenkin tärkeää keskittyä myös siihen, kuinka se annetaan. Jos käytetään kontrolloivaa kieltä, laskee se motivaatiota (Vasalampi 2017, luku 1). Negatiivinen palaute voi lisätä tarvetta näyttää. Se voi myös ärsyttää, joka taas voi johtaa parempaan suoritukseen. Negatiivinen palaute voi myös lamaannuttaa ja synnyttää negatiivisen kierteen, joka heikentää yksilön kokemaa motivaatiota, joka taas johtaa heikompaan suoritukseen. (Sinokki 2016, 90; Vasalampi 2017, luku 1.)

Seitovirta (2018) on väitöskirjassaan Sairaanhoidajien palkitseminen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa tutkinut palkitsemista johtamisen keinona sitouttaa sairaanhoitajia. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille palkitsemisen mahdollisuuksia. (Seitovirta 2018, 1-3.) Hänen tutkimuksensa mukaan palkitseminen ohjaa sairaanhoitajan työtä sekä lisää ammatillista tyytyväisyyttä. Palkitseminen voi kuitenkin aiheuttaa kielteisiä seurauksia kuten kateutta, stressiä sekä epäilystä palkitsemisen ansaitsemisesta. Näitä negatiivisia seurauksia voi syntyä silloin kun palkitsemisjärjestelmä on epäselvä tai tunnustukset ovat vähäiset. Tutkimukseen osallistuneet sairaanhoitajat kertoivat, että palkitsematta jättäminen loi pettymyksen tunteita, laski motivaatiota sekä lisäsi ajatusta työpaikan vaihtamisesta eli koettu tyytyväisyys laski. (Seitovirta 2018, 22-23.)

Seitovirran tutkimuksessa sairaanhoitajat ehdottivat aineettomiksi palkitsemistavoiksi työn ja vapaa-ajan tasapainon tukemiseen palkalliset vapaat, työaikajärjestelyt sekä riittävät henkilöstöresurssit. Ammatillisen kehittymisen tueksi he ehdottivat muun muassa vastuun antamisen, mahdollisuuden osallistua kehittämistyöhön, toimivan työympäristön, yhteisen etiikan, tukea antavan johtajuuden sekä ammatillisen kehittymisen tuen. Tunnustuksista he kertoivat tärkeimmiksi arvostuksen, kannustamisen, palautteen, huomion sekä työnantajan hyvän maineen. (Seitovirta 2018, 23.)

4.6 Työyhteisö ja työilmapiiri

Työyhteisö on osa yksilön sosiaalista ympäristöä, joka vaikuttaa yksilön motivaatioon, hyvinvointiin sekä suoritukseen (Vasalampi 2017, luku 1). Työyhteisöllä on suuri vaikutus tyytyväisyyteen ja suhteet työkavereihin nostetaan yhdeksi tärkeimmistä tyytyväisyyden lähteistä. Kun työntekijä kokee, että työyhteisö on hyvä, viihtyy hän myös pitempään työnantajalla, sillä hyvistä työkavereista ei haluta luopua. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.5.) Työyhteisössä koettu yhteenkuuluvuuden tunne lisää työmotivaatiota. Yhteenkuuluvuuden tunne synnyttää vahvan me-hengen ja mahdollisesti myös ystävyysuhteita. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.5; Luukkala 2022, 122.) Jotta yksilö voi kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta, tulee hänen myös saada osakseen hyväksyntää ja arvostusta. Hyväksyntää ja arvostusta saa yleensä vahvuuksien ja onnistumisien kautta. Kun työyhteisössä ei koeta yhteenkuuluvuutta, koetaan ulkopuolisuutta, jolloin yksilö kokee välinpitämättömyyttä ja ulkopuolelle jättämistä. Ulkopuolisuuden kokemukset heikentävät työmotivaatiota ja työn laatu heikkenee. Yksilö voi myös alkaa purkamaan omaa turhautuneisuuttaan. (Luukkala 2022, 120-121.)

Kun työyhteisö on toimiva, on se myös samaan aikaan turvallinen, tuottava ja hyvinvoiva. Toimivassa työyhteisössä ollaan tasa-arvoisia ja oikeudenmukaisia. Myös vuorovaikutus on toimivaa, työ on sopivasti kuormittavaa, tavoitteet ovat selkeät ja tukea annetaan sekä saadaan. Työn johtaminen ja organisointi toimii ja jokaisen roolit, vastuut sekä valtuudet ovat tasapainossa. (Työyhteisö 2024.) Kun sosiaalinen ympäristö, tässä tapauksessa työyhteisö on hyvä,

tukee se yksilön sisäistä motivaatiota, hyvinvointia, energisyyttä sekä itseohjautuvuutta. Nämä puolestaan lisäävät yksilön sinnikkyyttä, luovuutta sekä parantavat suoritusta. (Vasalampi 2017, luku 1.)

Työilmapiiri vaikuttaa motivaatioon työtyytyväisyyden kautta. Jokaisella yksilöllä on oma tulkinta työilmapiiristä. Työilmapiiri on osa organisaation kulttuuria ja niitä voi olla erilaisia, kuten vapaa, muodollinen, lannistava, kannustava, kehitysmuotoinen. (Sinokki 2016, 81; Viitala & Jylhä 2019, luku 4.) Hyvä työilmapiiri pohjautuu kunnioittamiseen, hyviin käytöstapoihin, rehellisyyteen sekä toisten arvostamiseen. Työilmapiirillä on myös iso vaikutus työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen sekä tuottavuuteen. (Sinokki 2016, 191-192; Viitala & Jylhä 2019, luku 4.) Turvallinen työilmapiiri lisää työntekijöiden osallistumista sekä itsensä likoon laittamista. Turvallinen ilmapiiri luo ympäristön, jossa työntekijöiden ei tarvitse pelätä nolatuksi tulemista, ideoiden varastamista tai kritiikkiä. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.) Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu työilmapiiristä ja se tuo mukanaan mahdollisuuden kehittää asioita parempaan suuntaan. (Sinokki 2016, 192.)

Monesti huonon työilmapiirin taustalla on huono johtaminen ja henkilöstön sekä työnantajan välinen luottamuspuula. Mutta syy voi myös olla yksi tai muutama henkilö työpaikalla, jotka pilaavat koko työyhteisön työilmapiirin omalla negatiivisella käytöksellään. Tällöin on tärkeää noudattaa varhaisen puuttumisen mallia. Mikäli epäillään, että huono työilmapiiri on työyhteisön jäsenen aiheuttama, tulisi selvittää mistä tarkalleen on kysymys, mistä negatiivinen käyttäytyminen johtuu ja kuinka se voitaisiin ratkaista. Tämän jälkeen henkilöä tulee pyytää lopettamaan ilmapiiriä pilaava käytös. Ennen tätä tulisi kuitenkin selvittää kokevatko työyhteisön muut jäsenet asian samalla tavalla. Todenperäisyys on siis ensin selvitettävä. (Viitala 2021, luku 3.13.)

4.7 Viestintä

Viestinnän avulla rakennetaan organisaatiokulttuuria, hyvää tai huonoa työilmapiiriä. Kun viestintä on onnistunut lisää se työntekijän kokemusta joukkoon kuulumisesta sekä omasta roolistaan osana organisaatiota. Osallistamisen lisäksi viestinnällä on suuri rooli sitouttamisessa sekä osaamisen vahvistamisessa. Tämän lisäksi viestinnän avulla vahvistetaan työntekijöiden tietopohjaa ja ymmärrystä sekä rakennetaan yhteistä näkemystä ja käsitteistöä. (Viitala 2021, luku 3.9.)

Mikäli organisaation tavoitteena on viestinnän avulla lisätä työntekijöiden sitoutuneisuutta, ymmärrystä sekä yhteistä tietopohjaa, olisi tärkeää viestiä muun muassa yrityksen tarina, visio, tavoitteet sekä strategia, tulevat muutokset, taloudellinen tilanne, yrityksen tulevaisuutta koskevat näkymät, alan kehitys sekä tulvaisuuden näkymät. Tämän lisäksi hyvistä uutisista, yrityksen ja työntekijöiden saavutuksista, kyselyiden tuloksista ja korjaustoimenpiteistä on tärkeää viestiä henkilökunnalle. (Viitala 2021, luku 3.9.) Hyvä viestintä ja työntekijöiden

riittävä tiedottaminen vähentää työpaikalla pyöriviä huhuja sekä lisää luottamusta organisaatiota kohtaan (Työyhteisö 2024).

