



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

SAIRAANHOITAJIEN SISÄISEN MOTIVAATION JOHTAMINEN

Heini Aakko

Salla Aaltonen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2018

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

AAKKO, HEINI & AALTONEN, SALLA:
Sairaanhoitajien sisäisen motivaation johtaminen

Opinnäytetyö 100 sivua, joista liitteitä 20 sivua
Marraskuu 2018

Maailman ja työelämän muuttuessa nopeasti sisäisen motivaation johtaminen nousee avainasemaan. Työntekijöiden sisäinen motivaatio ja työhyvinvointi vaikuttavat vahvasti organisaation menestykseen ja työn tuottavuuteen. Terveystieteiden suurimman ammattiryhmän, sairaanhoitajien, sisäinen motivaatio on merkittävä tekijä, kun tuotetaan korkeatasoista ja laadukasta terveydenhuoltoa. Henkilöstöjohtamisella on osattava luoda tehokkaita strategioita sairaanhoitajien sisäisen motivaation ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi.

Työmotivaatio sisältää ulkoisen ja sisäisen motivaation. Ulkoisella motivaatiolla viitataan työn välineelliseen arvoon kuten työstä saatuihin palkkioihin. Sisäisellä motivaatiolla puolestaan viitataan siihen, että tehtävä itsessään koetaan kiinnostavaksi ja sen tekeminen aiheuttaa tyytyväisyyttä. Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäinen motivaatio rakentuu ihmisen neljästä psykologisesta perustarpeesta vapaaehtoisuus, kyvykkyyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää erään yliopistollisen sairaalan sairaanhoitajien sisäisen motivaation osatekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää esimiehille toiminta- ja johtamiskäytäntöjä, joilla he pystyvät vahvistamaan ja parantamaan työntekijöiden sisäisen motivaation lähteitä.

Tutkimus oli pääsääntöisesti kvantitatiivinen ja avoimet vastaukset analysoitiin teemoittelemalla. Kyselylomakkeen pohjana käytettiin itseohjautuvuusteorian viitekehystä. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella keväällä ja kesällä 2018. Kyselyyn vastasi 91 sairaanhoitajaa (N=263). Vastausprosentti oli 35%. Aineisto analysoitiin SPSS-tilasto-ohjelman Spearmanin korrelaation ja Mann-Whitneyn testeillä.

Tulosten perusteella sairaanhoitajien sisäinen motivaatio koostuu neljästä psykologisesta perustarpeesta, joilla on vaikutusta toisiinsa. Kun yhtä tarvetta vahvistetaan, vahvistuvat myös muut tarpeet. Parhaiten täyttyi hyväntekemisen tarve ja eniten kehitettävää oli yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymisessä. Tutkimuksessa käytetyillä taustatekijöillä ei ollut merkittävää vaikutusta sairaanhoitajien sisäiseen motivaatioon. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää terveydenhuollon henkilöstöjohtamisen laadun kehittämisessä.

Asiasanat: itseohjautuvuusteoria, sisäinen motivaatio, sairaanhoitajat, johtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Management of Health Care and Social Service

AAKKO, HEINI & AALTONEN, SALLA:
Management of Nurses' Intrinsic Motivation

Master's thesis 100 pages, appendices 20 pages
November 2018

One of the fundamental questions is how to maintain and increase nurses' work motivation. Therefore, the management should focus on work motivation issues in order to have motivated workforce. The knowledge regarding Finnish nurses' intrinsic motivation is currently insufficient.

The purpose was to examine nurses' intrinsic motivation at one University Hospital's and the factors associated with it. The aim was to survey which methods the management could use or develop to foster nurses' intrinsic motivation.

The study was quantitative in nature and based on electronic questionnaires. The questionnaire included structured questions and two open-ended questions. The sample of the study consisted of 91 nurses. The data were analysed using statistical SPSS software.

The results showed that nurses' intrinsic motivation consists of four basic psychological needs. These needs had an effect on each other. The results showed that there were no statistical connection between background factors and intrinsic motivation.

The results indicate that nurse's managers need to take into account all four basic psychological needs, when motivating nurses. This is essential for providing high-quality and safe health care.

Key words: self-determination theory, intrinsic motivation, nurses, management

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	8
2.1 Työmotivaation lähtökohdat	8
2.2 Sisäinen motivaatio	10
2.2.1 Vapaaehtoisuuden tarve	12
2.2.2 Kyvykkyyden tarve	13
2.2.3 Yhteenkuuluvuuden tarve	14
2.2.4 Hyväntekemisen tarve	14
3 MOTIVAATION JOHTAMINEN	16
3.1 Sisäisen motivaation johtaminen	17
3.2. Vapaaehtoisuuden johtaminen	21
3.3 Kyvykkyyden johtaminen	24
3.4 Yhteenkuuluvuuden johtaminen	25
3.5 Hyväntekemisen johtaminen	26
3.6 Sisäisen motivaation johtamisen haasteet	27
4 SISÄISEN MOTIVAATION JOHTAMISEN TIIVISTELMÄ	30
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	31
6 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	32
6.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	32
6.2 Kyselylomakkeen sisältö ja muotoilu	33
6.3 Aineiston keruu	35
6.4 Aineiston käsittely ja analysointi	35
7 TUTKIMUSTULOKSET	40
7.1 Sairaanhoidtajien sisäisen motivaation muodostuminen	42
7.2 Sairaanhoidtajien sisäiseen motivaatioon yhteydessä olevat taustatekijät ..	52
7.3 Avoimet vastaukset	58
8 POHDINTA	64
8.1 Tutkimuksen luotettavuus	64
8.2 Tutkimuksen eettisyys	66
8.3 Tulosten tarkastelu	67
8.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	73
LÄHTEET	74
LIITTEET	79
Liite 1. Haastattelun informointisaate	79
Liite 2. Kyselylomake	81
Liite 3. Aiemmat tutkimukset	84

Liite 4. Spearmanin korrelaatiokertoimet summamuuttujien ja taustatekijöiden välillä.....	96
Liite 5. Kruskal-Wallis testin tulokset vapaaehtoisuuden summamuuttujan ja vapaaehtoisuuden tarpeen väittämien välillä	97
Liite 6. Kruskal-Wallis testin tulokset kyvykkyyden tarpeen väittämien ja iän välillä.....	98
Liite 7. Kruskal-Wallis testin tulokset kyvykkyyden väittämien ja hoitoalan työkokemuksen välillä	99

1 JOHDANTO

Motivaatiota ovat yrittäneet selittää jo kreikkalaiset filosofit ja sille on olemassa useita määritelmiä. Yksinkertaistettuna motivaatiota voidaan pitää psyykkisenä tilana, joka kertoo miten innokkaasti, mitä ja miten kauan ihminen tekee asioita. (Hakonen 2015, 135-136.) Positiivisen psykologian suuntaus 2000-luvun alussa on vaikuttanut työmotivaation käsityksiin ja lisännyt työmotivaation tutkimusta (Martela & Jarenko 2014, 20; Hakonen 2015, 136). Työmotivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon (Kupila 2011, 55; Leiviskä 2011, 49). Sisäinen motivaatio koostuu itseohjautuvuusteorian mukaan kolmesta psykologisesta perustarpeesta vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus (Deci & Ryan 2000a, 57; Huttunen, Kvist & Partanen 2009, 22; van Beek ym. 2012, 34; Battistelli ym. 2013, 18; Martela & Jarenko 2014, 17, 31; Fernet ym. 2015, 11; Galletta ym. 2016, 452; Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 102). Martelan ja Ryanin parhaillaan käynnissä olevassa empiirisessä tutkimushankkeessa pyritään selvittämään, onko hyväntekeminen neljäs psykologinen perustarve (Martela 2015, 68-71; Martela & Jarenko 2015, 56-57). Olemme käyttäneet tutkimuksessamme neljää yllä mainittua perustarvetta.

Työelämän muuttuessa nopeasti henkilöstöjohtamisessa sisäisen motivaation johtaminen on noussut avainasemaan (Jarenko & Järvillehto 2014, 7; Martela & Jarenko 2015, 21, 50). Sisäisestä motivaatiosta on tullut viimeisen kymmenen vuoden aikana suosittu aihe johtajien keskuudessa (Galletta ym. 2016, 451; Hakonen 2015, 136; Maaniemi & Hulkko-Nyman 2016, 59; Kuvaas, Buch, Weibel & Dysvik 2017, 245). Viime aikoina myös poliittiset päättäjät ovat havahtuneet siihen, että motivoitunut henkilökunta on tärkeä terveydenhuollon organisaatiolle (Kumar, Mehra, Inder & Sharma 2016, 94). Tulevaisuudessa sairaanhoitajien sisäinen motivaatio ja sen johtaminen nousevat yhä merkittävämpään asemaan, kun haasteet ja vaatimukset terveydenhuollossa kasvavat (Galletta ym. 2016, 452). Haasteita ovat koulutetun työvoiman riittävyys, työntekijöiden sitoutuminen ja pysyminen työpaikoissaan, pysyvien töiden epävarmuus sekä työurien pidentäminen (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 98; Huttunen ym. 2009, 21; Kopola, Kattainen & Suominen 2011, 20; Utriainen, Ala-Mursula & Virokannas 2011, 29; Fernet, Austin & Vallenrand 2012, 214; Leach & Yeager 2013, 16; Tillot, Walsh & Moxman 2013, 27). Suomalaisille sairaanhoitajille tehdyssä ammattibarometriä tutkimuksesta selviää, että sairaanhoitajista on tällä hetkellä pulaa lähes koko Suomessa (Ammattibarometri 2018).

Vuoden 2016 sairaanhoitajien työolobarometrissä todetaan, että terveydenhuollon organisaatioiden tulee panostaa alan vetovoimatekijöihin, jotta alalle saadaan tulevaisuudessa ammatillisesti sitoutuneita työntekijöitä (Hahtela 2017, 29).

Esimiehet ja johtajat yrittävät usein saada selville niitä keinoja, joiden avulla työntekijät työskentelevät tuottavammin (Hakonen 2015, 136). Eri lähteiden mukaan organisaation menestykseen ja työn tuottavuuteen vaikuttavat työntekijöiden sisäinen motivaatio, työn imu ja työhyvinvointi (Ryan & Deci 2000a, 69; Martela & Jarenko 2015, 16; Trepanier, Forest, Fernet & Austin 2015, 287; Sinokki 2016, 43; Kuvaas ym. 2017, 245). Jotta esimies voi motivoida työntekijöitään, tulisi hänen olla tietoinen sisäisestä motivaatiosta ja sen merkityksestä (Martela & Jarenko 2015, 16; Trepanier ym. 2015, 287; Sinokki 2016, 43; Kuvaas ym. 2017, 245). Speitzerin ja Porathin (2012) mukaan sisäisesti motivoituneet työntekijät sairastuvat huomattavasti harvemmin työuupumukseen, heillä on vähemmän lääkärissä käyntejä sekä työpoissaoloja. Huonosti motivoituneet työntekijät ovat alttiimpia vaihtamaan ammattiaan ja masentumaan (Tremblay ym. 2009, 215). Tämän vuoksi psykologisiin perustarpeisiin panostaminen on työelämän muuttuessa ensiarvoisen tärkeää (Martela & Jarenko 2014, 31).

Jotta suomalaisessa terveydenhuollossa siirryttäisiin kohti sisäisesti motivoitunutta työelämää, on selvitettävä mitä sairaanhoitajien sisäiset motivaatiotekijät ovat. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan minkälaiset puitteet, kokemukset ja tekemiset tukevat suomalaisten sairaanhoitajien sisäistä motivaatiota yllä mainittujen neljän psykologisen perustarpeen pohjalta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää erään yliopistollisen sairaalan sairaanhoitajien sisäisen motivaation osatekijöitä ja miten niitä voidaan johtamiskäytänteillä vahvistaa. Työntekijöiden sisäisen motivaation lähteitä kehittämällä voidaan parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja toiminnan tuottavuutta. Tällöin kyetään tuottamaan laadukasta terveydenhuoltoa tulevaisuudessa.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1 Työmotivaation lähtökohdat

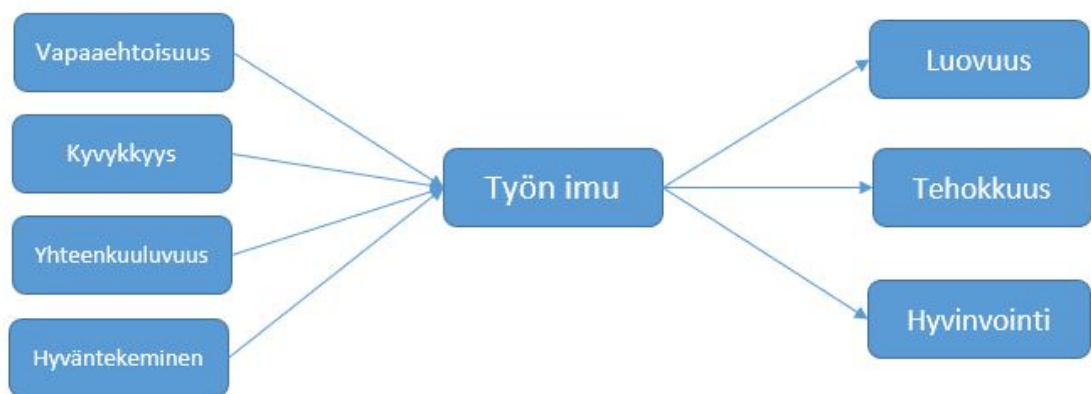
Ihmisen motivaatio koostuu toiminnan syistä eli motiiveista. Ihminen toimii motivaation voimalla. (Hakonen 2015, 135.) Motivaatiota voidaan pitää psyykkisenä tilana, joka kertoo sen, kuinka kauan ja millä intensiteetillä ihminen tekee mitään asioita (Oshvandi ym. 2008, 426; Battistelli ym. 2015, 18; Hakonen 2015, 136). Jokaisen ihmisen motivaation pohjalla on erilaiset lähtökohdat ja tilanteet (Rope & Kettunen 2012, 87). Panostus työntekoon on riippuvainen motivaatiosta ja siitä, kuinka määrätietoista, sitoutunutta ja innokasta panostus on (Leiviskä 2011, 49).