On myös tärkeää muistaa, että viestinnästä on organisaation lisäksi vastuussa myös työntekijät etenkin, kun kyse on tärkeistä asioista. Jokaisen vastuulla on viestiä omaa työtänsä koskevista tärkeistä asioista. (Viitala 2021, luku 3.9.)

5 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa yleensä on tavoitteena ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kokemuksiin, ajatuksiin, tunteisiin sekä merkityksiin, joita ihmiset antavat tutkimuksen kohteena olevalle asialle. (Juuti & Puusa 2021a, 9). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on se, että tämä lähestymistapa korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Tutkimuskohdetta yleensä lähestytään sen luonnollisissa olosuhteissa. Tutkimuksen kannalta olennaisinta on osallistuvien ihmisten näkökulma ja tutkijan vuorovaikutus havaintojen kanssa. (Puusa & Juuti 2021, 76.)

Laadullinen tutkimus on aineistovetoista eli aineiston tuottamisella ja sen analyysillä on tärkeä rooli tutkimuksen muodostumisessa. Tutkimus on prosessi, joka etenee vaiheittain. Ensin on tutkimusidea, josta muovataan tutkimusaihe, johon perehdytään. Tämän jälkeen luodaan tutkimussuunnitelma ja aletaan keräämään aineistoa, jonka jälkeen aineisto analysoidaan ja raportoidaan. Prosessi ei kuitenkaan ole lineaarinen, vaan vaiheet ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Prosessin seuraava vaihe voi vaikuttaa aikaisempiin vaiheisiin tämentävästi. Joskus tutkimuksen idea voi muuttua prosessin aikana. Normaalina on, että eri vaiheiden tehtäviä tehdään rinnakkain. (Günther & Hasanen 2023.)

Laadullinen tutkimus on käsitteherkkää. Tämän takia tulee pitää mielessä, että käsitteet, joita tutkija pyrkii tarkastelemaan saattavat ohjata tutkijan tekemiä havaintoja. Esiymmärrys voi vaikuttaa siihen mitä aineistoja tutkija kerää ja mitä hän havaitsee. Aineiston kerääminen on päämäärätietoista toimintaa. Tutkimuksen aineistonhankintaan, tutkijan tulkintaan sekä tutkijan tapaan ymmärtää tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä vaikuttaa tutkimuksen päämäärät. (Juuti & Puusa 2021b, 101.)

Tutkimusongelmien tai tutkimustehtävän perusteella valitaan aineiston hankintamenetelmät. Perinteisimmät aineiston hankintamenetelmät ovat haastattelu ja havainnointi. Tämän lisäksi voidaan käyttää erilaisia valmiita aineistoja, kuten tilastoja. (Saranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Jokaisella menetelmällä on omat vahvuudet sekä heikkoudet. Menetelmiin kannattaa perehtyä hyvin, jotta osaa valita tutkimuksen kannalta parhaan aineistonkeruumenetelmän. (Juuti & Puusa 2021b, 102.)

5.1 Teemahaastattelu aineistonhankintamenetelmänä

Erilaiset haastattelutyypit ovat eniten käytettyjä aineiston keräämiseen. Se on aineistonkeruumenetelmänä erittäin joustava, jonka takia se sopii useisiin eri tilanteisiin ja palvelee monia tarkoituspäitä. Haastattelu on keskustelua, jolle on etukäteen määritelty tavoite. Keskustelu tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa. Haastattelussa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelu kohdistuu tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin ja tavoitteena on kerätä aineistoa, jonka avulla pystytään tekemään tutkittavasta ilmiöstä uskottavia päätelmiä. Parhaimmillaan haastattelu mahdollistaa tutkijan kiinni pääsyn muun muassa tutkittavien ajatuksiin, kokemuksiin ja odotuksiin. Haastatteluiden avulla kerätty aineisto on tutkittavien henkilöiden omakohtainen tulkinta asioista, tapahtumista sekä ilmiöistä, joita haastattelussa käsitellään. Kuitenkin tulee muistaa, että tutkijan tekemä analyysi tutkittavien ajatuksista, kokemuksista sekä käsityksistä on kuitenkin tutkijan omaa puhetta niistä. Tutkimus syntyy eri toimijoiden ja tutkimuskohteena olevan ilmiön välisen vuorovaikutuksen kautta. (Puusa 2021, 103-104.)

Teemahaastattelu on vapaamuotoinen ja joustava haastattelumenetelmä. Teemahaastattelun on etukäteen valittu teemat ja tarkentavat kysymykset, joiden mukaan haastattelu etenee. Teemahaastattelun pohjalla on oletus, että haastateltava on käynyt läpi tai kokenut tietyn asian. Haastateltavaa kannustetaan puhumaan aihepiiristä vapaasti ja tarvittaessa esittää aihepiiriin liittyviä kysymyksiä. Tässä menetelmässä korostuu ihmisen kokemukset sekä heidän asioille antamansa merkitykset. (Puusa 2021, 112.)

Jotta teemahaastattelu onnistuu, on tärkeää, että tutkijan ymmärrys tutkimuksen kohteena olevan ilmiön keskeisistä elementeistä on riittävä. Teemarunko muodostuu kirjallisuuskatsauksen tuottamasta tiedosta sekä tutkijan muodostamasta esiyymmärryksestä. Tutkittava ilmiö puretaan osa-alueisiin eli teemoihin, joiden sisältöä sekä merkitystä tutkija pyrkii ymmärtämään kysymysten avulla. Haastattelun aikana käydään läpi kaikki teemat, mutta järjestys ja laajuus, tapa kysyä ja sanamuodot vaihtelevat paljonkin haastatteluittain, koska haastateltavien vastaukset, halu sekä tapa kertoa asioista ovat erilaisia. Tästä johtuen myös tutkijan rooli voi vaihdella aktiivisesta kuuntelijasta suorien kysymysten esittäjäksi. (Puusa 2021, 112-113.)

5.2 Laadullinen analyysi

Analyysin tavoitteena on oppia oma aineisto niin, että pirstaleiselta tuntuva aineisto täsmenyy sekä tiivistyy. Sisältöanalyysin riittävyyden määrittelee se, kuinka analyysin tulokset vastaavat asetettuun tutkimusongelmaan. Osa opinnäytetyön uskottavuutta ja luotettavuutta on aineiston sisällön tarkka ja tarkoituksenmukainen kuvaus. Sisällönanalyysi voidaan jakaa narratiiviseen ja pragmaattiseen analyysiin. (Vilkkä 2021, 153-154.)

Narratiivinen analyysi on aineistolähtöinen. Siinä tarkastellaan saatuja kertomuksia yleisessä teoreettisessa kehyksessä vasta aineiston tulkinnan jälkeen. Narratiivisessa analyysissä aineistoa käsitellään kokonaisuutena ja kertomusten juoni tiivistetään mallikertomukseksi. (Vilka 2021, 162.)

Pragmaattisen analyysin voi toteuttaa teorialähtöisesti, teorianohjaamana tai aineistolähtöisesti. Eli opinnäytetyön tekijän tulee päättää, analysoiko aineiston ennalta valitsemansa tutkimusteorian ohjaamana vai eteneekö aineistolähtöisesti vai tekeekö teorialähtöisen analyysin kategorioilla, jotka nousevat tutkimusteoriasta. (Vilka 2021, 156.) Pragmaattisen analyysin tavoitteena on luoda toisensa pois sulkevat luokat aineiston avulla. Nämä luokat nimetään ylä- ja alakategorioiksi ja näiden keskinäiset merkityssuhteet etsitään, jotta ymmärretään kokonaisuus siten, että käsitys tutkimuskohteesta kirkastuu. (Vilka 2021, 154.)

Aineistolähtöinen eli induktiivinen sisällönanalyysi pohjautuu tulkintaan ja päättelyyn. Siinä edetään empiirisestä aineistosta käsitteellisempään näkemykseen tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luonti. Sisällönanalyysissä määritetään analyysiyksikkö ennen analyysin aloittamista. Analyysiyksikkö voi olla sana, lausuma tai ajatuskokonaisuus. Aineiston pelkistämässä analysoitavasta alkuperäisdatasta karsitaan kaikki tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-124.)

Ryhmittelyssä käydään tarkasti läpi alkuperäisilmaukset ja niistä etsitään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Nämä käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi, jotka muodostavat alaluokat. Alaluokkia yhdistelemällä voidaan luoda yläluokkia ja yläluokkia yhdistelemällä luodaan pääluokkia. Pääluokat nimetään aineistosta nousevan ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan. Ryhmittelyn jälkeen aineisto käsitteellistetään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018 124-125.)