Työmotivaatio sisältää sisäisen ja ulkoisen motivaation (Deci & Ryan 2000a, 54; Lephalala, Ehlers & Oosthuizen 2008, 62). Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan työn itsensä kokemista kiinnostavana ja sen toteuttaminen sinällään tuottaa tyytyväisyyttä (Deci & Ryan 2000a, 55; Nummelin 2008, 37; Leiviskä 2011, 49; Toode, Routasalo, Helminen & Suominen 2015, 249; Hakonen 2015, 148). Ulkoisella motivaatiolla puolestaan viitataan työn välineelliseen arvoon kuten työstä saatuihin palkkioihin, kiitoksiin tai rangaistuksen välttämiseen (Deci & Ryan 2000a, 55; Nummelin 2008, 37; Leiviskä 2011, 49; Toode ym. 2015, 249; Hakonen 2015, 148). Ulkoinen motivaatio vaikuttaa käyttäytymiseen, mutta työssä sen vaikutus on sisäistä motivaatiota lyhytkestoisempaa (Kupila 2011, 55). Sisäisesti motivoitunut työntekijä, joka toimii täysin omasta halusta ja valinnasta, on todettu olevan ratkaisevassa osassa työhön sitoutumisessa ja työssä uupumisessa (Fernet ym. 2012, 224; Fernet ym. 2015, 27).

Työmotivaatio kasvattaa työn iloa ja ilo puolestaan motivaatiota. Kirjallisuudessa työn ilo on verrattavissa työmotivaatioon, sisäiseen motivaatioon ja työn imuun. (Sinokki 2016, 11.) Työn imuksi kutsutaan innostunutta tunnetilaa, jota koetaan työnteon yhteydessä (Martela & Jarenko 2014, 19; Hakonen 2015, 148; Trepanier ym. 2015, 300). Tässä tutkimuksessa määrittelimme työn imun neljän psykologisen perustarpeen vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen kautta sisäiseksi motivaatioksi. Vapaaehtoisuus on omaehtoista työtä, jota ei ole pakotettu ulkoapäin, vaan sitä tehdään oman kiinnostuksen ja valinnan mukaan (Deci & Ryan 2000b, 70-71; Martela 2015, 77-78). Kyvykkyys on aikaansaamista ja osaamista eli sellaista työtä, joka tarjoaa riittävästi haasteita ja kehitysmahdollisuuksia (Ryan & Deci 2000b 70-71; Martela 2015,

94-95). Yhteenkuuluminen on halua olla osa sellaista työyhteisöä, jossa työntekijöistä välitetään ja heitä arvostetaan (Deci & Ryan 2000b, 71; Martela & Jarenko 2015, 18). Hyväntekeminen on halua kokea, että työllä saadaan hyvää aikaan (Martela 2015, 122; Martela & Jarenko 2015, 18,57).

Neljää psykologista perustarvetta tukemalla saadaan kasvatettua työntekijän työn imua. Työn imu johtaa sisäisen motivaation myötä hyviin lopputuloksiin synnyttäen työntekijässä tehokkuutta, luovuutta ja hyvinvointia (kuvio 1). (Trepanier, Fernet & Austin 2013, 134; Martela & Jarenko 2014, 33-34.) Suomessa työn imua on tutkittu tuomareilla, siistijöillä ja hammaslääkäreillä, mutta ei sairaanhoitajilla (Martela & Jarenko 2014, 21).



KUVIO 1. Työn imun synty ja vaikutukset (Martela & Jarenko 2014, muokattu)

Sisäisesti motivoitunut työntekijä on sitoutuneempi, tehokkaampi, hyvinvoivempi, luovempi ja tyytyväisempi verrattuna ulkoisesti motivoituneeseen työntekijään (Hakanen 2011, 41; Fernet ym. 2012, 223-224; Hakonen 2015, 150; Sinokki 2016, 263; Kuvaas ym. 2017, 245). Sisäinen motivaatio ehkäisee työntekijöiden masennusta ja mielenterveysongelmia sekä varhaiseläkkeelle jäämistä (Speitzer & Porath, 2012; Martela & Jarenko 2014, 52). Sisäisen motivaation puute aiheuttaa ihmisissä henkistä pahoinvointia (Ryan & Deci 2000b, 74). Tulevaisuudessa olisi investoitava työpaikkoihin, joissa ihmisten on hyvä olla (Martela & Jarenko 2014, 52).

Työntekijän työhyvinvoinnilla ja motivoitumisella on positiivisia vaikutuksia työn kannalta, sillä heidän työnsä laatu on parempaa ja he ovat tuottavampia (Trepanier ym. 2015, 287; Sinokki 2016, 43). Tehdyissä tutkimuksissa työn imulla, työhyvinvoinnilla ja sisäisellä motivaatiolla on todettu olevan positiivista vaikutusta työn suorittamiseen ja tuottavuuteen. Lisäksi näiden tekijöiden huomattiin olevan oleellisia työuupumuksen estossa ja

turvattaessa työntekijöiden terveyttä sekä työelämän laatua. (Bringsén ym. 2011; Colombo & Zito 2014, 262; Toode ym. 2015; Trepanier ym. 2015.) Hyvinvoivilla työntekijöillä on vähemmän työkyvyttömyyseläke-, työtapaturma- ja sairauspoissaolokustannuksia. Henkilöstön työhyvinvoinnilla on vaikutusta myös työntekijöiden työpaikoissa pysymiseen ja organisaation imagoon. (Sinokki 2016, 84.)

2.2 Sisäinen motivaatio

Taipumus sisäiseen motivaatioon on ihmiselle sisään rakennettu ominaisuus. Jo syntymästä lähtien lapsi on utelias, leikkisä ja aktiivinen. Nämä luontaiset taipumukset asioiden hallinnalle, tutkimiselle, asioihin sopeutumiselle ja kiinnostumiselle rakentavat pohjan sisäiselle motivaatiolle. (Ryan & Deci 2000b, 70.) Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kaksi erilaista sisäistä motivaatiota. Nämä motivaatiot ovat sisäsyntyinen ja sisäistetty motivaatio. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, joka syntyy puhtaasti itse tekemisestä. Tekeminen itsessään on kiinnostavaa ja innostavaa sekä se antaa tekijälleen energiaa. Sisäistetyllä motivaatiolla tekeminen on ihmisen omakuvan ja arvojen mukaista, mutta se ei välttämättä ole innostavaa. Ihminen kokee tekemisen kautta voivansa edistää hänelle tärkeitä asioita. (Martela & Jarenko 2014, 14; Martela ym. 2017, 104.) Tässä työssä käytämme käsitettä sisäsyntyinen eli sisäinen motivaatio.

Positiiviset tunteet synnyttävät sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio saadaan aikaan kunniallisuuden tunteesta, joka syntyy eettisesti oikeiden asioiden tekemisestä, vaikka se tarkoittaisikin omista taloudellisista palkinnoista tinkimistä. (Liukkonen ym. 2006, 101.) Sisäisesti motivoitunut työntekijä kokee työn tekemisen nautinnolliseksi, mielenkiintoiseksi ja tyydyttäväksi (van Beek ym. 2012, 33; Battistelli ym. 2013, 20; Toode ym. 2015, 349). Kontodimopoulosin tutkimusryhmän (2009) mukaan sisäinen motivaatio sisältää myös luovuuden, omien kykyjen hyväksikäytön, päätöksentekokyvyn, arvostamisen, sosiaalisen hyväksynnän, ylpeyden ja kunnioituksen. Lephalala ym. (2008, 61) lisää siihen vielä työn itsessään, työn kehittämisen, kasvun, vastuun, tunnustukset ja saavutukset. Oppimiskyvyllä on yhteys sisäiseen motivaatioon, koska sisäisesti motivoitunut ihminen kykenee tarkentamaan olennaisiin asioihin keskittymiskykynsä ja tarkkaavaisuutensa (Toikka 2012, 45).

Sisäistä motivaatiota on psykologiassa tutkittu viime vuosina erityisesti itseohjautuvuusteorian (self-determination theory) avulla (Martela & Jarenko 2015, 17). Yleensä ajatellaan,

että ihminen joko on tai ei ole motivoitunut. Itseohjautuvuusteorian mukaan motivaatio koostuu useista eri taustatekijöistä, jotka vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen. (Rigby & Ryan 2018, 136.) Teorian ovat kehittäneet professorit Edward Deci ja Richard Ryan (2000b, 70-71) lukuisten tutkimusten pohjalta. Teorian mukaan sisäinen motivaatio rakentuu ihmisen kolmesta psykologisesta perustarpeesta: vapaaehtoisuus (autonomy), kyvykkyys (competence) ja yhteenkuuluvuus (relatedness) (Deci & Ryan 2000a, 57; Huttunen ym. 2009, 22; van Beek ym. 2012, 34; Battistelli ym. 2013, 18; Martela & Jarenko 2014, 31; Fernet ym. 2015, 11; Galletta ym. 2016, 452; Martela ym. 2017, 102). Neljäs perustarve perustuu Martelan ja Ryanin parhaillaan käynnissä olevaan empiriseen tutkimushankkeeseen, jossa pyritään selvittämään, onko hyväntekeminen (beneficence) psykologinen perustarve (Martela 2015, 68-71; Martela & Jarenko 2015, 56-57). Kaikkien näiden neljän psykologisen perustarpeen tulee tyydyttyä, jotta ihminen voi tuntea hyvää oloa ja sisäistä motivaatiota (Ryan & Deci 2000b, 75).

Psykologiset perustarpeet tukevat toisiaan muodostaen positiivisen kehän. Työntekijän osaamista voidaan kasvattaa toiminnanvapauksien lisäämisen avulla. Näin mahdollistetaan uusia kokemuksia ja haasteita. Kun työntekijän osaaminen lisääntyy, sitä paremmin hän voi olla tuottava osa yhteisöään. (Martela & Jarenko 2014, 31.) Mitä paremmin työntekijät kykenevät palvelemaan työyhteisöään, sitä enemmän työyhteisö antaa heille vapauksia ja resursseja, jolloin vapaaehtoisuus lisääntyy. Tämä sisäistä motivaatiota vahvistava kehä auttaa työntekijää löytämään hyvinvoivan ja optimaalisen toimintakykynsä. (Martela & Jarenko 2014, 31; Trepanier ym. 2015, 287.) Positiivisen kehän on todettu parantavan organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä (Trepanier ym. 2015, 287).

Sairaanhoitajilla tehdyissä tutkimuksissa havaittiin, että psykologisilla tarpeilla ja sisäisellä motivaatiolla on yhteys työntekijöiden toimintakyvyn ja työn vaatimuksien sekä voimavararesurssien välisissä suhteissa (Colombo & Zito 2014, 255; Trepanier ym. 2015, 287, 298). Työn vaatimustekijät kiire, työn paljous, emotionaalinen ja fyysinen kuormittavuus aiheuttivat turhautuneisuutta ja alhaista motivaatiota. Työntekijän toimintakyky ja työssä suoriutuminen huononivat sekä työntekijöillä havaittiin stressiä, psykosomaattisia oireita ja alhaista työhön sitoutumista. (Colombo & Zito 2014, 255, 262; Fernet ym. 2015, 27; Trepanier ym. 2015, 287, 298; Hakanen 2017, 122.) Työn voimavararesursseihin lukeutuvat itsenäinen ja kehittävä työ, työn varmuus, arvostus ja sosiaalinen tuki mahdollistavat psykologisten perustarpeiden täyttymisen. Niiden on havaittu edistävän tyytyväisyyden ja sisäisen motivaation myötä optimaalista työmotivaatiota ja työssä suoriutumista sekä suojaavan työuupumukselta. (Fernet ym. 2012, 224; Colombo & Zito 2014,

262; Trepanier ym. 2015, 287, 298; Hakanen 2017, 122.) Sisäinen motivaatio on ainoa motivaation muoto, joka voi edistää myönteisiä asenteita ja suorituskkyä samalla vähentäen negatiivisia psykologisia kustannuksia (Fernet ym. 2015,27).