Aineiston käsitteellistämässä erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella luodaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Käsitteellistämistä jatketaan yhdistelemällä luokituksia, kunnes se ei enää ole aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. Analyysin ajan on tärkeää tarkkailla, että polku alkuperäisdataan säilyy. Käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125-127.)

Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa sisällönanalyysissä luokittelu perustuu aikaisempaan käsittejärjestelmään eli teoriaan. Ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Sen sille kootaan aineistosta erilaisia luokituksia tai kategorioita noudattaen aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita. Näin aineistosta voidaan poimia asiat, jotka kuuluvat aineistorunkoon ja asiat, jotka eivät kuulu aineistorunkoon. Aineistorungon ulkopuolelle jäävistä

asioista voidaan luoda uusia luokkia. Tämä mahdollistaa aikaisemman teorian tai käsitejärjestelmän testaamisen uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127-128.)

Kategoriat määritellään aikaisemman tiedon eli teorian perusteella ja niihin etsitään aineistosta sisältöjä niitä kuvaavista lausumista. Analyysia siis ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella muodostettu analyysirunko. Tässä edetään yleisestä yksityiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 131.)

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa edetään kuten aineistolähtöisessä sisältöanalyysissa. Näiden ero on siinä, miten käsitteellistämässä empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina ilmiöstä ennalta tiedettynä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.)

5.3 Luotettavuus

Luottamus on todella tärkeää haastattelututkimuksessa. Haastattelut yleensä nauhoitetaan, jotta päätelmiä voidaan pitää uskottavina (Puusa 2021, 103). Tutkijan tulisi luoda luottamuksellinen ilmapiiri sekä motivoida haastateltavaa osallistumaan täysipainoisesti haastatteluun. Haastattelussa tulee ottaa huomioon se, että haastateltavaa voi jännittää tilanne ja hän voi arastella haastattelun tallentamista. Tulee myös ottaa huomioon, että ihmisillä on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Tutkijan tulee pyrkiä olla vaikuttamatta haastateltavan vastauksiin ja siten tutkimustulokseen. Haastateltavan johdattelemista tulee tämän takia välttää. (Puusa 2021, 108.)

Kun arvioidaan haastattelun luotettavuutta ja onnistumista tulee ottaa huomioon tulkintavirhekysymys sekä reaktiivisuuskysymys. Tutkijan tulee pyrkiä olla vaikuttamatta haastateltavan vastauksiin ja siten tutkimustulokseen. Haastateltavan johdattelemista tulee tämän takia välttää. Hänen on myös varmistettava, että haastateltava ymmärtää mitä kysymyksillä tarkoitetaan. Tulkintavirheen tapahtumista voi myös pyrkiä välttämään siten, että tutkija pyytää palautetta haastattelukysymyksistä ja varmistaa, että muutkin ymmärtävät kysymyksen kuten se on tarkoitettu. Tutkijan on hyvä varmistaa haastattelutilanteessa, onko ymmärtänyt vastauksen oikein, jotta väärintulkintaa ei synny. (Puusa 2021, 108-109.)

5.4 Eettisyys

Tutkimuksessa eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulee noudattaa tiettyjä toimintatapoja, jotta hän pystyy tuottamaan kestäväää tietoa sekä kohdella tutkimiaan ihmisiä hyvin. Tutkimusetiikka on osa hyvää tieteellistä käytäntöä. (Vuori 2023.) Hyvä tieteellinen käytäntö koostuu menettelytavoista, joiden avulla varmistetaan se, että hyvä tieteellinen käytäntö toteutuu koko tieteellisen toiminnan elinkaaren ajan. Menettelytavat voidaan jakaa osa-alueisiin, jotka ovat toimintaympäristö, koulutus, ohjaus ja mentorointi, tieteellisen työn tekeminen, eettisyys ja ennakointi, tutkimusaineistojen käsittely ja hallinta, yhteistyö, tekijyys, julkaiseminen ja viestintä sekä asiantuntija- ja arviointitehtävät. Hyvän tieteellisen käytännön noudattamatta jättäminen voi pahimmillaan johtaa loukkausepäilyyn ja sen tutkintaan. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2023.)

Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteen ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus sekä vastuunkanto (Hyvä tieteellinen käytäntö 2023). Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että varmistetaan laatu suunnittelussa, menetelmissä, analyyseissä sekä voimavarojen käytössä. Rehellisyydellä tarkoitetaan, että työ suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan tieteellisesti toimien sekä raportoidaan ja viestitään työstä avoimesti, oikeudenmukaisesti sekä puolueettomasti yksityiskohtia salaamatta. Tulee myös osoittaa arvostusta kollegoita, tieteellisen toiminnan osapuolia, yhteiskuntaa, ekosysteemejä, ympäristöä sekä kulttuuriperintöä kohtaan. Tekijän tulee kantaa vastuu tieteellisen toiminnan koko elinkaaresta. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023, 12.)

Yleiseettisten periaatteiden mukaan tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta sekä muita oikeuksia. Tämän lisäksi tulee välttää aiheuttamista tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille sekä muille tutkimuskohteille aiheutuvia riskejä, haittoja ja vahinkoja. (Vuori 2023.)

Velvollisuusetiikan mukaan tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista, sillä ihmisarvoa ja autonomiaa tulee kunnioittaa. Tutkittavalla on myös oikeus perua osallistumisensa jälkeensä. Tällaisessa tapauksessa tulee kaikki tätä ihmistä koskevat tiedot hävittää. Vapaaehtoisuus on normina kattava sekä ehdoton kaikilla tieteen aloilla. (Kuula 2015, 22-23.)

Tässä työssä ei tarvita eettistä ennakkoarviointia, sillä haastateltavat ovat täysi-ikäisiä eikä tutkimus aiheuta riskiä tai turvallisuusuhkaa tutkittaville tai heidän läheisilleen. Työtä ei myöskään olla julkaisemassa tiedelehdessä. Mikäli työhön haastatellaan jonkin organisaation työntekijöitä, tulee kohdeorganisaatiolta pyytää tutkimuslupaa. Tähän liittyen käytännöt kuitenkin vaihtelevat. Joillekin organisaatioille riittää se, että asiasta on kysytty sähköpostitse. Toiset voivat haluta lisää tietoja, kuten haastattelukysymykset sekä havainnointi

suunnitelman, suostumuslomakkeen ja tietosuojailmoituksen. (Kuula-Luumi 2023.) Olen keskustellut toimeksiantajani kanssa eivätkä he vaadi tutkimuslupaa. Lupa eli suostumus pyydetään jokaiselta, joka osallistuu haastatteluun.

Tietoon perustuva eettinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta vaaditaan aina, kun tutkittava on tutkimusvuorovaikutuksessa tutkijan kanssa (Kuula-Luumi 2023). Tässä tapauksessa tutkimusvuorovaikutusta on haastattelut. Jotta tutkittava voi antaa suostumuksensa tulee hänelle kertoa tutkimuksen tekijä, taustaorganisaatio, kuinka henkilötietoja käsitellään tutkimuksessa ja mitä tutkimukseen osallistuminen tarkoittaa. (Kuula-Luumi 2023.)

Tutkittaville annettavassa kuvauksessa tulee käydä ilmi se, että henkilöllä on oikeus osallistua vapaaehtoisesti sekä hän saa myös kieltäytyä osallistumasta. Tämän lisäksi hän saa keskeyttää tutkimukseen osallistumisensa väliaikaisesti tai toistaiseksi koska vaan, eikä tästä saa syntyä kielteisiä seurauksia. Tutkittava saa myös peruuttaa osallistumissuostumuksensa. Tutkittavilla on myös oikeus saada ymmärrettävä ja totuudenmukainen kuva tutkimuksen tavoitteista sekä osallistumisesta mahdollisesti syntyvistä haitoista ja riskeistä. Tämän lisäksi heillä on myös oikeus tietää olevansa tutkittavana etenkin tilanteissa, joissa tutkija on tutkittavaan nähden myös muusa kuin tutkijan roolissa, kuten esihenkilönä tai kollegana. (Kuula-Luumi 2023.)

6 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä on pyritty hankkimaan tietoa teoriaa varten useista luotettavista lähteistä, jotta työn luotettavuus olisi mahdollisimman hyvä. Haastattelukysymykset on luotu opinnäytetyön teoriaa käyttäen. Kysymyksiä luodessani olen pitänyt mielessä tutkimuskysymykset:

1. Mitkä asiat vaikuttavat hammashoitajien työmotivaatioon?
2. Kuinka hammashoitajien työmotivaatiota voitaisiin parantaa?
3. Mitä hyötyä työmotivaation parantamisella on työntekijälle sekä organisaatiolle?

Haastatteluissa en tule keräämään mitään tietoja, joiden avulla haastateltava olisi tunnistettavissa, kuten ikä tai talossa olo aika. Tulen haastateltavilta kysymään erikseen saanko nauhoittaa haastattelun, jotta ne, jotka eivät halua minun tunnistavan heitä edes äänestään, saavat mahdollisuuden kieltäytyä äänityksestä, mutta silti pystyvät halutessaan osallistumaan haastatteluun.

Olemme toimeksiantajan kanssa sopineet, että laitan toimipisteen hammashoitajille sähköpostia, jossa käy ilmi tutkimuksen tiedot eli kuka suorittaa tutkimuksen, mikä organisaatio on taustalla ja kuinka henkilötietoja käsitellään sekä mitä tutkimukseen osallistuminen tarkoittaa. Tämän lisäksi kerron myös tutkimuksen tavoitteet ja tarkoituksen sekä informoin, että

osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistujilla on oikeus perua osallistuminen koska vain, eikä tästä ole seurauksia. Tämän lisäksi sähköpostin liitteeksi tulee tietosuojaseloste. (Kuula-Luumi 2023.)

6.1 Aineiston hankintamenetelmä - Haastattelu

Ennen haastatteluja lähetin kohderyhmän edustajille eli toimipisteen hammashoitajille sähköpostin, jossa kerroin työstä, sen tarkoituksesta sekä tavoitteista. Tämän lisäksi sähköposti sisälsi tietosuojaselosteen. Ohjeistin hammashoitajia ilmoittamaan sähköpostitse halukkuutensa osallistua haastatteluun.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kasvotusten ja niihin varattiin aikaa noin 60 minuuttia. Haastattelu jaettiin kuuteen teemaan: työ/ työympäristö, työyhteisö, työn imu, yksilön persoonallisuustekijät ja elämänvaihe, palkitseminen sekä johtaminen. Haastatteluja varten oli luotu teemahaastattelurunko (Liite 1), jossa oli teemat sekä jokaiseen teemaan apukysymyksiä.

Haastatteluun osallistui seitsemän hammashoitajaa kahdeksasta. Haastattelut toteutettiin 16.1.- 30.1.2024 aikana. Pidin haastatteluista sellaisina hetkinä, jolloin työntekijöillä oli aikaa osallistua työpäivän aikana. Pidin huolen haastatteluiden aikana siitä, että haastateltava tiesi mitä kysymyksillä sekä teemoilla tarkoitettiin ja tarvittaessa täsmensin sekä avasin kysymystä ja siinä käytettävää käsitettä. Jokaisen haastattelun aikana kirjoitin muistiinpanoja, jotka litteroin saman päivän aikana.

6.2 Tulosten analysointi

Analyysimenetelmäksi valitsin aineistolähtöisen pragmaattisen analyysin. Analysoin aineiston siten, että keräsin litteroimistani haastatteluista ne asiat, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen ”Mitkä asiat vaikuttavat hammashoitajan työmotivaatioon?” ja mitkä vastaavat tutkimuskysymykseen ”Kuinka hammashoitajien työmotivaatiota voitaisiin parantaa?”.

Keräsin haastatteluiden tulokset ensimmäisellä analyysikerroksella yhteen tutkimuskysymysten alle. Seuraavalla analyysikerroksella yksinkertaistin ensimmäisellä analyysikerroksella ilmenneet asiat siten, että samaan aiheeseen kuuluvat asiat keräsin yhteen ja nimesin ne aiheen mukaan. Kahden analyysikerroksen jälkeen oli jo selkeästi näkyvissä mitkä ovat yhdistäviä tekijöitä.

TUTKIMUSKYSYMYS	1.ANALYYSIVAIHE	2.ANALYYSIVAIHE
MITKÄ ASIAT VAIKUTTAVAT HAMMASHOITAJAN TYÖMOTIVAATIOON?	<ul style="list-style-type: none"> • 4/7 MIELEISET TYÖTEHTÄVÄT SEKÄ TYÖN VAIHTELEVVUUS • 4/7 HAASTEET • 4/7 TEKEMINEN • 2/7 ASIAKKAAT • 2/7 KEHITTÄMINEN • 5/7 TYÖNANTAJAN JOUSTO • 2/7 HYVÄ TYÖILMAPIIRI • 4/7 PALAUTE 	<ul style="list-style-type: none"> • AINEETON PALKITSEMINEN • TYÖN TULEE TARJOTA MAHDOLLISUUS KEHITTÄÄ OSAAMISTAAN SEKÄ HYÖDYNTÄÄ OMAA POTENTIAALIAAN • TYÖYHTEISÖ
KUINKA HAMMASHOITAJIEN TYÖMOTIVAATIOTA VOITAISII PARANTAA?	<ul style="list-style-type: none"> • 2/7 TYÖNANTAJA JOUSTAISI ENEMMÄN • 4/7 ARVOSTUSTA HOITAJIA KOHTAAN NÄYTETTÄISIIN ENEMMÄN • 3/7 MAHDOLLISUUS PAREMPAAN ERGONOMIAAN TYÖSSÄ • 4/7 PAREMPI TYÖILMAPIIRI • 2/7 LISÄÄ HAASTEITA • 5/7 POSITIIVINEN PALAUTE • 6/7 KIITOKSEN SAAMINEN • 2/7 VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN • 2/7 TYÖN VAIHTELEVVUUS 	<ul style="list-style-type: none"> • AINEETON PALKITSEMINEN • TYÖYMPÄRISTÖN PARANTAMINEN • TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN • MAHDOLLISUUS KEHITTÄÄ OMAA OSAAMISTAAN. • TYÖTÄ TULEE OLLA RIITTÄVÄSTI JA SEN TULEE OLLA VAIHTELEVAA SEKÄ RIITTÄVÄN HAASTEELLISTA

- AINEETON PALKITSEMINEN
- TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN
- TYÖN MONIPUOLISUUS

Kuvio 4: Tutkimuksen sisältöanalyysi kuvitettuna

Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 4) on havainnollistettu teemahaastattelussa nousseet aiheet. Kuvioista käy ilmi myös se, että haastattelut lähtivät saturoitumaan melko nopeasti ja jo toisella analyysikierröksellä voi nähdä tutkimuskysymyksiä yhdistävät tekijät, jotka on listattu kuviossa (Kuvio 4) viimeiseen laatikkoon. Yhdistävät tekijät siinä mitkä asiat vaikuttavat hammashoitajien työmotivaatioon ja kuinka hammashoitajien työmotivaatiota voitaisiin parantaa ovat aineeton palkitseminen, työyhteisön kehittäminen sekä työn monipuolisuuden lisääminen.

7 Tulokset ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää aineettomia keinoja hammashoitajien työmotivaation parantamiseen. Tätä lähdin selvittämään tutkimuskysymysten avulla, jotka olivat mitkä asiat vaikuttavat hammashoitajien työmotivaation, kuinka hammashoitajien työmotivaatiota voitaisiin parantaa ja mitä hyötyä työmotivaation parantamisella on työntekijälle sekä organisaatiolle. Tutkimuksen tulokset, johtopäätökset sekä kehitysehdotukset ovat taulukossa 1.