Työn tekemisen imun voi hukata kuka tahansa. Psykologisten perustarpeiden tyydyttymättömyyden kokeminen ei ole sidonnainen ammattikuntaan tai työtehtäviin. (Hakanen 2011, 33.) Sisäinen motivaatio on liitetty useisiin työntekijöiden hyvinvointia lisääviin tekijöihin. Työntekijöiden sisäistä motivaatiota tukemalla voidaan luoda heille mahdollisuudet harjoittaa ammattiaan vapaaehtoisuuden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen tarpeiden kautta, jolloin edistetään työhön sitoutumista ammatillisesti ja ennaltaehkäistään työuupumusta. Kun työntekijät ovat sisäistäneet työnsä arvon ja hyötäneet työn voimavararesursseista, kykenevät he kanavoimaan energiansa ja käyttäytymisensä heitä hyödyttävillä rakentavilla tavoilla. (Fernet ym. 2012, 225.) Jos työntekijä ei saa täytettyä psykologisia perustarpeitaan, hän kokee itsensä apaattiseksi, turhautuneeksi ja pahoinvovaksi. Kun nämä perustarpeet täytetään, työntekijä on toimintakykyinen, motivoitunut ja hyvinvoiva. (Martela & Jarenko 2014, 31; Trepanier ym. 2015, 299.) Organisaatioissa tulisi panostaa psykologisiin perustarpeisiin, mikäli halutaan työntekijöiden antavan parastaan työpaikalla (Martela & Jarenko 2014, 31).

2.2.1 Vapaaehtoisuuden tarve

Vapaaehtoisuudessa asioiden tekemisen syy tulee työntekijältä itseltä eikä ulkoapäin. Tällöin tekeminen tuntuu ihmisestä omalta. (Martela & Jarenko 2015, 57.) Vapaaehtoisuuden myötä työntekijä pääsee ilmaisemaan itseään työn tekemisen avulla. Se tarkoittaa myös itsemääräämisen kokemusta. Vapaaehtoisuus edellyttää, että työntekijä voi itse päättää omista tekemisistään omia vahvuuksiaan ja harkintaansa hyväksi käyttäen parhaan työtuloksen saavuttamiseksi. (Hakanen 2011, 31; van Beek ym. 2012, 34; Martela & Jarenko 2015, 57.) Kun työtä tehdään vapaaehtoisuuden tarpeesta, tuntee työntekijä enemmän tarmokkuutta, työn imua sekä suoriutuu työstä paremmin (Trepanier ym. 2015, 300).

Vapaaehtoisuus voidaan jakaa sisäsyntyiseen ja integroituun motivaatioon. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa tekemisen synnyttämää motivaatiota. Tällöin työnteko antaa työntekijälle energiaa ja se vetää työntekijää puoleensa. Integroidussa motivaatiossa työn te-

keminen on työntekijän omakuvan ja arvojen mukaista. Tällöin työntekijä kokee edistävänsä tärkeitä asioita, vaikka hän ei olisikaan innostunut työstä itsestään. Parhaimmassa tapauksessa työn tekemisestä löytyy sekä integroitua että sisäsyntyistä motivaatiota. (Martela ym. 2017, 104.)

Työntekijän kokema vapaaehtoisuus riippuu hänen päämääristään ja asenteistaan. (Martela ym. 2017, 104). Vapaaehtoisuuden myötä ihmisellä on tunne siitä, että hän voi tehdä asioita, joista on kiinnostunut sekä toteuttaa itseään. Työntekijä voi kokea työssään vapaaehtoisuutta, jos hän on sisäistänyt ja omaksunut yrityksen tavoitteet ja arvot. (Martela & Jarenko 2015, 58-59; Saarenpää 2017, 93.) Vapaaehtoisuus edellyttää rinnalleen myös osaamista, jotta tunne vapaaehtoisuudesta täyttyy (Ryan & Deci 2000b, 70; Martela & Jarenko 2015, 58-59.) Vapaaehtoisesti toimiva työntekijä käyttäytyy aidosti eikä teeskentele, jonka seurauksena suhteiden luominen muihin työntekijöihin on helpompaa. Tämä näkyy yhteisöllisyytenä ja ryhmään sitoutumisena. (Liukonen ym. 2006, 115.)

Vapaaehtoisuuden vastakohtana on kontrolloitu motivaatio, joka on erityisen haitallista työntekijöiden toimintakyvyille (Trepanier ym. 2015, 300). Se tekee työntekijät haavoittuvaiseksi merkittäville psykologisille haitoille kuten stressille ja psykosomaattisille sairauksille. Se myös estää työntekijöitä nauttimasta positiivisista psykologisista ja ammatillisista kokemuksista kuten työn imusta ja työssä suoriutumisesta sekä työhön sitoutumisesta. (Toode ym. 2015, 248; Trepanier ym. 2015, 300.) Kontrolloidun motivaation on todettu ennustavan heikkoa työssä suoriutumista. Sairaanhoidajan työtä ajatellen seuraamukset voivat olla vakavia kuten esimerkiksi heikkolaatuinen potilashoito tai vakavat kliiniset virheet. (Trepanier ym. 2015, 300; Tillot ym. 2013, 31.) On tärkeää, että sairaanhoidajien motivaatioon kiinnitetään huomiota ja sitä pyritään lisäämään (Toode ym. 2015, 248).

2.2.2 Kyvykkyyden tarve

Kyvykäs työntekijä kokee olevansa osaava ja aikaansaava. Tällöin työntekijä luottaa voitavansa hoitaa annetut haastavatkin työtehtävät menestyksekkäästi ja saavuttamaan halutut tavoitteet. (van Beek ym. 2012, 34; Martela & Jarenko 2015, 59; Saarenpää 2017, 93.) Voidaan puhua flow-kokemuksesta, jolloin osaaminen ja haasteet kohtaavat työntekijän

kannalta otollisesti (Saarenpää 2017, 93). Kyvykkyyden tarpeen täyttymistä tukee sellainen työ, jossa voi tuntea ja kokea onnistuvansa sekä nähdä työnsä positiiviset tulokset (Hakanen 2011, 32).

Kyvykkyydessä on kyse eteenpäin sujuvasti virtaavasta tekemisestä, joka tuntuu hyvältä ja motivoivalta. Työntekijälle on tärkeää kokea kehittymistä ja oppimista, koska nämä viestivät työntekijälle kasvavasta kyvykkyydestä. Osaamisen kokemuksen ei tarvitse olla suurta, kunhan työntekijä tuntee kehittyvänsä. (Martela & Jarenko 2015, 59.)

2.2.3 Yhteenkuuluvuuden tarve

Yhteys toisiin ihmisiin on ihmisen psykologinen perustarve. Yhteenkuuluvuus vaikuttaa olennaisesti ihmisen motivaatioon. (Battistelli ym. 2013, 20; Martela & Jarenko 2014, 30.) Kokemus yhteenkuuluvuudesta syntyy ihmisen tunteesta, että hän on yhteydessä ihmisiin, jotka välittävät hänestä ja joista hän välittää (Martela 2015, 52). Ihminen on laumaeläin ja hän on parhaimmillaan silloin, kun hänellä on tunne olevansa osa lämminhenkistä, turvallista ja kannustavaa yhteisöä (Martela & Jarenko 2014, 30; Saarenpää 2017, 93).

Yhteenkuuluvuutta kokevat todennäköisemmin sellaiset työntekijät, joiden työyhteisöissä välitetään, kunnioitetaan, arvostetaan ja luotetaan toinen toisiinsa (Hakanen 2011, 31; van Beek ym. 2012, 34). Yhteenkuuluvuutta edistetään, kun onnistumiset ja ponnistelut työyhteisössä huomioidaan sekä ne tunnustetaan (Hakanen 2011, 31). Positiiviset vuorovaikutuskokemukset esimiehen ja kollegoiden kanssa saavat työntekijän voimaan hyvin ja olemaan energinen (van Beek ym. 2012, 34; Martela & Jarenko 2014, 30; Saarenpää 2017, 93).

2.2.4 Hyväntekemisen tarve

Hyväntekeminen tarkoittaa sellaista kokemusta ja tunnetta, jossa ihminen omalla toiminnallaan esimerkiksi työllään, aiheuttaa positiivisen vaikutuksen toisen ihmisen elämälle tai ympärillään oleville ihmisille kuten asiakkaille, työkavereille tai laajemmin yhteiskunnalle (Martela 2014, 50, 53; Martela & Jarenko 2015, 18,61-62). Hyväntekemisen on

todettu vaikuttavan positiivisesti ihmisten psykologiseen hyvinvointiin sekä voimakkaasti merkityksellisyyden tunteeseen (Martela 2014, 50; Martela & Jarenko 2014, 62). Hyväntekeminen antaa ihmisen elämään merkitystä ja arvokkuutta, kun hän kokee toiminnallaan tuottavansa maailmaan jotain, millä on arvoa (Martela 2014, 53; Martela & Jarenko 2015, 62).

Sairaanhoitajien työtä pidetään stressaavana ammattina, koska siinä on paljon emotionaalisia, kognitiivisia ja fyysisiä vaatimuksia. Sairaanhoitajien jatkuva altistuminen näille vaatimuksille on katsottu aiheuttavan stressiä, loppuun palamista, työuupumusta sekä muita henkisiä ja psykologisia ongelmia. (Garrosa, Moreno-Jiménez, Liang & González 2008, 425; Trepanier ym. 2015; 290,302.) Tästä huolimatta ihmisten parissa työskentely ja auttaminen, ovat sairaanhoitajien suurimpia motivaation lähteitä. Emotionaalisilla vaatimuksilla on siten myös positiivisia vaikutuksia motivaation ja työhyvinvointiin. Hyväntekemisen tarpeen täytyminen tuo vireyttä ja tarmokkuutta työn tekemiseen. (Blanco Donoso ym. 2015, 805, 813.) Ihmiselle on tärkeää kokea tekevänsä hyvää muille. Tunne kumpuaa empaattisuudesta. Niin ikään on tärkeää tietää, että ei vahingoita muita ihmisiä. Ihminen antaa parhaansa saadessaan energiaa siitä, että edistää jotain tärkeää arvoa tai auttaa ihmisryhmää. (Martela & Jarenko 2014, 31.)

3 MOTIVAATION JOHTAMINEN

Terveydenhuollon suurimman ammattiryhmän sairaanhoitajien työmotivaatiolla on merkitystä tuotettaessa korkeatasoista ja laadukasta terveydenhuoltoa. Sairanhoitajien työmotivaatio on ensiarvoista, koska he ovat eniten tekemisissä potilaiden kanssa. (Galletta ym. 2016, 452.) Henkilöstöjohtamisella on osattava luoda tehokkaita strategioita hoitajien työmotivaation ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi, sekä korkeatasoisen ja turvallisen terveydenhuollon tuottamiseksi (Zydziunaite & Katiliute 2007, 220; Oshvandi ym. 2008, 426-427 430; Bringsén, Ejlertsson & Andersson 2011, 8; Toode ym. 2015, 248). Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön (2009) julkaisemassa Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön –toimintaohjelmassa todetaan, että hoitotyön esimiesten tulee turvata edellytykset vaikuttavalle ja turvalliselle hoidolle sekä edistää työhyvinvointia ja motivoida työntekijöitä.

Työmotivaatio on ihmisestä itsestään riippuvaista eikä toinen ihminen voi luoda sitä toiselle (Kupila 2011, 55; Toikka 2012, 44). Ketään ei voi pakottaa motivoitumaan, mutta motivoitumista voidaan tukea erilaisilla tavoilla (Toikka 2012, 44; Sinokki 2016, 11). Motivaatiolla on hyviä vaikutuksia työntekijöiden työsuhteeseen, työtyytyväisyyteen ja psyykkiseen hyvinvointiin (Galletta ym. 2016, 452; Trepanier ym. 2015, 302). Esimiehen on hyvä olla tietoinen yksilöä motivoivista tekijöistä, jotta hän voi käyttää sopivia motivointikeinoja kyseisen työntekijän kohdalla (Rope & Kettunen 2012, 87). Motivointikeinot synnyttävät työntekijässä halua ja intoa eli työn imua (Hakanen 2011, 38; Rope & Kettunen 2012, 87). Työntekijän työskentely ei yllä keskinkertaista korkeammalle tasolle, jos hänen motivoinnissaan ei onnistuta (Rope & Kettunen 2012, 87). Työntekijöiden alhainen työmotivaatio näkyy suuttumisena, äkäisyytenä, turhautuneisuutena sekä väsymyksenä. Vain pakollisiin töihin keskittyminen ja töiden tekemättömyys sekä työskentely rutiinin omaisesti ovat myös merkkejä alhaisesta työmotivaatiosta. (Huttunen ym. 2009; 23-24.)