Johtaminen		
Miten mielestäsi johtamista voisi kehittää siten, että se lisäisi työmotivaatiota?		
Kuinka esihenkilö voisi auttaa työmotivaation parantamisessa?		
Tulokset	Johtopäätökset	Kehitysehdotukset
<p>Hammashoitajat haluaisivat enemmän palautetta työstään. He myös haluaisivat tiedon siitä, kun on onnistunut jossain oikein hyvin.</p> <p>He myös toivoisivat esihenkilöltä enemmän avoimuutta sekä parempaa viestintää.</p> <p>Matalankynnyksen keskusteluyhteys ja kuuntelu.</p> <p>Tiedonkulun kehittäminen.</p> <p>Osallistuminen yhteisiin tapahtumiin.</p>	<p>Hammashoitajat toivoisivat saavansa palautetta sekä kiitosta useammin.</p> <p>Esihenkilöä haluttaisiin nähdä enemmän toimipisteellä, jolloin myös häntä olisi helpompi lähestyä ja keskustelut olisivat helpommin sekä kevyemmin aloitettavissa.</p> <p>Hammashoitajat kokevat tiedonkulun kehittämisen tärkeänä. He ajoittain kokevat, että viestintä ei ole niin avointa kuin sen tulisi olla.</p>	<p>Esihenkilö voisi antaa hoitajille enemmän palautetta. Palautteen saaminen työkavereilta voisi olla myös hyvä. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi palautelaatikona.</p> <p>Tiedonkulun eli viestinnän kehittämistä tulisi pohtia ja kehittää koko työyhteisön voimin, sillä viestintä ei ole vain esihenkilön vastuulla.</p> <p>Toimipisteellä voitaisiin myös kerrata Organisaatio X:än visiota, missiota, strategiaa sekä tavoitteita. Näin saataisiin kerrattua Organisaatio X:än tarinaa sekä lisättyä työntekijöiden sitoutuneisuutta, ymmärrystä ja yhteistä tietopohjaa.</p>
Palkitseminen		
Kertoisitko palkitsemiskäytännöistä.		
Kuinka koet aineettoman palkitsemisen organisaatiossa?		
Tulokset	Johtopäätökset	Kehitysehdotukset

<p>Lähes kaikki hammashoitajat kokivat, että aineeton palkitseminen toimii hyvin tai melko hyvin.</p> <p>Kuitenkin haastatteluissa näkyi myös se, että hoitajat ottavat aineettoman palkitsemisen itsestäänselvyytenä, eivätkä tämän takia osaa nimetä esimerkiksi työvuorotoiveiden toteutumista aineettomaksi palkitsemiseksi.</p> <p>Hammashoitajat kertoivat, että pieniä muistamisia tai palkitsemisia esim. elokuvallippujen muodossa olisi mukava saada onnistumisista. Myös E-passiin toivottiin enemmän varoja käyttöön, sillä moni hoitajista kustantaa juuri E-passin avulla tarvitsemansa hieronnat, joiden avulla he pitävät työkyvystään huolta. Moni hoitajista toivoi, että keskityttäisiin työkykyä ylläpitävään palkitsemiseen.</p>	<p>Aineeton palkitseminen näyttää olevan organisaation tasolla hyvällä tolalla. Kuitenkin onnistumisista palkitseminen on toimipisteellä melko vähäistä.</p> <p>Yllättävän harva osasi ajatella muun muassa työvuorotoiveiden toteuttamisen aineettomana palkitsemisenä.</p>	<p>Toimipisteellä olisi hyvä kerrata mitkä aineettoman palkitsemisen käytänteet ovat Organisaatio X:ssä käytössä.</p> <p>Onnistumisista palkitsemista tulisi lisätä ja siihen tulisi keskittyä. Myös kollegat voisivat tuoda toisten onnistumisia esille ja kiittää.</p> <p>Olisi myös tärkeää, että työntekijät muistaisivat, että esihenkilöäkin olisi hyvä kiittää sekä tuoda hänen hyvä työnsä näkyväksi antamalla palautetta.</p>
Työ/työympäristö		
<p>Onko jotain mitä toivoisit työltäsi vähemmän?</p> <p>Onko jotain mitä toivoisit työltäsi enemmän?</p>		
Tulokset	Johtopäätökset	Kehitysehdotukset

<p>Hammashoitajat toivoivat parempaa työergonomiaa, aikaa hoitaa omat työt asiakkaiden välissä hyvin sekä tasaisempaa työtakkaa siten, että tekemistä olisi tasaisesti.</p> <p>He myös toivoivat lisää arvostusta heidän työtänsä kohtaan, lisää vaihtelevuutta työhön sekä mahdollisuutta hyödyntää omaa osaamistaan enemmän.</p> <p>Myös yhteenkuuluvuutta sekä yhdessä ideointia ja kehittämistä toivottiin.</p> <p>Toiveena oli myös, että toisten vahtimista, juoruilua, selän takana puhumista sekä kuppikuntia ei olisi.</p>	<p>Toimipisteen hammashoitajat ovat halukkaita kehittämään työyhteisöä. He pitävät myös työn teosta sekä toivovat lisää haasteita.</p> <p>Hoitajat kokevat, että heidän työtään ei arvosteta. Tämä heijastuu muun muassa siihen, että hammashoitajan hyvä työergonomia ei toteudu avustustyössä.</p>	<p>Jotta hyvä työergonomia toteutuisi olisi organisaation hyvä selvittää voisiko joitain muutoksia tehdä esimerkiksi hoitohuoneiden työtasojen sijoittelussa. On myös tärkeää kuulla työntekijöitä, kun tehdään hankintoja, joilla on vaikutusta työmuokavuuteen sekä työergonomiaan.</p> <p>Olisi tärkeää saada arvostus näkyväksi. Tätä voisi muun muassa harjoittaa erilaisilla harjoitteilla palaverissa. Tietenkin tässä tapauksessa pitäisi saada myös hammaslääkärit ja muut ammattiryhmät osallistumaan näihin.</p> <p>Työn vaihtelevuutta voitaisiin lisätä jakamalla vastuita tasaisemmin sekä suunnitteleamalla työvuorot siten, että jokainen pääsisi myös joskus päiväksi välinehuoltoon.</p>
Työyhteisö		
<p>Millaiseksi koet työilmapiirin?</p> <p>Kuinka työilmapiiriä voisi kehittää?</p>		
Tulokset	Johtopäätökset	Kehitysehdotukset

<p>Noin puolet hammashoitajista kokivat työilmapiirin hyväksi ja puolet taas kokivat, että työilmapiirissä olisi parantamisen varaa. Kuitenkin lähes kaikki toteusivat, että ilmapiiriä voisi kehittää entisestään ja kysyttäessä toivat omia toiveitaan sekä ideoitaan ilmapiirin kehittämiseksi esille.</p> <p>Hammashoitajat toivat haastatteluissa myös esille tarpeen kehittää tiedonkulkua sekä kommunikointia.</p>	<p>Työntekijöiden kokemukset työilmapiiristä olivat melko vaihtelevia.</p> <p>Työntekijät selkeästi tietävät millä keinoilla työilmapiiriä voisi lähteä kehittämään ja he osasivat hienosti listata asioita, jotka eivät toimi.</p> <p>Hammashoitajat vaikuttivat motivoituneilta sekä halukailta kehittämään työilmapiiriä.</p> <p>Myös tiedonkulun sekä kommunikoinnin kehittämisellä voisi olla vaikutusta työilmapiiriin.</p>	<p>Esihenkilö voisi puuttua nopeasti asioihin tai konflikteihin, jotka eivät ratkea hoitajien kesken.</p> <p>Työilmapiirin kehittämiseksi voisi olla hyvä tehdä jotain työn ulkopuolella, jotta henkilöt tutustuisivat toisiinsa paremmin.</p> <p>Sovitaan yhdessä, kuinka eri asioista tiedotetaan ja sitoudutaan noudattamaan sovittua.</p>
Työnimu		
<p>Mikä motivoi sinua työssäsi?</p> <p>Mikä voisi parantaa työmotivaatiotasi?</p>		
Tulokset	Johtopäätökset	Kehitysehdotukset
<p>Hoitajilla oli monia motivaation lähteitä työssä. Näitä olivat haasteet, vaihtelu, onnistumisen kokemukset, positiivinen palaute, työn sujuvuus, hyvä työilmapiiri sekä se, että pääsee tekemään.</p> <p>Haasteet työssä sekä toiveiden huomiointi työvuorosuunnittelussa lisäävät</p>	<p>Hammashoitajat motivoituivat monin eri keinoin työpaikalla. Nyt on vain tärkeää, että työnantaja pitää huolen siitä, että he tukevat hammashoitajien motivaatiota muun muassa antamalla palautetta sekä luomalla vaihtelua työhön.</p>	<p>Palautteen antaminen silloin, kun onnistutaan.</p> <p>Esihenkilö voisi ottaa työntekijöiden toiveet muun muassa työnsisällöstä huomioon sekä jakaa vastuutehtäviä useammalle hoitajalle, jotta halukkailla olisi mahdollisuus saada vaihtelevuutta työhön.</p>