Hyvä johtaminen synnyttää työntekijässä työmotivaatiota ja työhyvinvointia (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 34; Martela & Jarenko 2015, 49). Hyvinvoivat ja ammatitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa työtä terveellisesti, turvallisesti ja tuottavasti. Silloin työntekijät kokevat työnsä palkitsevaksi, mielekkääksi ja työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Anttonen & Räsänen 2008, 17.) Työhyvinvointiin pa-

nostamisella on tutkittu olevan taloudellista hyötyä; euron panostuksella saadaan kustannussäästöjä viidestä kuuteen euroa. Työhyvinvointiin panostamalla työntekijät kokevat, että heistä välitetään. Välittämisen tunne lisää työntekijöiden työmotivaatiota. (Sinokki 2016, 43.)

Organisaatioiden tulisi löytää uudet johtamisen keinot, joilla tukea, edistää ja ylläpitää työntekijöiden optimaalista työkykyä (Trepanier ym. 2015, 287). Täten organisaatiot pysyvät kilpailukykyisinä ja taloudellisesti kestävinä. (Fernet ym. 2015, 11). Jos johtamisen avulla ymmärretään edistää työyhteisön työn imun syntymisen lähteitä, on se merkki terveestä, kukoistavasta työyhteisöstä, jossa työntekijät pystyvät antamaan parhaansa. Jokaisen työntekijän on myös ymmärrettävä, että hyvää työtä tekemällä mahdollistetaan entisestään työn imun kokeminen. (Hakanen 2014, 354-355.) Työpaikkojen tulisi itseohjautuvuusteorian mukaisesti lisätä työntekijöiden sisäistä motivaatiota (Huttunen ym. 2009, 22).

Kontodimopoulosin tutkimusryhmän (2009) mukaan terveydenhuollon työntekijät olivat sisäisesti motivoituneita. Sisäistä motivaatiota ja täten työn imua on mahdollista edistää ja ylläpitää monin eri tavoin (Hakanen 2011, 41). Organisaatioissa työntekijällä on eriasteisia mahdollisuuksia tyydyttää psykologisia perustarpeitaan, mutta tärkeää on huomioida, että johtamistavalla ja työilmapiirillä pystytään ainakin osittain vaikuttamaan työntekijän psykologisiin perustarpeisiin ja työn imuun (Hakanen 2011, 32). Jos työntekijän halutaan aidosti kukoistavan työssään, on työntekijän koettava työn imua useammin kuin kerran viikossa (Hakanen 2011, 39). Johdettaessa sisäistä motivaatiota, terveydenhuollon hierarkkisuus vähenee ja avoimuus sekä tasa-arvo lisääntyvät. Johtaminen ei tällöin perustu käskyttämiseen ja ennalta laadittuihin strategiamuistioihin. (Martela & Jarenko 2015, 10-11, 16.)

3.1 Sisäisen motivaation johtaminen

Sisäinen motivaatio on ihmisille luontaista, mutta sitä tulisi parantaa ja ylläpitää tukevilla olosuhteilla (Ryan & Deci 2000b, 70). Organisaatioiden ja esimiesten tärkein tehtävä tulisi olla työntekijöiden sisäisen motivaation vaaliminen ja tukeminen, koska sisäisesti motivoitunut työntekijä voi hyvin ja on tuottavimmillaan (Martela & Jarenko 2014, 6). Esimies ei voi synnyttää sisäistä motivaatiota työntekijöiden puolesta, mutta oikeanlai-

silla rakenteilla ja vuorovaikutuksella hän voi vaikuttaa ja vahvistaa työntekijöiden sisäisen motivaation syntymistä (Leach & Yeager 2013, 22; Martela ym. 2017, 108). Työntekijät kokevat asioita eri tavalla, joten se lisää sisäisen motivaation johtamisen haasteellisuutta. Tästä syystä esimiesten tunneäly ja hyvät sosiaaliset taidot ovat tärkeitä. Esimies voi myös helposti toiminnallaan muuttaa työntekijöiden sisäisen motivaation ulkoiseksi motivaatioksi. (Martela & Jarenko 2014, 36.)

Työntekijät kykenevät sisäistämään organisaation arvot ja tavoitteet omikseen silloin, kun heidän psykologiset perustarpeensa on tyydytetty ja heidän työnsä on sopuinnussa heidän omien arvojen ja kiinnostusten kanssa. (Tillot ym. 2013, 27; Fernet ym. 2015, 26; Trepanier ym. 2015, 298). Sisäistä motivaatiota johdettaessa tavoitteena on työntekijöiden auttaminen, jotta he voivat löytää omat sisäiset voimavaransa ja vahvuutensa, joilla he saavuttavat organisaation tavoitteet (Toikka 2012, 45; Martela & Jarenko 2014, 36). Työntekijöiden sisäinen motivaatio lisääntyy, kun heidän asiantuntijuuttaan pystytään kehittämään (Toikka 2012, 45). Työntekijät haluavat nähdä vaivaa päivittääkseen jatkuvasti osaamistaan ja ymmärrystään osaamisalueestaan (Martela & Jarenko 2015, 10-11, 16). Esimiehen tulisi antaa työntekijöille vastuuta ja haasteita sekä olla oikeudenmukainen (Huttunen ym. 2009, 24-25; Kopola ym. 2010, 25).

Työympäristötekijöillä kuten työn vaatimuksilla ja työn voimavararesursseilla on todettu olevan merkittävästi vaikutusta työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttymisen ja työkyvyn välillä. Tutkimustulokset osoittavat, että työn voimavararesursseilla ei ainoastaan edesauteta työtyytyväisyyden, sisäisen motivaation ja optimaalisen työsuorituksen kokemista vaan myös ehkäistään turhautumista työhön ja työuupumusta. Työn vaatimukset puolestaan voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijän työssä suoriutumiseen turhautuneisuuden ja heikon motivaation kautta nostamalla stressiä sekä psykosomaattisia oireita, alentamalla työn imua ja työssä suoriutumista. (Fernet ym. 2012; 223; Colombo & Zito 2014, 255,261, 262; Fernet ym. 2015, 27; Trepanier ym. 2015, 298,302.)

Kun sisäisen motivaation neljän elementin täyttymistä vaalitaan, tuetaan ja kehitetään, voidaan johtamisella päästä arvostavaan ja luottamusta herättävään työntekijöiden voimavaroja lisäävään tulokseen. Organisaatioiden ja esimiesten on kiinnitettävä huomiota työntekijöiden kokemaan työpaineeseen sekä arvostukseen. Työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sisäistä motivaatiota lisätään työmääriä säännöstelemällä sekä kuuntelevalla, kannustavalla ja arvostavalla johtamisella. Näiden avulla sairaanhoitajien sitoutumista ammattiinsa sekä heidän työuriensa kestoa kyetään pidentämään aina virallisiin eläkeikiin

asti. (Huttunen ym. 2009, 24-25; Kopola ym. 2010, 25; Galletta ym. 2016, 452,457; Maurits, de Veer, van der Hoek & Francke 2015, 1,7, 8,11.) Organisaatioiden tulisi ymmärtää mitä hoitajat haluavat työltään nyt ja tulevaisuudessa. Tällöin pystytään luomaan työtyytyväisyyttä lisäävä työympäristö, jolla estetään työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja loppuun palaminen. Työympäristö on merkittävässä osassa sairaanhoitajien rekrytointiprosessissa sekä pyrittäessä säilyttämään heitä alalla. (Leach & Yeager 2013, 22; Tillot ym. 2013, 27.)

Oikeanlaisella henkilöstöjohtamispolitiikalla sairaaloiden johtajat voivat motivoida alaisiaan (Kontodimopoulos ym. 2009; Trepanier ym. 2015, 302). Hyvillä johtamiskäytännöillä synnytetään sisäistä motivaatiota sekä välillisesti että suoraan työntekijöiden työn voimavarojen kautta. Ne tyydyttävät työntekijöiden psykologisia perustarpeita. Positiivista sisäisen motivaation johtamista leimaa luottamuksellinen, innostava, oppiva ja oikeudenmukainen työilmapiiri. (Hakanen 2014, 353.) Organisaatiot pysyvät kilpailukykyisinä ja taloudellisesti kestävinä, jos ne omaksuvat johtamiskäytäntöjä, jotka edistävät työntekijöiden korkealaatuista toimintakykyä (Fernet ym. 2015, 11).

Uudenlaista johtamista tarvitaan, jotta organisaatiot pystyvät kilpailemaan jatkuvassa muutoksessa työelämässä. Positiivisilla johtamiskäytännöillä rakennetaan itseohjautuvia/itseohjautuvuusteorian mukaisia organisaatioita, joissa esimiehet eivät johda vaan palvelevat työntekijöitään kannustaen, tukien ja innostaen. (Martela & Jarenko 2015, 200-201.) Positiivisilla johtamiskäytännöillä kuten transformationalisella tai palvelevalla johtamisella vaikutetaan merkittävästi työntekijöiden työympäristötekijöiden kokemukseen. Käytännöillä tuetaan ja parannetaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä, sisäistä motivaatiota, optimaalista työssä suoriutumista ja psykologista terveyttä (van Dierendonck 2011, 1248; Leach & Yeager 2013, 16; Fernet ym. 2015, 11, 27-28; Trepanier ym. 2015, 298, 302). Ero perinteisen muutosjohtamisen ja positiivisten johtamiskäytänteiden välillä on, että perinteinen muutosjohtamisen keskittyy nykytilanteen analysointiin ja sen korjaamiseen sekä esimiesten pätevyyden kehittämiseen uusilla työntekijöitä osallistavilla toimintamalleilla, kun taas positiivisissa johtamiskäytännöissä keskitytään esimiehen henkilökohtaisen johtamisen kyvyn, itsetuntemuksen ja osaamisen kehittämiseen. Itseään kehittävä esimies kykenee jatkuvassa muospaineessa muuttamaan luotuja toimintamalleja ja rakenteita. (Saarenpää 2017, 132-133.) Myös organisaation toimitapojen ja rakenteiden tulisi tukea päämääriä, jotka ovat yhteisiä johtamiskäytänteiden kanssa, sillä yksinään ne eivät ole vaikuttavia (Martela ym. 2017, 107).

Transformationaalinen johtaminen

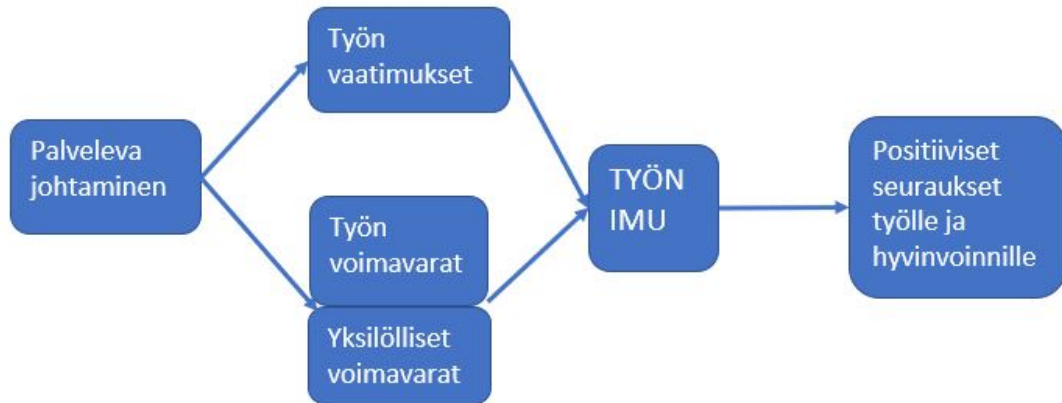
Transformationaalinen johtaminen kasvattaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota (Leach & Yeager 2013,16; Fernet ym. 2015, 27,28; Trepanier ym. 2015, 298,302). Transformationaalisessa johtajuudessa tuetaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota työn voimavararesursseilla joko suoraan tai välillisesti edistäen työntekijöiden työkykyä työn vaatimuksia vähentämällä, resursseja lisäämällä sekä rohkaisemalla ja kannustamalla työntekijöitä innovatiivisiin ja uusiin työsuoritustapoihin (Fernet ym. 2015, 26, 28). Motivoinnin tavoitteena on organisaation päämäärän tavoittaminen eikä työntekijän oma etu. Tämän seurauksena työntekijän ja esimiehen välinen luottamus parantuu. Transformationaalinen esimies on kiinnostunut työntekijöistään, stimuloi ja antaa energiaa heille sekä huomioi yksilöt, motivoi työntekijää, pitää huolta sitoutumisesta, mahdollistavat työntekijän ammatillisen kasvun ja antavat ongelmien ratkaisuun erilaisia vaihtoehtoja. (Seeck 2013, 355- 357.)

Palveleva johtaminen

Työn imun saavuttamiseen liitetään vahvasti palveleva johtaminen (Sarkkinen 2016). Palveleva johtaminen lisää yhden elementin transformationaaliseen johtajuuteen, sosiaalisen vastuullisuuden (van Dierendonck 2011, 1229). Palveleva johtaminen on uudenlaista eettistä, positiivista ja innostavaa johtamista, jonka avulla tuetaan työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja ammatillista kasvua, kiinnitetään huomiota työntekijöiden tarpeisiin, rohkaistaan uusien ideoiden esiin nostamista, kuunnellaan aidosti työntekijöitä, rakennetaan työpaikoille kokemusta yhteisöllisyydestä sekä annetaan myönteistä palautetta ja kannustetaan. Palvelevalla johtamisella pyritään edellä mainituilla toimintatavoilla edistämään työntekijöiden työn imua ja hyvinvointia. (Hakanen 2011, 76-81; Hakanen 2014, 354-355; Sinokki 2016, 155-156; Upadyaya, Vartiainen & Salmela-Aro 2016, 101,107.) Palvelevassa johtamisessa pyritään näkemään jokaisen työntekijän vahvuudet ja tukemaan niitä, jolloin organisaatiossa saadaan hyödynnettyä jo olemassa olevat, mutta uinuvat voimavarat (Hakanen 2011, 76-81; Hakanen 2014, 354).

Palvelevan johtajan tulisi olla tulevaisuustietoinen ja pystyä auttamaan myös työntekijöitään katsomaan mitä tulevaisuudella on tarjottavaa (Sinokki 2016, 155). Johtamiseen kuuluu vuorovaikutteinen tietojen jakaminen, työntekijöiden kannustaminen itsensä johtamiseen, kuten aloitteellisuuteen ja itsenäiseen päätöksen tekoon. Palveleva johtaminen on tasa-arvoista, nöyrää, aitoa ja empaattista. (Hakanen 2011, 76-81.) Sen katsotaan olevan lupaava ihmisten johtamistapa positiivisen psykologian näkökulmasta. Keskeisenä erona moniin muihin johtamistapoihin on se, että toiminnan lähtökohdat ovat tasa-arvoisuus ja

sosiaalinen vastuu sekä työntekijöistä ollaan aidosti kiinnostuneita. (Hakanen 2014, 354.) Palvelevassa johtamisessa vähennetään työn vaatimuksia ja lisätään työn voimavaroja ja täten edistetään työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä, työn imua, työhyvinvointia ja tuottavuutta (kuvio 2) (Hakanen 2014, 355; Upadyaya ym. 2016, 107; Hakanen 2017, 122).



KUVIO 2. Palvelevan johtamisen vaikutus työn imuun (Hakanen 2017, muokattu)

3.2. Vapaaehtoisuuden johtaminen

Työntekijän sisäistä motivaatiota voidaan tukea ja vahvistaa lisäämällä hänen vapaaehtoisuuden tarpeen kokemustaan (Zydzianaite & Katiliute 2007, 213, 221; Martela & Jarenko 2014, 37). Vapaaehtoisuuden tarvetta edistämällä parannetaan työntekijöiden työhön sitoutumista ja työssä suoriutumista sekä ehkäistään työuupumista (Fernet ym. 2012, 223; Lorber & Skela Savic 2012, 268; Battistelli ym. 2013, 20; Tillot ym. 2013, 31; Colombo & Zito 2014, 261; Trepanier, ym. 2015, 300, 302). Vapaaehtoisuuden tukeminen parantaa myös sinnikkyyttä, psyykkistä sopeutumiskykyä ja muutoksensietokykyä (Martela & Jarenko 2014, 37).

Vapaaehtoisuuden tunnetta voidaan vahvistaa monin eri keinoin, kuten avoimella tiedon jakamisella, demokraattisella johtamistyyllillä, työntekijöiden osallistamisella päätöksentekoon, työtehtävien delegoinnilla sekä osallistamisella muutosten käytäntöön panoon (Lephalala ym. 2008, 63; Hakanen 2011, 55,57; Lorber & Skela Savic 2012, 268; Martela & Jarenko 2014, 37; Maurits ym. 2015, 11; Martela ym. 2017, 109). Näiden avulla lisätään työntekijän johtoon luottamista sekä työtyytyväisyyttä (Martela & Jarenko 2014, 37). Organisaation ja esimiehen tulisi antaa työntekijöille ajankohtaista tietoa heidän työajoistaan, jotta säilytetään tasapaino työn ja yksityiselämän välillä (Lephalala ym. 2008,

63). Työntekijöiden tulisi antaa tehdä työtään koskevia pieniä valintoja, joita ovat esimerkiksi työvuorojen suunnitteleminen tai työaikapankkiin liittyminen (Liukkonen ym. 2006, 111). Työntekijät haluavat noudattaa määräyksiä ja muutoksia, jos niihin liittyvät selkeät perustelut ja työntekijöiden tuntemusten huomioon ottaminen (Hakanen 2011, 31; Martela & Jarenko 2015, 58-59).

Esimiehen tulisi antaa vastuuta (Huttunen ym. 2009, 24-25; Kopola ym. 2010, 25). Vapaaehtoisuuden myötä työntekijä saa vastuuta. Kokeakseen vastuuta hänen tulisi tuntea olevansa luotettu. Työntekijä ei koe olevansa luotettava, jos esimies mikromanegeroi, valvoo ja raportoi ylenmääräisesti. (Liukkonen ym. 2006, 109; Hakanen 2011, 34,58; Martela & Jarenko 2014, 37-38.) Esimiehen on tärkeää pystyä luottamaan työntekijöihinsä ja tiedostaa, kuinka vapaat kädet työntekijöillä on tavoitella annettuja päämääriä (Martela & Jarenko 2014, 37-38). Työntekijöiden luottamuksen tunne vähenee, jos heidän päätösvaltansa koskee vain pieniä asioita. Päätösvaltaa tulisi olla myös isojen asioiden kohdalla, vaikka vaarana olisikin virheiden syntyminen. (Liukkonen ym. 2006, 110.)

Työntekijöille tulisi asettaa rajoja. Ilman näitä rajoja työntekijät kokevat arvotuksen puutetta ja välinpitämättömyyttä johdon puolesta. Rajat on hyvä asettaa vapaaehtoisuutta tukevalla tavalla. (Liukkonen ym. 2006, 122.) Esimiehen kannattaa katsoa asioita työntekijän näkökulmasta, koska työntekijöiden on todettu olevan tyytyväisempiä työhönsä mitä enemmän esimiehet keskittyvät heidän henkilökohtaisten tarpeidensa tukemiseen (Liukkonen ym. 2006, 122; Hakanen 2011, 56; Maurits ym. 2015, 8). Tämä vaatii esimieheltä aitoa ja inhimillistä suhtautumista työntekijään (Liukkonen ym. 2006, 122). Esimiehen tulisi olla varovainen työntekijän itsenäisyyden ja ohjaamisen välillä, jotta hän ei poista työntekijän kokemusta toiminnan vapaaehtoisuudesta (Martela & Jarenko 2014, 36).

Esimiehen antamalla palautteella on sisäisen motivaation kannalta merkitystä (Liukkonen ym. 2006 122; Colombo & Zito 2014, 262). Työntekijän työstään saama palaute tulisi antaa työn teosta eikä vain lopputuloksesta. Palautteen annossa tulisi välttää kontrolloivaa kielenkäyttöä kuten sanoja ”tulisi” ja ”pitäisi”, sillä ne vaikuttavat negatiivisesti sisäiseen motivaatioon. (Liukkonen ym. 2006 122.) Palaute tulisi antaa sen saajalle informatiivisesti hänen tavastaan toteuttaa työtään (Liukkonen ym. 2006, 120). Esimiehen kykenemättömyys ottaa vastaan palautetta laskee työntekijöiden motivaatiota (Huttunen ym. 2009, 25). Työntekijöiden vapaaehtoisuuden tarvetta tuetaan ja kohennetaan muiden sai-

raanhoidon ammattilaisten lääkärin, esimiesten, ylimmän johdon sekä kollegoiden tahoilta saatujen arvostusten ja tunnustusten saamisen kautta (Zydziunaite & Katiliute 2007, 213, 221; Lorber & Savic 2012, 268; Maurits ym. 2015, 2).

Vapaaehtoisuutta johdettaessa on tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä häntä kiinnostavia työtehtäviä haluamallaan tavalla ja, että hänellä on riittävästi aikaa tehdä työnsä laadukkaasti (Martela & Jarenko 2014, 37; Maurits ym. 2015, 2). Työntekijälle on tärkeää löytää sellainen toiminta, joka kohdistuu hänen omiin vahvuuksiin ja kiinnostuksen kohteisiin (Martela & Jarenko 2014, 37). Vaikka työtehtävä ei olisi mieluinen niin silti vapaaehtoisuuden tunne voi täytyä, mikäli työntekijällä on tarkoitus ja syy työtehtävän tekemiseen (Rigby & Ryan 2018, 139). Epämieluisia työtehtäviä ei ole vaan työtehtävien mieluisuus riippuu työntekijän kiinnostuksen ja mielenkiinnon kohteista. Jokainen kokee työtehtävät eri tavoin, joten on tärkeää, että työtehtäviä ja vastuualueita koordinoidaan aktiivisesti työyhteisössä. Yksittäisten työtehtävien sijaan olisi hyvä antaa työntekijöille vastuuta työkokonaisuuksista. (Martela ym. 2017, 108-109.) Työntekijän asiantuntemusta ja kokemusta tulisi kunnioittaa sekä hänen työtään koskevat parannusehdotukset tulisi ottaa huomioon (Hakanen 2011, 32-33). Näin lisätään jokaisen työntekijän työn mielekkyyttä ja työn imua (Martela ym. 2017, 109).

Tuettaessa sosiaalisuutta ja vapaaehtoisuutta työn kuvissa, edistetään työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja täten optimaalista työkykyä (Colombo & Zito 2014, 262; Trepanier ym. 2015, 289). Kun työntekijöiden psykologiset perustarpeet on tyydytetty, kykenevät he täysin sisäistämään työnsä, jolloin työskentelystä tulee yhtenäisempää heidän henkilökohtaisten arvojensa ja mielenkiintojensa kanssa. Turhautuneisuuden kokeminen työssä haittaa vapaaehtoisuuden tarpeen täyttymistä, koska työntekijät tuntevat velvollisuutta ulkoisen motivaation kautta. (Trepanier ym. 2015, 299.)

Keskeistä vapaaehtoisuuden johtamisessa on, että työntekijät kokevat esimiehensä sisäistäneen sisäisen motivaation johtamisen. Kontrollon esimiehen alaisten on todettu olevan tyytymättömämpiä sekä voivan psykologisesti huonommin. (Fernet ym. 2012, 216.) Tulevaisuudessa haasteena on se, miten lisätään vapaaehtoisuutta ja samalla kehitetään työntekijöitä ottamaan vastuuta työnsä tuloksista sekä miten työntekijän vapaaehtoisuuden kokemus säilyy rajoista huolimatta (Liukkonen ym. 2006, 108, 121).

3.3 Kyvykkyyden johtaminen

Työntekijän kyvykkyyden johtaminen on tärkeää, sillä itsensä kyvykkääksi tuntevan työntekijän tekemä työ on laadultaan parempaa kuin itsensä kyvyttömäksi tuntevan (Liukkonen ym. 2006, 126). Työympäristökijöistä työn voimavararesursseilla on todettu olevan yhteys työntekijän kyvykkyyden tarpeen täyttymiseen (Colombo & Zito 2014, 262; Trepanier ym. 2015, 298). Ennakkoehdoina on, että työtehtävien on vastattava työntekijän vahvuuksia ja niiden on oltava sopivan haasteellisia (Huttunen ym. 2009, 24-25; Kopola ym. 2010, 25; Martela ym. 2017, 110). Työntekijän tulisi kokea, että hänen työmääränsä on hallittavissa ja, että hän edistyy työssään (Martela ym. 2017, 110). Myönteisillä työn voimavararesursseilla kuten työtehtävien suorittamista helpottamalla, työnhallinnalla, työnkuvien selventämisellä, työmääriä rajoittamalla, yksilöllistä kasvua ja kehittämistä tukemalla sekä työsuorituspalautteilla tuetaan kyvykkyyden tarpeen täyttymistä (Hakanen 2011, 52-53; Trepanier ym. 2013, 137; Colombo & Zito 2014, 262; Trepanier ym. 2015, 298; Martela ym. 2017, 110-111).

Organisaation ja esimiehen tulisi keskittyä työntekijöiden työnkuviin ja niiden ristiriitoihin sekä vähentämään työmääriä (Trepanier ym. 2013, 137; Colombo & Zito 2014, 255). Lisäksi riittävillä työvoimaresursseilla edesautetaan työtyytyväisyyden kokemista ja ehkäistään turhautuneisuutta (Trepanier ym. 2013, 137; Colombo & Zito 2014, 262; Trepanier ym. 2015, 298). Kyvykkyyden tunnetta voidaan lisätä korostamalla osaamisen ja hiljaisen tiedon merkitystä (Liukkonen ym. 2006, 124). Myös työroolien ja tavoitteiden selkeys ovat ensiarvoisen tärkeitä työpaikan jatkuvien muutosten keskellä (Hakanen 2011, 55).