<p>työmotivaatiota. Tämän lisäksi positiivinen palaute sekä kiitos hyvästä työstä parantaa heidän työmotivaatiotaan.</p>		
<p>Yksilön persoonallisuustekijät ja elämänvaihe</p>		
<p>Kuinka voisit itse parantaa omaa sekä muiden motivaation tasoa työssä?</p> <p>Kuinka työpaikalla on otettu huomioon mielenkiinnon kohteet tai elämäntilanne?</p>		
Tulokset	Johtopäätökset	Kehitysehdotukset
<p>Toisten motivaatiota voisi parantaa kehumalla sekä tuomalla heidän onnistumisiaan esille positiivisen palautteen muodossa. Tekemisen taustalla ajatus kohtelee niin kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan. Suora puhe, asioiden käsittely heti kahden kesken. Jokainen voisi olla tuomatta omaa huonoa oloa työpaikalla esiin kiuttelelemalla. Saa olla huonoja päiviä, mutta ei ole oikein, että se puretaan työ-kavereihin.</p> <p>Mielenkiinnon kohteet ja elämäntilanne on otettu hyvin huomioon ja tämä näkyy mm. siten, että otetaan toiveet huomioon ja pyritään tekemään työstä vaihtelevaa.</p>	<p>Hammashoitajat tiedostavat, kuinka omaa sekä toisten motivaatiota voidaan osana työyhteisöä pitää yllä ja parantaa. Tilanne on se, että nämä keinot pitäisi saada käyttöön työpaikalla, jotta työyhteisö pääsee yhdessä kehittämään työilmapiiriä entisestään.</p> <p>Hammashoitajat kokevat, että heidän elämäntilanteensa sekä mielenkiinnon kohteensa on otettu työpaikalla hyvin huomioon. Hoitajat kertoivat, että tämä lisää heidän työmotivaatiotaan.</p>	<p>Viestintää ja kommunikointia tulisi kehittää yhdessä sopimalla yhteiset tavat ja oikeat kanavat viestimiselle.</p> <p>Työilmapiirin kehittäminen yhdessä koko työyhteisön kanssa.</p>

Taulukko 1: Teemahaastatteluiden tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

Yllä olevassa taulukossa (Taulukko 1) käy ilmi, että hammashoitajat kokevat esihenkilöltä saadun tunnustuksen, kiitoksen, kehuja tai palautteen parantavan työmotivaatiota. Tämän lisäksi tiedonkulun sekä viestinnän parantamisella olisi positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Hammashoitajat kertoivat, että heitä motivoivat haasteet, työn vaihtelevuus, onnistumisen kokemukset, positiivinen palaute, työn sujuvuus, toiveiden huomiointi, hyvä työilmapiiri sekä se, että pääsee tekemään työpäivän aikana asioita.

Kun haastattelussa edettiin teemaan palkitseminen, huomasin, että osa hammashoitajista ei tunnistanut erilaisia aineettoman palkitsemisen keinoja. Osa hammashoitajista kertoi, että he eivät koe kehuja tai palautetta palkitsemiseksi vaan pitävät aineellista palkitsemista ainoana palkitsemiskeinona. Hammashoitajat kokivat, että aineeton palkitseminen toimii melko hyvin, mutta ovat sitä mieltä, että sitä voitaisiin kehittää entisestään. Kuitenkin osa haastatteluun osallistuneista koki, että aineeton palkitseminen toimii hyvin eikä siinä ole mitään kehitettävää tai aineeton palkitseminen on melko vähäistä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että osa hammashoitajista haluaisi enemmän haasteita sekä vaihtelevuutta työhönsä. Haastattellessani hammashoitajia useampi hoitaja kertoi, että työ usein toistaa itseään ja tämän takia he kaipaivat lisää haasteita. Heidän mukaansa mieluisia haasteita arkeen loisi esimerkiksi mahdollisuus työskennellä erikoishammaslääkäreiden kanssa. Tämä myös lisäisi työn vaihtelevuutta.

Hammashoitajilla on hammaslääkärin avustamisen lisäksi muita työtehtäviä, joiden avulla pidetään huoli hammashoitolan toimivuudesta. Näitä töitä ovat muun muassa välinehuolto ja erilaiset vastuutehtävät, joita osalla hammashoitajista on. Hammashoitajat toivovat enemmän aikaa hoitaa oma työ hyvin. Tällä hammashoitajat viittasivat, siihen, että ajoittain aika-aulut ovat niin tiukkoja, että aikaa näiden hoitolan töiden, kuten vastuutehtävien hoitamiseen on rajallisesti. Haastatteluissa tuli ilmi myös se, että työergonomiassa olisi parannettavaa. Hammashoitajien kertoman mukaan aina ei ole mahdollista toteuttaa hyvää työergonomiassa. Tähän vaikuttaa niin työpari kuin hoituhuoneiden pohja.

Keskusteluissa hammashoitajien kanssa kävi ilmi osan kokevan, että kaikki hammaslääkärit eivät arvosta hammashoitajaa ja tämä näkyy muun muassa siinä miten hammaslääkärit kohtelevat hoitajia. Toiveena olisi, että hammashoitajia ja heidän työtään arvostettaisiin ja sitä arvostusta tuotaisiin enemmän esille. Haastatteluissa myös tuli ilmi se, että haluttaisiin kokea työyhteisössä yhteenkuuluvuutta. Osa hammashoitajista kertoi, että he kokevat, että eivät pääsee käyttämään koko potentiaaliaan työssään ja toivoisivat, että heidän osaamisensa otettaisiin huomioon ja sitä käytettäisiin työpaikalla.

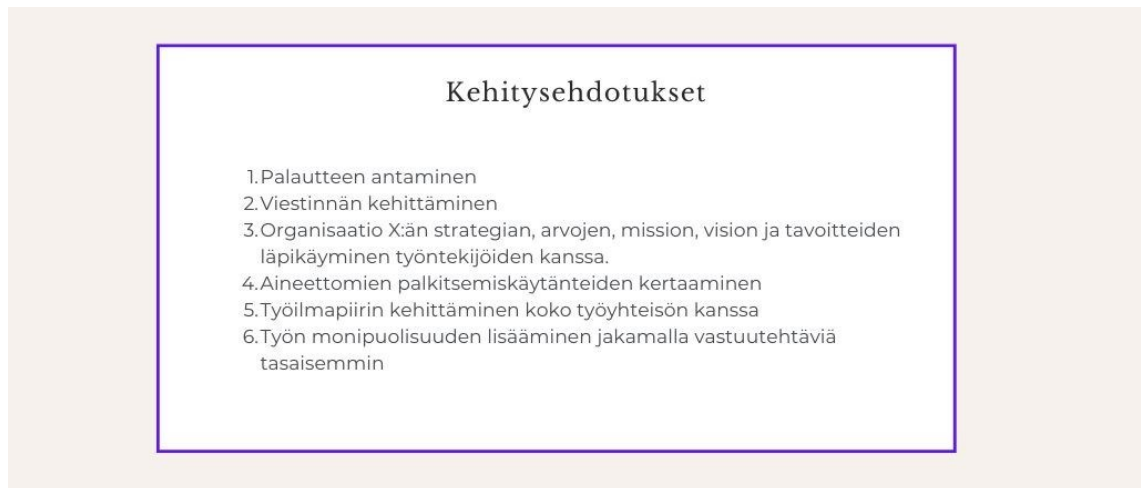
Kaikki hoitajat toivat ilmi, että he toivovat, että työilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavia asioita olisi vähemmän. Näitä negatiivisia asioita on muun muassa toisten vahtiminen, kuppikunnat, juoruilu sekä selän takana puhuminen. Osa hammashoitajista toi esille, että ajoittain sosiaalinen kuorma on suurta. Sosiaaliseen kuormaan vaikuttaa työpari sekä työilmapiiri.

Työilmapiirin koki hyväksi lähes puolet hammashoitajista, kun taas toiset lähes puolet kokivat, että työilmapiirissä olisi parantamisen varaa. Loput hammashoitajista koki, että työilmapiiri on tällä hetkellä hyvä, mutta sen jatkumiseen ei uskota. Hammashoitajat kertoivat, että työilmapiirin suurimmat haasteet ovat työpaikalla olevat kuppikunnat, juoruilu, selän takana puhuminen sekä toisten tekemisten vahtiminen.

Haastatellessani hammashoitajia kysyin myös, kuinka työilmapiiriä voisi kehittää. Tähän sain yhdeksän erilaista vastausta:

- Puhetyylin muuttaminen ystävällisemmäksi
- Toisten arvostelun lopettaminen
- Ei pureta omaa huonoa oloa toisiin
- Rehellisyys
- Tasa-arvoisuus
- Tiedonkulun sekä kommunikaation kehittäminen
- Toisten erilaisuuden hyväksyminen
- Esihenkilön puuttuminen nopeasti asioihin tai konflikteihin, jotka eivät ratkea hoitajien kesken
- Yhteinen tekeminen työn ulkopuolella, jotta tutustuttaisiin toisiin paremmin.