Kyvykkyyden tarpeen kokemista voivat horjuttaa jatkuvat tekniset ja organisatoriset uudistukset ja muutokset, jolloin työntekijöiden ammatillinen osaaminen vaarantuu (Hakanen 2011, 33-34). Esimiehen tulisi varmistua siitä, että työtehtävät vastaavat työntekijän kykyjä ja, että hänellä on riittävästi työn voimavararesursseja käytössään. Työn tulisi olla tarpeeksi haasteellista ja työntekijällä tulisi olla tavoitteita oman osaamisensa osalta. Esimies voi muuttaa työntekijän työnkuvaa niin, että hän voi kehittyä ja oppia uutta. (Liukkonen ym. 2006, 125-127.) Työntekijöille tulisi taata myös riittävät mahdollisuudet koulutautua ja kehittyä ammatillisesti (Lorber & Savic 2012, 268; Toode ym. 2015, 250,252, 254; Galletta ym. 2016, 452, 457; Maurits ym. 2015, 8,11; Rigby & Ryan 2018; 139). Organisaation yhteiset tavoitteet asettavat työntekijöille rajat, jonka puitteissa he voivat muokata omaa työtään ja olla luovampia (Hakanen 2011, 55).

Kyvykkyyden tunnetta voidaan vahvistaa palautteen antamisella. Työntekijää huomioidaan positiivisen palautteen antamisella. Palautteen antamisella voidaan laskea työntekijän motivaatiota, jos annetaan negatiivista palautetta työnlopputuloksesta. Työntekijälle tulisi antaa palautetta kohdentaen se tarkasti hänen toimintaansa, esimerkiksi työskentelytapoihinsa. Palautteen antamisessa myös työntekijän näkökulma tulisi huomioida. Tällöin esimies ja työntekijä yhdessä pohtivat, miksei asetettua tavoitetta ole saavutettu. (Liukkonen ym. 2006, 127,130.)

3.4 Yhteenkuuluvuuden johtaminen

Työyhteisön hyvä yhteishenki ja työilmapiiri edistävät yhteenkuuluvuuden tarpeen täytymistä (Hakanen 2011, 32). Työpaikan sosiaalisilla ja vuorovaikutuksellisilla tekijöillä on mahdollista vahvistaa päivittäin työyhteisön sisäistä motivaatiota (Hakanen 2011, 56; Martela ym. 2017, 111). Yhteenkuuluvuutta tuettaessa sosiaalisten kontaktien kautta sekä muiden työntekijöiden että esimiehen taholta, edistetään työmotivaatiota (Hakanen 2011, 32, 57; Lorber & Savic 2012, 268; Trepanier ym. 2015, 290). Työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu, kun he tuntevat olevansa arvostettuja ja kunnioitettuja kaikilla organisaation tasoilla (Rigby & Ryan 2018, 139). Työntekijälle, esimiehen tai muiden työntekijöiden antama työsuorituspalaute, on ensiarvoisen tärkeää. Uurastuksista ja aikaansaannoksista saatu positiivinen palaute lisää työntekijöiden yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tunteita. Tämä arvotuksen ilmapiiri lujittaa ja vahvistaa kovalle rasituksella hoitotyössä joutuvaa työyhteisöä. (Hakanen 2011, 59; Colombo & Zito 2014, 262.)

Yhteenkuuluvuuden tunnetta edistetään työympäristössä, jossa työntekijöillä on mahdollisuus keskustella merkityksellisistä kokemuksista luottamuksellisesti muiden työntekijöiden ja esimiesten kanssa (Trepanier ym. 2015, 298; Martela ym. 2017, 111). Kun esimies edistää työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta tasa-arvoisella, avoimella ja arvostavalla vuorovaikutuksella, saadaan eri työntekijöiden osaaminen ja näkemykset tuotua esille parhaalla mahdollisella tavalla (Martela ym. 2017,11). Zydziunaite & Katiliute (2007) tutkimuksessa on todettu, että yhteenkuuluvuutta voidaan kohentaa ratkaisemalla ristiriidat hyvien vuorovaikutustaitojen avulla.

Esimiehen ja työntekijöiden välistä luottamuksen rakentamista ja hierarkian madaltamista voidaan kehittää ja edistää yhteistyöllä. Työntekijät otetaan mukaan työn suunnitteluun, kehittämiseen ja päätöksentekoon. (Martela ym. 2017, 111-112.) Tutkimusten

mukaan on havaittu, että sairaanhoitajien yhteenkuuluvuuden tunne vähentyi, kun heitä ei otettu mukaan päätöksentekoprosessiin (Zydziunaite & Katiliute 2007, 213, 221; Lorber & Savic 2012, 268). Osallistamisella viestitään työntekijöille, että heitä arvostetaan. Lisäksi osallistamisella saadaan työntekijät sitoutumaan tehtyihin päätöksiin ja työyhteisöön sekä tuntemaan, että yhdessä saadaan asioita aikaan. (Martela ym. 2017, 111-112.) Esimiehen epäoikeudenmukainen päätöksenteko vähentää motivaatiota (Huttunen ym. 2009, 25).

Sosiaalisen tuen on havaittu vaikuttavan työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin, yhteenkuuluvuuden tarpeeseen sekä estävän negatiivisia sosiaalisia stressitekijöitä kuten kiusaamista (Trepanier ym. 2013, 137). Vastavuoroisesti sellaisessa työympäristössä, jossa yhteenkuuluvuuden tunne on vähäistä, työn vaatimukset näyttävät edistävän yksinäisyyden ja eristäytymisen tunteita töissä (Trepanier ym. 2013, 135; Colombo & Zito 2014, 255, 262; Trepanier ym. 2015, 299). Yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymistä organisaatiossa heikentävät viestintävälineiden riittämättömyys sekä suunnittelemattomat henkilöstöpalaverit (Zydziunaite & Katiliute 2007, 213, 221). Organisaatioiden tulisi toteuttaa strategioita, jotka tukevat positiivisia työpaikkakulttuureja. Niiden avulla edistetään sairaanhoitajien yhteenkuuluvuuden tunnetta, säilymistä alalla sekä parempia potilastuloksia. (Tillot ym. 2013, 31.)

3.5 Hyväntekemisen johtaminen

Organisaation arvokas tavoite jalkautuu työntekijöille esimiehen kautta. Arvokas päämäärä jo itsessään motivoi ja sitouttaa työntekijöitä, mutta esimiehen tehtävä on tukea työntekijöitään, jotta he voivat kokea päämäärän omakseen. (Martela & Jarenko 2015, 207.) Kun koetaan ylpeyttä työn arvokkuudesta, hyödyllisyydestä ja merkityksellisyydestä, saadaan tyydytystä hyväntekemisen tarpeeseen (Hakanen 2011, 32,54).

Sosiaali- ja terveydenhuollon alojen asiakkaita usein pidetään työn kuormittavina tekijöinä. Sairaanhoitajat antavat itsestään enemmän kuin saavat vastineeksi. Usein ihmissuhdeammateissa työskenteleville vuorovaikutus ja hyväntekeminen ovat työn keskeisimpiä voimavaroja. Se miten kukin toteuttaa ja suhtautuu ihmissuhdetyöhön, voi jokainen omalta osaltaan itse vaikuttaa. (Hakanen 2011, 54.) Koska emotionaalisilla vaatimuksilla sairaanhoitajien työelämässä on myös positiivisia vaikutuksia motivaation ja työhy-

vinvointiin vireyden ja tarmokkuuden myötä, on tärkeää, että sairaanhoitajien emotionaalista säätelykykyä tuetaan johtamisen avulla. Esimiesten tulisi kiinnittää enemmän huomiota, kuinka sairaanhoitajien emotionaalisia kykyjä ylläpidetään ja kehitetään, jotta työntekijät kykenevät käsittelemään työn vaatimuksia tunnetasolla ja näin ollen lisäämään sairaanhoitajien työhyvinvointia ja positiivisia psykologisia tarpeita. (Blanco Donoso ym. 2015, 813, 815.)

Hyväntekemisen kokemusta voidaan johtamisen avulla vahvistaa, kun työn tekemisen hyvät vaikutukset tehdään työntekijöille näkyviksi. Oman työn hyväntekemisen konkreettinen näkeminen ja kokeminen motivoi entistä vahvemmin työntekijöitä. (Martela & Jarenko 2015, 62, 207; Sinokki 2016, 239.) Asiakkailta saadun positiivisen palautteen sekä kiittämisen ja arvonnannon työkuultuurin avulla saadaan helposti työntekijöiden hyödyllisyyden ja merkityksellisyyden kokemusta vahvistettua (Martela & Jarenko 2015, 207; Sinokki 2016, 240). Hyväntekemisen johtamisessa pelkkä yhden työntekijän huomioiminen ei riitä, vaan työhyvinvoinnin turvaamisen toimenpiteet tulisi käsittää koko työyhteisöä (Sinokki 2016, 240). Organisaatiossa ilmenevillä väärinkäytöksillä tai kyseenalaisilla toimintamalleilla vähennetään työntekijöiden motivaatiota sekä sitoutumishalua organisaatioon (Martela & Jarenko 2015, 207). Hyväntekeminen on organisaation sekä työyhteisön menestymisessä ja työhyvinvoinnissa tärkeässä roolissa (Sinokki 2016, 240).

Hyväntekemisen tunne voidaan mitätöidä esimiehen toiminnalla. Mitätöintiä on jättää huomiotta työntekijän idea tai tekemä työ sekä liian vaativat tehtävät omaan osaamiseen nähden. (Amabile & Kramer 2012, 104-105.) Hyväntekemisen tunnetta vahvistetaan organisaation kiittämisen, arvonnannon ja arvonn kulttuurilla. Työntekijän tunne hyväntekemisestä koostuu pienistä ja suurista asioista. (Martela & Jarenko 2016, 143-145.)

3.6 Sisäisen motivaation johtamisen haasteet

Tulevaisuudessa organisaatioiden tärkeimmiksi johtamisen haasteiksi muodostuvat työntekijöiden työtyytyväisyyden säilyttäminen sekä heidän sisäisen motivaationsa kasvattaminen (Lorber & Skela Savic 2012, 269; Leach & Yeager 2013, 22). Tyytyväisillä työntekijöillä on ratkaiseva rooli organisaation menestyksessä, joten terveydenhuollon organisaatioiden tulisi olla tietoisia työntekijöidensä työtyytyväisyyden tärkeydestä ja

merkityksestä (Lorber & Skela Savic 2012, 263). Sairaanhoidajilla tehdystä kyselytutkimuksesta merkittävimmiksi työtyytyväisyystekijöiksi nousivat motivaatio (vapaaehtoisuuden tarve), johtamistapa (vapaaehtoisuuden tarve), ammatillinen kehitys (kyvykkyyden tarve) ja ihmissuhteet (yhteenkuuluvuuden tarve) (Lorber & Skela Savic 2012, 268). Kun taas sairaanhoidajilla tehdyssä haastattelututkimuksessa merkittävimmäksi työtyytyväisyystekijäksi nousi merkityksellisyyden kokeminen (hyväntekeminen), joka aiheutti myönteisiä emotionaalisia reaktioita hoitajissa. Sairaanhoidajien positiivisia emotionaalisia tunteita herättävien työtyytyväisyystekijöiden ymmärtäminen on osa prosessia, jolla luodaan sairaanhoidajien odotuksien ja arvojen mukaisia työympäristöjä. Tämä motivoi heitä jatkossakin työskentelemään alalla. (Leach & Yeager 2013, 21-22.) On monta tapaa hukata työntekijän potentiaali, mutta onneksi on myös monta tapaa saada se kukoistamaan. Työntekijän kokiessa työn imua on hänen psykologiset perustarpeensa riittävästi tyydyttyneitä. (Hakanen 2011, 34.)

Negatiiviset työympäristötekijät kuten ylikuormittava työ, epäpätevyyden ja riittämättömyyden tunteet aiheuttavat työntekijän psykologisissa tarpeissa tyydyttämättömyyttä ja täten turhautuneisuutta. Työntekijä voi yrittää kompensoida tyydyttämättömäksi jääneitä tarpeita ulkoisilla lähteillä kuten esimiehen hyväksyntää tai tunnustusta hakemalla (Trepanier ym. 2015, 299). Esimies voi keskustelemalla, kysymällä tai kyselylomakkeen avulla selvittää työntekijöiden työn haastavuuden kokemuksia (Liukkonen ym. 2006, 127).

Työpaikkakiusaaminen heikentää työntekijöiden psykologisia perustarpeita, jolloin työntekijöiden psykologinen terveys, työtyytyväisyys, työhyvinvointi, työhön sitoutuminen, työkyky ja työn imu heikentyvät sekä psykologiset kustannukset nousevat. Vapaaehtoisuuden tarpeen vähentymisen on todettu altistavan työuupumukselle. Työntekijän toistuvista virheistä muistuttamalla tai työn liiallisella valvonnalla voidaan ilmentää kiusaamista. Niillä riistetään työntekijältä tehokkuuden tunne työstään, mikä vaikuttaa kyvykkyyden tarpeen heikkenemisen myötä sisäisen motivaation vähenemiseen. (Trepanier ym. 2013, 123, 124, 133-134, 136-137.)

Työpaikkakiusaamista saadaan ehkäistyä ja työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä psykologista terveyttä lisättyä vähentämällä työntekijöiden työkuormaa ja selventämällä työrooleja sekä lisäämällä palautteen antamista ja työnohjausta esimiehen toimesta. Tällöin työrooleista johtuvat ristiriitaisuudet ja konfliktit vähentyvät. (Trepanier ym. 2013, 137; Trepanier ym. 2015, 302.) Organisaatioiden tulisi pyrkiä vähentämään mahdollisimman

paljon työn raskaita ominaisuuksia. Lisäresurssien tarjoaminen työntekijöille on hyödyllistä ja suotavaa, koska niiden on havaittu edistävän optimaalista työntekijöiden toimintakykyä, työtyytyväisyyttä ja sisäistä motivaatiota. (Colombo & Zito 2014, 255; Trepanier ym. 2015, 302.)

Organisaatioiden ja esimiesten on kiinnitettävä huomiota kiusaamisen ennaltaehkäisemiseen sekä riittävän tuen tarjoamiseen sitä tarvitseville. Organisaatioita kannustetaan toteuttamaan selkeitä kiusaamisen vastaisia menettelytapoja ja seuraamaan aktiivisesti niiden noudattamista. Esimiehen tulee aktiivisesti puuttua kiusaamistilanteisiin ja tukea kiusattuja. (Trepanier ym. 2013, 136.) Uhrin yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymistä tuetaan käsittelemällä työpaikkakiusaamistapaukset kahden kesken turvallisessa ja luottamuksellisessa hengessä. Samalla tuetaan myös työntekijän omaa tahtoa ja itsetuntoa, jotka puolestaan vahvistavat vapaaehtoisuuden ja kyvykkyyden tarpeiden täyttymistä. (Trepanier ym. 2013, 137.)

4 SISÄISEN MOTIVAATION JOHTAMISEN TIIVISTELMÄ

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden kamppaillessa nyt ja tulevaisuudessa kasvavien haasteiden ja vaatimusten kanssa, voidaan henkilöstöjohtamisen sisäisen motivaation johtamisesta löytää ratkaisu. Sairaanhoidajien sisäistä motivaatiota tulisi parantaa ja tukea, jotta jatkossakin alalla riittäisi koulutettua ja alaan sitoutunutta työvoimaa. Tästä syystä on ensiarvoisen tärkeää, että organisaatioiden johto ja esimiehet ymmärtävät mistä työntekijöiden sisäinen motivaatio muodostuu. Koska kehittämällä työntekijöiden sisäisen motivaation lähteitä voidaan parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja toiminnan tuottavuutta sekä tuottaa korkeatasoista ja laadukasta terveydenhuoltoa tulevaisuudessa.

Tässä työssä määrittelimme sisäisen motivaation koostuvan neljästä ihmisen psykologisesta perustatarpeesta; vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Vapaaehtoisuudessa työ tehdään omasta halusta ja valinnasta. Ei pakotettuna. Kyvykkyys on työn osaamista ja haasteita. Yhteenkuuluminen on halua olla osa työyhteisöä. Hyväntekeminen on hyvän ja merkityksellisyyden aikaansaamisen kokemista. Nämä perustarpeet tukevat toisiaan ja niiden tukemisella saadaan kasvatettua työntekijän työn imua ja työhyvinvointia, mikä puolestaan synnyttää työhyvinvointia, tehokkuutta ja luovuutta.

Kun sisäisen motivaation neljää psykologista perustarpeen täyttymistä tuetaan ja kehitetään, on mahdollista päästä johtamisen kautta arvostavaan ja luottamusta herättävään työntekijän voimavaroja kohottavaan lopputulokseen. Vapaaehtoisuuden tunnetta voidaan vahvistaa osallistavalla ja demokraattisella johtamisella sekä palautteenannolla. Työntekijöiden kyvykkyuden tunnetta voidaan lisätä positiivisilla työympäristötekijöillä kuten työnkuvien selventämisellä, työntekijän ammatillista kasvua tukemalla sekä työsuorituspalautteilla. Yhteenkuuluvuutta tuetaan hyvillä sosiaalisilla ja vuorovaikutuksellisilla tekijöillä kuten työilmapiirillä ja yhteishengellä sekä avoimella, arvostavalla, tasa-arvoisella ja luottamusta herättävällä johtamisella. Työntekijöiden hyväntekemisen tarpeen täyttymistä vahvistetaan, kun tuetaan työntekijöiden työn kuormittavuustekijöitä kuten emotionaalista kykyä. Lisäksi positiivisella palautteella ja arvostuksella edistetään työntekijän kokemusta työn hyödyllisyydestä ja merkityksellisyydestä. Hakasen (2011) sanoin ”*On monta tapaa hukata työntekijän potentiaali, mutta on onneksi monta tapaa saada se kukoistamaan!*”

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää eräässä yliopistollisessa sairaalassa (neljä kirurgian vuodeosastoa, kaksi sisätautien vuodeosastoa ja kolme poliklinikkaa) työskentelevien sairaanhoitajien sisäiseen motivaatioon liittyvät tekijät.

Tutkimuskysymykset:

1. Mistä sairaanhoitajien sisäinen motivaatio koostuu?
2. Mitkä eri taustatekijät ovat yhteydessä sairaanhoitajien sisäiseen motivaatioon?

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa sairaanhoitajien sisäisestä motivaatiosta sekä siihen yhteydessä olevista taustatekijöistä. Tulosten avulla pyrimme löytämään esimiehille toiminta- ja johtamiskäytäntöjä, joiden avulla he pystyvät vahvistamaan ja parantamaan sairaanhoitajien sisäisen motivaation tekijöitä. Kehittämällä sairaanhoitajien sisäisen motivaation lähteitä voidaan parantaa työhyvinvointia ja toiminnan tuottavuutta, jolloin kyetään tuottamaan laadukasta terveydenhuoltoa tulevaisuudessakin.

6 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

6.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Käytimme tutkimuksessamme kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään analysoimaan lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 55; Heikkilä 2014, 15.) Halusimme selvittää mitkä eri taustatekijät ovat yhteydessä sairaanhoitajien sisäiseen motivaatioon sekä mistä tekijöistä sairaanhoitajien sisäinen motivaatio koostuu. Lisäksi kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi tutkimuksemme toteutukseen, koska kyseisellä menetelmällä voitiin yleistää pienestä ryhmästä kerättyä tietoa laajaan kohderyhmään (Kananen 2008, 13; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 54).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulee tutkittava ilmiö hallita teoreettisesti, jotta pystytään ymmärtämään eri asioiden suhteita ja yhteyksiä. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö erotellaan mitattaviksi osioiksi, jotka ovat yleensä kysymyksiä kyselylomakkeella. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 84). Kerätty aineisto analysoidaan käyttäen erilaisia tilastollisia menetelmiä ja tulosten merkitys testataan tilastollisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 140). Yleensä saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta tutkittavasta ryhmästä. (Heikkilä 2014, 15.) Tutkimuksen perusjoukkona olivat kaikki sairaanhoitajat ja otoksena käytimme erään yliopistosairaalan kuuden vuodeosaston ja kolmen poliklinikan sairaanhoitajia.

Kvantitatiivisen tutkimuksessa strukturoituja väittämiä ja asteikkoja käyttäen voidaan lisätä mittauksen vertailukelpoisuutta ja tarkkuutta (Vilkkä 2007, 67). Strukturoiduissa väittämissä vastaajille annetaan vastausvaihtoehdot valmiina ja he valitsevat itselleen parhaiten sopivat vaihtoehdot. Valmiit vastausvaihtoehdot nopeuttavat vastaamista ja helpottavat vastausten käsittelyä tilastollisesti. Strukturoitujen väittämien vastausvaihtoehtojen haittoina ovat vaihtoehtojen mahdollinen vastaajan johdattelu, harkitsematon vastaaminen, vaihtoehdon puuttuminen ja ”ei samaa tai eri mieltä”-vaihtoehdon houkuttelevuus. (Heikkilä 2014, 49; Hirsjärvi ym. 2014, 201.) Havaintojen puuttumisella tarkoitetaan epäselviä ja puuttuvia vastauksia (Vilkkä 2007, 108). Jotta välttyisimme puuttuvilta havainnoilta, merkitsimme kyselylomakkeen kaikki väittämät pakollisiksi ja muotoilimme vastausvaihtoehdot ymmärrettäväiksi.

Kvantitatiivisten väittämien vastausvaihtoehdot laadittiin Likertin viisiportaista järjestysasteikkoa käyttäen. Asteikossa on tärkeää, että se muodostaa selvän jatkumon jostain ääripäästä toiseen kuitenkin niin, että keskimmainen vaihtoehto on neutraali (ei samaa eikä eri mieltä). (Heikkilä 2014, 51; Vehkalahti 2014, 35.) Likertin asteikossa käytimme vastausvaihtoehtoina ”täysin samaa mieltä” (5), ”osittain samaa mieltä” (4), ”ei samaa tai eri mieltä” (3), ”osittain eri mieltä” (2) ja ”täysin eri mieltä” (1). Likertin asteikosta voidaan laskea keskiarvoja, hajontoja ja korrelaatioita (Vehkalahti 2014, 37).

6.2 Kyselylomakkeen sisältö ja muotoilu

Sähköinen kyselylomake soveltuu käytettäväksi, kun tutkittavat ovat hajallaan ja heitä on paljon. Sähköisen kyselylomakkeen hyvänä puolena voidaan pitää vastaajan jäämistä tunnistamattomaksi. Huonona puolena on alhaiseksi jäävän vastausprosentin riski. (Kananen 2014, 156-157; Vilkka 2015, 94.) Alhaiseksi jäävän vastausprosentin riski tulisi huomioida jo otoskokoa suunniteltaessa. Kyselytutkimukselle tyypillistä on kato. Kadolla tarkoitetaan sitä määrää lomakkeista, joita ei palauteta. Kadoksi luetaan myös virheellisesti tai puutteellisesti täytetyt lomakkeet. (Heikkilä 2014, 28, 42.) Pyrimme välttämään virheellisesti tai puutteellisesti täytetyt lomakkeet sähköisen kyselylomakkeen muotoilun avulla. Lomakkeessa tuli vastata jokaiseen väittämään siirtyäkseen eteenpäin. Kyselyyn vastaajat olivat saman organisaation alaisuudessa, joten heillä oli vastaamiseen yhtäläiset tekniset mahdollisuudet. (Valli & Aaltola 2015, 85.)

Kyselylomakkeen väittämien muotoileminen ja tekeminen ovat tärkeitä, koska tutkimuksen onnistumisen perusta on niistä kiinni. Tärkeää on, että kyselyyn vastaajat ymmärtävät väittämät samalla tavalla kuin kyselylomakkeen laatijat. (Valli & Aaltola 2015, 85.) Hyville väittämille on ominaista yksiselitteisyys, ymmärrettävyys, hyödyllisyys ja tarpeellisuus. Ne eivät saa sisältää erikoissanoja tai sivistyssanoja. Väittämiä muotoiltaessa tulisi kiinnittää huomiota niiden pituuteen. (Heikkilä 2014, 54-55.)

Kyselylomakkeen luomisen haasteena oli, että aihealueiden väittämien yhdistämisen jälkeen siitä muodostuisi liian pitkä. Suositeltavaa on, että vastaajien tulisi pystyä täydentämään kyselylomake 15 minuutissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 203; Heikkilä 2014, 47.) Kyselylomake tulisi aina testata tai kokeilla ennen sen käyttöönottoa (Vilkka 2007, 78; Hirsjärvi ym. 2009, 204; Heikkilä 2014, 47). Esitestauksen myötä väittämien asetteluja ja sanamuotoja voidaan muokata (Hirsjärvi ym. 2014, 204). Kyselylomake esitestattiin ennen

sen lähettämistä osastojen esimiehille. Esitestauksen tarkoituksena on kyselylomakkeen kriittinen arviointi. Testattavat arvioivat vastausvaihtoehtojen toimivuutta, vastausohjeiden ja väittämien yksiselitteisyyttä ja selkeyttä, vastaamisen ajan kohtuullisuutta sekä pituutta. (Vilka 2015, 108.)