Mainitsin taulukossa (Taulukko 1), jossa listaan tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset, että työyhteisö voisi kehittää työilmapiiriä yhdessä. He voisivat mahdollisesti koko työyhteisön kesken sopia säännöistä, joita noudatetaan ja kenties ottaa yllä olevasta listauksesta sääntöjä, joiden avulla he voivat kehittää työilmapiiriä.



Kuvio 5: Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset (Kuvio 5) loin teorian sekä haastatteluiden pohjalta. Ehdotukset eivät ole yllä olevassa kuviossa (Kuvio 5) tärkeysjärjestyksessä. Kehitysehdotukset ovat kokonaisuus, josta Organisaatio X voi ottaa käyttöön ne mitkä sekä Organisaatio X, että työntekijät kokevat tärkeiksi sekä pystyvät yhdessä toteuttamaan. Kaikkien kehitysehdotusten käyttöönotto samanaikaisesti ei ole suositeltavaa sillä silloin voi tulla liika kerralla sellaisia asioita, joita kehitetään.

8 Pohdinta

Teemahaastatteluiden avulla löysin paljon erilaisia asioita, jotka vaikuttavat organisaatio X:n hammashoitajien työmotivaatioon. Koska hammashoitajilla ei ole juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja työpäiviensä kulkuun, olisi tärkeää, että niin työnantaja kuin työparit sekä työkaverit muistaisivat tuoda onnistumisia esille ja kiittää työpanoksesta.

Luvussa 3.1 käsittelen Maslowin tarvehierarkiaa ja kun Maslowin oppeja heijastetaan hammashoitajien teemahaastatteluihin voimme huomata, että hammashoitajat yltävät hierarkiapyramidissa (Kuvio 3) vain kahdelle ensimmäiselle portaalle, jotka ovat fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet. Tähän heijastettuna voimmekin hiukan ymmärtää hammashoitajien kokemaa turhautumista ja motivoitumista. Maslowin tarvehierarkian kolmas porrás on yhteenkuuluvuuden tarve ja neljäs porrás on arvostuksen tarve. Haastattelujen aikana kävi ilmi, että iso osa hammashoitajista haluaa parannusta sellaisiin asioihin, jotka liittyvät näihin kahteen tarvehierarkian portaaseen, kuten työilmapiiri, yhteisöllisyys sekä arvostuksen ja tunnustuksen saaminen.

Luvuissa 2.1 sekä 3.3 käsiteltiin sisäistä motivaatiota sekä Decin ja Ryanin itsemääräämisteoriaa. Decin ja Ryanin itsemääräämisteoriassa perustarpeet ovat psykologisten perustarpeiden

eli motivaation ja hyvinvoinnin perustana. Haastatteluissa ilmeni, että iso osa haastatteluun osallistuneista hammashoitajista haluaa kokea kyvykkyyttä sekä yhteisöllisyyttä, jotka ovat sisäisen motivaation kolmesta perustekijästä kaksi. Luvussa 2.2 käsittelin ulkoista motivaatiota ja osalla haastattelemistani hammashoitajista oli korostunut ulkoisten palkkioiden merkitys, joka taas Viitalan (2021, luku 2.4) mukaan viestittää sitä, että osa kokee työnsä mielenkiinnottomana sekä rutiininomaisena. Positiivista on kuitenkin se, että suurin osa kokee haastatteluiden mukaan sisäistä motivaatiota sekä ajoittain jopa työn imua.

Kuten luvussa 4 kerrotaan niin työyhteisön vaikutus työntekijän sekä koko organisaation motivaatioilmapiiriin on todella suuri. Pelkästään tämä on painava syy sille miksi organisaation tulisi nähdä vaivaa työilmapiirin parantamiseen. Haastatteluiden pohjalta lähes kaikki hoitajat ovat valmiita työskentelemään paremman työilmapiirin eteen. Tässä tulee kuitenkin muistaa, että työyhteisö koostuu hammashoitajien lisäksi suuhygienisteistä, hammaslääkäreistä sekä palveluneuvojista, joten myös heidän halukkuutensa työilmapiirin parantamiseen on kartoitettava. Työilmapiirin kehittäminen on koko työyhteisön asia.

Luvussa 4.1 käsittelin työ imua ja Luukkalan (2022, 128) mukaan työn imun kokemiseksi työntekijän tulisi kokea työssään autonomiaa, tehtävän tulisi olla selkeää ja työyhteisön tulisi olla arvostava sekä turvallinen. Hammashoitajan työssä on melko rajallisesti keinoja kokea autonomiaa sekä vaikuttaa työhönsä sillä hammaslääkäri on se, joka tekee päivän aikana valinnat, jotka voivat jopa vaikuttaa siihen joutuuko hammashoitaja jäämään ylitöihin. Tämä takia olisi tärkeää, että jokaisella hoitajalla olisi välillä myös sellaisia työtehtäviä, kuten välinehuolto, jossa voi itse enemmän vaikuttaa oman päivänsä kulkuun. Ehdotankin, että toimipisteellä jaettaisiin vastuualueita siten, että jokaisella olisi joku vastuu alue, joka ei sisällä hammaslääkärin avustamista. Näin jokaisella olisi ajoittain mahdollisuus autonomian kokemukseen. Samalla hammashoitaja saa myös pienen tauon hammaslääkärin avustamisesta, joka on myös fyysisesti rankkaa staattisten pitojen sekä ajoittain heikon ergonomian takia.

Luvussa 4.1 käsittelin myös sitä, kuinka työyhteisö on turvallinen ja arvostava silloin kun työyhteisö auttaa työntekijää rankaisemisen sijaan ja tunnistaa sekä tunnustaa työntekijöiden vahvuudet ja antaa myönteistä palautetta. Haastattelussa heijastui se, että hammashoitajat kokivat arvostuksen puutetta ja työyhteisön sekä ilmapiirin kehittäminen koettiin tärkeäksi. Osa kertoi, että ilmapiiri on ajoittain arvosteleva. Myös luvussa 4.6 puhutaan työyhteisöstä ja työilmapiiristä. Kyseisessä luvussa mainitaan, että tulisi selvittää mikä työilmapiiriä heikentää ja tarvittaessa tulisi ottaa käyttöön varhaisen puuttumisen malli. Tämä voisi olla yksi toimi mitä voitaisiin tarpeen vaatiessa käyttää, jotta päästäisiin hammashoitajien mainitsemasta arvostelusta ja selän takana puhumisesta eroon.

Luvussa 4.5 käsittelin palkitsemista keskittyen aineettomaan palkitsemiseen. Luvussa olen käyttänyt Seitovirran (2018) väitöskirjaa lähteenä sillä hoitajat ovat sellainen ammattiryhmä,

joiden työolot ovat yleensä melko samanlaiset tarkoittaen sitä, että esimerkiksi kaikkia työvuorotoiveita ei voida välttämättä toteuttaa. Aineettomana palkitsemismenetelmänä työvuorotoiveiden toteuttaminen voi olla nykyaikana sellainen, joka pistää silmään tekstissä sillä tämä on itseisarvo lähes joka alalla. Kuitenkin hoitajat ovat sellainen ammattiryhmä, joiden toiveita ei voida aina toteuttaa sillä se voisi ajaa toimipisteen sellaiseen tilanteeseen, että kaikki hoitajat haluavat olla esimerkiksi aamuvuorossa, kun taas lääkärit haluavat olla iltavuorossa. Tämä tarkoittaisi sitä, että aamuvuorossa hammashoitajat olisivat niin sanotusti tyhjän panttina, kun taas hammaslääkärit olisivat iltavuorossa ilman työparia, joka tekee työskentelystä haasteellista. Edellä kuvatusta syystä työvuorotoiveiden toteuttaminen on osa aineetonta palkitsemista hoitotyössä.

9 Tulosten arviointi

Haastatteluihin osallistuivat lähes kaikki toimipisteen hammashoitajat, joten vastausprosentti oli todella korkea. Koska kyseessä on kuitenkin melko pieni otanta, on tulosten käyttö toisaalla tällaisenaan lähes mahdotonta. Uskon kuitenkin, että tästä opinnäytetyöstä saa joitain vinkkejä siitä, mitä organisaatio voisi lähteä tekemään työntekijöiden motivaation ylläpitämiseksi sekä parantamiseksi.

Opinnäytetyön tietoperustassa on käytetty luotettavia lähteitä monipuolisesti ja tietoperusta on rakennettu tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tarkoitus huomioiden. Työssä haasteenani on ollut se, että olen itsekin kyseisen alan ammattilainen, jonka takia minun on pitänyt jokaisessa työn vaiheessa pysähtyä ja tarkastella, että eihän omat kokemukseni alalta niin sanotusti sumenna tai muokkaa ajatustani tai käsitystäni asiasta. Työn kannata on ollut tärkeää, että olen tämän haasteen huomionut heti alusta asti ja mielestäni olen onnistunut hyvin jättämään omat kokemukseni hammashoitajan työstä pois. Olen onnistunut tuomaan hammashoitajien sekä organisaation puolta rakentavasti esille sekä tuomaan kehitysehdotuksia, jotka ovat organisaation, esihenkilön sekä työntekijöiden toteutettavissa.

Luvussa 6 kerron tutkimuksen toteutuksesta. Luvussa käy ilmi se, että olen pyrkinyt kaikin tavoin pitämään huolen siitä, että niin tässä opinnäytetyössä kuin haastatteluissa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Koska osallistujien määrä on melko pieni, olen halunnut koko ajan pitää huolen siitä, että haastatteluun osallistuneet eivät olisi edes toisilleen tunnistettavissa tässä tekstissä. Tämä takia en ole kerännyt tiettyjä tietoja osallistuneista, kuten ikää tai sitä kuinka kauan henkilö on ollut talossa töissä. Mielestäni tutkimuksen eettisyys sekä luotavuus on säilynyt hyvin läpi koko opinnäytetyöprosessin.

Kuten kerron luvussa 6.1, haastattelut toteutin teemahaastatteluina siten, että pyrin käymään keskustelua haastattelemani henkilön kanssa. Annoin keskustelun edetä omalla

painollaan, pitäen kuitenkin huolen siitä, että sain vastaukset suunnittelemiini haastattelukysymyksiin. Osan kanssa keskustelu soljui kuin itsestään, ja toisten kanssa etenimme kysymys kerrallaan. Koska olen sisäpiiriä, niin tein päätöksen, että pyrin olemaan haastatteluiden aikana melko neutraali ja keskittyä siihen, että en tuo omia ennakoasenteitani esille vaan menen haastatteluissa haastateltavan kokemukset ja tunteet edellä.

Koin, että haastatteluun osallistuneet henkilöt luottivat minuun haastattelijana sillä, he uskalsivat tuoda laajasti sekä monipuolisesti asioita esille. Joten tämä tutkimus antaa hyvän pohjan Organisaatio X:lle sekä sen työntekijöille kehittää sekä ylläpitää työntekijöiden motivaatiota. Kiinnostavaa olisikin, jos Organisaatio X tekisi toimipisteellä kehitysehdotusten mukaisia muutoksia ja tekisivät esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden päästä kyselyn, jossa selvitettäisiin, kuinka tehdyt muutokset olisivat vaikuttaneet työntekijöiden kokemaan motivaatioon.

Tässä opinnäytetyössä olen onnistunut vastaamaan luomiini tutkimuskysymyksiin. Hammashoitajien teemahaastatteluiden avulla olen löytänyt mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioon ja kuinka työmotivaatiota voitaisiin kehittää työnantajälhtöisesti. Teoria kokonaisuutena vastaa viimeiseen tutkimuskysymykseen mitä hyötyä työmotivaation parantamisella on työntekijälle sekä organisaatiolle.

Lähteet

Painetut

Deci, E. & Ryan, R. 2002. An overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective. In: Deci, E. & Ryan, R. (eds.) Handbook of Self-Determination Research. Rochester, NY: The University of Rochester Press, 3-34.

Dweck, C., Dixon, M. & Gross, J. 2023. What is motivation, where does it come from, and how does it work? In: Bong, M., Reeve, J. & Kim, S. (eds.) Motivation science: Controversies and insights. New York, NY: Oxford University Press, 5-9.

Juuti, P. & Puusa, A. 2021a. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 9-19.

Juuti, P. & Puusa, A. 2021b. Laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmiä. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 99-102.

Kuula, A. 2015. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2.painos. Tampere: Vastapaino.

Luukkala, J. 2022. Luja tahtotila. Mikä meitä motivoi? Helsinki: Duodecim.

Maslow, A. 1987. Motivation and personality. 3. painos. New York: Longman.

Nokela, M. 2024. Hyvinvoiva työntekijä ja tuloksellinen ryhmä. Helsinki: Basam Books.

Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2021. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2.painos. Helsinki: Gaudeamus, 131-140.

Puusa, A. 2021. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2.painos. Helsinki: Gaudeamus, 103-117.

Puusa, A. & Juuti, P. 2021. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 75-85.

Saarenpää, J. 2017. Löydä sisäinen motivaatiosi - Tee elämästäsi mielekäs! Järvenpää: Luontaiset taipumukset.

Seppänen, L. 2018. Motivaatio Perseelle potkimisen käsikirja. Helsinki: Fitra.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset

Günther, K. & Hasanen, K. 2023. Johdanto: Tutkimuksen kulku. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-kulku/>

Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu- menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos. Viitattu 13.9.2024. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Ty%C3%B6n_imun_arviointimenetelm%C3%A4.pdf

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 27.10.2023. <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Jarenko, K. & Martela, F. 2015. Draivi. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Kuula-Luumi, A. 2023. Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuojat. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuojat/>

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. E-kirja. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta.

Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Sisäisen motivaation johtaminen. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (toim.) Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

MOT Sanakirjat. 2023. Tarve. Viitattu 9.10.2023. <https://www-sanakirja-fi.nelli.laurea.fi/kotus/finnish-finnish/tarve>

Nerjanto, S. 2022. Hoitajapula levähti naamalle - ja sen korjaamiseen on keino. Tehy 18.2.2022. Viitattu 5.11.2023. <https://www.tehylehti.fi/fi/blogit/tehokas/hoitajapula-la-vahti-naamalle-ja-sen-korjaamiseen-keino>

- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 27.10.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2017. Henkilökohtaiset tavoitteet, hyvinvointi ja elämäntilanne. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (toim.) Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Saranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Aineiston hankinta. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>
- Seitovirta, J. 2018. Sairaanhoidajien palkitseminen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa. Terveystieteiden tiedekunta, Itä-Suomen yliopisto, terveystieteiden väitöskirja. Viitattu 5.11.2023. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20666/urn_isbn_978-952-61-2944-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tevameri, T. 2022. Sosiaali- ja terveystieteiden työvoima ja yrityskehitys. Toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 5.11.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163908/TEM_2022_2_T.pdf
- Työyhteisö. 2024. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 19.9.2024. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoohyvinvointi/tyoyhteiso/>
- Työympäristö. 2023. Työsuojelu. Viitattu 17.10.2023. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto>
- University of Cambridge. 2016. Vroom's expectancy theory. Viitattu 16.9.2023. <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/vrooms-expectancy-theory/>
- Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (toim.) Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Vuori, J. 2023. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>
- Julkaisemattomat
- Hammashoitajan tehtäväkuva. 2019. Organisaation X sisäinen intra. Viitattu 14.7.2023.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
Kuvio 2: Opinnäytetyön tietoperusta	8
Kuvio 3: mukailleen Maslowin tarvehierarkia (Maslow 1987, 17-22).....	12
Kuvio 4: Tutkimuksen sisältöanalyysi kuvitettuna	29
Kuvio 5: Kehitysehdotukset	37

Taulukot

Taulukko 1: Teemahaastatteluiden tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	34
---	----

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	46
--------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

Johtaminen

1. Miten mielestäsi johtamista voisi kehittää siten, että se lisäisi työmotivaatiota?
2. Kuinka esihenkilö voisi auttaa työmotivaation parantamisessa?

Palkitseminen

3. Kertoisitko työpaikkasi palkitsemiskäytännöistä.
4. Kuinka koet aineettoman palkitsemisen organisaatiossa?

Työ/ työympäristö

5. Onko jotain, mitä toivoisit työltäsi enemmän?
6. Onko jotain, mitä toivoisit työltäsi vähemmän?

Työyhteisö

7. Kertoisitko työyhteisöstä?
8. Millaiseksi koet työilmapiirin?
9. Kuinka työilmapiiriä voisi kehittää?

Työn imu

10. Mikä motivoi sinua työssäsi?
11. Mikä voisi parantaa työmotivaatiotasi?
12. Minkälaisissa tilanteissa olet kokenut työn imua?

Yksilön persoonallisuustekijät ja elämänvaihe

13. Kuinka voisit itse parantaa omaa sekä muiden motivaation tasoa työssä?
14. Kuinka työpaikalla on otettu huomioon mielenkiinnon kohteet tai elämäntilanne?