Käytimme esitestaajina neljää ylemmässä ammattikorkeakoulussa opiskelevaa sairaanhoitajaa. Heiltä saadun palautteen mukaan saatekirjeestä muokattiin sanajärjestyksiä ja lauseita sekä poistettiin turhia sanoja. Saatekirjeeseen lisättiin maininnat vastauksien luotamuksellisuudesta, vastaajien anonymiteetista ja aineiston hävittämisestä (Liite 1). Kyselylomaketta muokattiin selventämällä ohjeita ja sanamuotoja väittämien kohdilla sekä muutaman väittämän sijaintia vaihdettiin. Työelämän puolelta toivottiin lisäkysymyksiä taustekijöihin. Lisäkysymys toiveet olivat työkokemus nykyisessä työyksikössä, onko työntekijä vakituinen vai sijainen, tekeekö vuorotyötä vai päivävuoroa, työskenteleekö kokoaikaisesti vai osa-aikaisesti sekä missä työyksikössä työskentelee. Esitestaajat kokivat kyselyyn vastaamiseen käytetyn ajan olevan kohtuullinen (Liite 2).

Tutkimukseemme täysin sopivaa valmista kyselylomaketta ei löytynyt, joten olemme teoriasta nousseiden käsitteiden perusteella tehneet väittämiä, jotka mukailivat Pucilowskin (2017) luomaa kyselylomaketta työmotivaatiosta. Kyselylomakkeen käyttöön saimme luvan Pucilowskilta. Kyselylomakkeessa käytimme pääsääntöisesti strukturoituja väittämiä, mutta kahdella avoimella kysymyksellä tavoitteena oli saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä ilman vastausten rajaamista (Heikkilä 2014, 47; Hirsjärvi ym. 2014; 201; Vilka 2015, 106). Kyselylomakkeessa kysyttiin 37 väittämällä sisäisestä motivaatiosta. Sisäisen motivaation tutkittavat teemat oli jaettu vapaaehtoisuuteen, kyvykkyyteen, yhteenkuuluvuuteen ja hyväntekemiseen. Vapaaehtoisuutta selvitettiin kuudella väittämällä (1-6), kyvykkyyttä 11 väittämällä (7-17), yhteenkuuluvuutta 15 väittämällä (18-32) ja hyväntekemistä viidellä väittämällä (33-37) (Liite 2).

Kahdella avoimella kysymyksellä vastaajia pyydettiin kertomaan kaksi sisäistä motivaatiota edistävää tekijää ja kaksi sisäistä motivaatiota heikentävää tekijää. Taustatekijöistä kysyimme yhdeksällä eri kysymyksellä vastaajien sukupuolta, ikää, työkokemusta hoitoalalta, työkokemusta nykyisessä työyksikössä, työskentelikö vastaaja vakituudessa vai sijaisena, tekikö hän vuorotyötä vai pelkkää päivävuoroa, työskentelikö hän kokoaikaisesti vai osa-aikaisesti sekä työskentelikö hän sisätautisella vuodeosastolla, sisätautien poliklinikalla, kirurgisella vuodeosastolla vai kirurgisella poliklinikalla (Liite 2).

6.3 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin keväällä ja kesällä 2018 käyttämällä sähköistä E-lomaketta. Linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen ja saatekirje lähetettiin osallistuvien osastojen osastonhoitajille. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksesta, kyselyyn vastaamisen aikataulusta sekä muista tutkimukseen liittyvistä asioista kuten anonymiteetistä ja vastaamisen keskimääräisestä kestosta. Saatekirje ja linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen lähetettiin yhdeksälle osastonhoitajalle, jotka jakoivat lähettämämme tiedot 263 (n=263) sairaanhoitajalle.

Kysely suoritettiin kahtena ajankohtana 4.5-20.5.2018 ja 28.5- 17.6.2018. Ensimmäisellä kerralla pyysimme osastonhoitajia muistuttamaan ja kehottamaan sairaanhoitajia osallistumaan kyselyyn, kun kyselyyn vastausaikaa oli jäljellä viikko. Vastauksia saatiin 58 kappaletta, jolloin vastausprosentti oli 22%. Alhaisen vastausprosentin vuoksi päätettiin kyselyn vastausaikaa jatkaa vielä 28.5-17.6.2018 välisen ajan. Vastauksia saatiin yhteensä 91 kappaletta, jolloin lopulliseksi vastausprosentiksi saatiin 35%.

6.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Kvantitatiivisen tutkimusaineiston käsittelyyn soveltuu parhaiten erilaiset tilastolliset ohjelmistot. Tutkija valitsee itselleen sopivimman analysointimenetelmän. (Heikkilä 2014, 118.) Tutkimuksen vastaukset analysoitiin käyttäen Microsoft Excel- ja tilastollista IBM SPSS Statistics- tietokoneohjelmia. Tutkimuksen kyselylomakkeen vastaukset tallentuivat E-lomake- ohjelmaan, josta ne voitiin siirtää suoraan SPSS:ään. Tästä johtuen havaintomatriisia ei tarvinnut luoda vaan se muodostui automaattisesti. Tutkimuksen aineisto tarkistettiin tässä vaiheessa ja siihen tehtiin muutama korjaus epäselvistä merkintätavoista johtuen.

Neljässä vastauksessa oli puuttuva havainto, jolla tarkoitetaan epäselvää vastausta (Vilkkä 2007, 108). Yhdessä vastauksessa työkokemukseksi oli ilmoitettu >5 vuotta, tämä muutettiin viideksi työkokemusvuodeksi. Toisessa vastauksessa työkokemus oli 1,5 vuotta, joka muutettiin kahdeksi työkokemusvuodeksi. Yhdessä vastauksessa työkokemukseksi oli ilmoitettu >2 vuotta, joka muutettiin kahdeksi työkokemusvuodeksi. Yhdessä vastauksessa työkokemus oli ilmoitettu >1 vuosi, joka muutettiin 0 työkokemusvuodeksi. Nämä muutokset tehtiin, jotta tietoja ei menetettäisi liikaa (Vehkalahti 2008,

81). Otoskoon vuoksi ei ollut mahdollista poistaa kyseisiä havaintoyksikköjä (Vilka 2007, 108).

Ennen varsinaista analysointia tutkimuksen aineiston taustatekijöiden vastauksista ikä, työkokemus hoitoalalta ja työkokemus nykyisestä työyksiköstä muutettiin luokiksi. Tämä tehtiin, jotta tulosten tarkastelu olisi ymmärrettävämpää (Vehkalahti 2008, 53). Prosentuaalisten jakaumien perusteella ikä luokiteltiin uudelleen 20-29, 30-39, 40-49, 50-59 ja 60-66 vuotta. Työkokemus hoitoalalta luokiteltiin 0-5, 6-15, 16-30 ja 31-45 vuoteen. Työkokemus nykyisestä työyksiköstä luokiteltiin 0-5, 6-15 ja 16-30 vuoteen.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa pyritään kuvaamaan ja esittämään tiivistetysti erilaisin tilastollisin tunnusluvuin, taulukoin ja kuvioin (Heikkilä 2014, 15; Kananen 2014, 214; Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 69). Aineiston analysointi aloitettiin laskemalla SPSS-ohjelman avulla taustatekijöiden ja muuttujien keskiarvoja, mediaaneja, prosentuaalisia jakaumia ja frekvenssejä (Vehkalahti 2008, 54; Heikkilä 2014, 83). Otoskoon vääristymän eli miesten pienen osuuden vuoksi sukupuolten välisiä eroja ei saatu luotettavasti analysoitua. Tästä syystä emme tutkineet sukupuolten välisiä eroja.

Aineistosta saatiin keskiarvojen avulla yleiskuva. Tutkimuksessa keskiarvo laskettiin jokaiselle kysymysryhmien väittämille, koska kaikki väittämät oli luotu tasavälisin vaihtoehtoin viisiportaiselle Likertin-asteikolle, jolloin muuttujia käsiteltiin välimatka-asteikolla. Laskimme jokaiselle osiolle kokonaiskeskiarvon. Vastausvaihtoehdot alkoivat numerosta yksi eli täysin eri mieltä ja päättyivät numeroon viisi eli täysin samaa mieltä. Keskiarvon tulisi muuttua samansuuntaisten vastausten mukaisesti. Väite numero 21 oli negatiivinen, joten tästä johtuen vaihtoehdot käännettiin päinvastaiseksi eli positiiviseksi, jotta keskiarvossa isompi arvo olisi parempi. Näin saatiin lopullinen luokittelu tehtyä niin, että 5-portaisella Likertin-asteikolla huonoin tulos on 1 ja paras tulos on 5. (Heikkilä 2014, 52, 81, 90.)

Frekvenssijakauman perusteella Likertin 5-portainen asteikko luokiteltiin uudelleen 3-portaiseksi, jolloin havaintoja saatiin tarpeeksi jokaiseen luokkaan. Tämä tehtiin luotavuuden takia. Jokaisessa muuttujassa tulisi olla tarpeeksi havaintoja ja yli 20% frekvensseistä ei saanut olla pienempiä kuin viisi. Ja lisäksi kaikkien frekvenssien tulisi olla suurempia kuin yksi. (Heikkilä 2014, 201.) Uudelleen luokittelun ansiosta tutkimuksessa

oli mahdollista käyttää erilaisia tilastollisia menetelmiä. Luokitteluasteikkoa 1-5 käytettiin laskiessa tunnuslukuja ja suoria jakaumia. Aineiston erilaisille tilastollisille testeille käytettiin luokitteluasteikkoa 1-3. Uudelleen luokitellussa 3-portaisessa asteikossa 1 tarkoitti täysin eri mieltä, 2 tarkoitti ei samaa eikä eri mieltä ja 3 tarkoitti täysin samaa mieltä.

Tutkimuksen kysymysryhmien vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekemisen luotettavuutta testattiin laskemalla SPSS-ohjelman Cronbachin alfa- arvot (taulukko 1). Cronbachin alfa saa tuloksia välillä 0-1. Suuri arvo kertoo vahvasta reliabiliteetista eli mittarissa käytetyt osiot mittaavat saman tyyppistä asiaa. Cronbachin alfan tulisi olla yli 0,7. Kaikissa kysymysryhmissä paitsi vapaaehtoisuudessa Cronbachin alfat olivat hyvät, eikä niihin tarvinnut tehdä muutoksia. Vapaaehtoisuuden-kysymysryhmästä ”Siedän epäonnistumistani”-väite poistettiin, koska se laski kysymysryhmien reliabiliteettia, jolloin kysymysryhmän väittämien määrä laski kuudesta viiteen. Poistamisen avulla kyseisen kysymysryhmän alfa-arvo saatiin riittäväksi. (Heikkilä 2014, 178.)

TAULUKKO 1. Kysymysryhmistä lasketut Cronbach alfa-arvot

Ryhmä:	Laajuus:	Cronbachin Alfa-arvo
Vapaaehtoisuus	5 väittämää	0,739
Kyvykkyys	11 väittämää	0,768
Yhteenkuuluvuus	15 väittämää	0,863
Hyväntekeminen	5 väittämää	0,838

Cronbachin alfa -arvojen mittaamisen ja kysymysryhmien reliabiliteetin toteamisen jälkeen voitiin eri kysymysryhmien väittämät yhdistää summamuuttujiksi. Summamuuttujia voitiin analysoida samoin kuin mitä tahansa yksittäisiä muuttujia.

Tutkimusaineiston kannalta olennaisimmat taustatekijätulokset esitettiin prosentuaalisiin jakaumiin, keskiarvoin, mediaanein ja taulukoin. Lisäksi taustatekijäkysymyksiä käytettiin selittävinä muuttujina, joita tarkasteltiin suhteessa tutkittavaan asiaan (Valli 2010, 103). Jotta voidaan testata aineiston eroja ja riippuvuuksia, on tutkijan päätettävä merkitsevyystaso eli raja, jolla nollahypoteesi hylätään (taulukko 2). Merkitsevyystaso kertoo riskin suuruuden sille, että saatu riippuvuus tai ero johtuu sattuman mahdollisuudesta. Merkitsevyystasosta käytetään lyhennettä p (probability) tai SPSS-ohjelmassa Sig. Sillä mitataan testin johtopäätöksen tilastollista luotettavuutta ja todennäköisyyttä virheelliselle johtopäätökselle, nollahypoteesia hylättäessä. Tilastolliset merkitsevyystestit eivät

kerro riippuvuuden tai eron merkityksen keskeisyydestä tai suuruudesta, vaan todennäköisyydestä, jolla otoksen tulos on voimassa myös perusjoukossa. Tutkijalle jää pohdittavaksi tuloksen merkittävyys käytännössä (Heikkilä 2014, 180-185.)

TAULUKKO 2. Tilastollisten testien merkitsevyystasot (Heikkilä 2014, muokattu)

Tilastollisesti erittäin merkitsevä	$p \leq 0,001$
Tilastollisesti merkitsevä	$p = 0,002-0,01$
Tilastollisesti melkein merkitsevä	$p = 0,011-0,05$

Jotta otoksen kysymysryhmien välisiä riippuvuuksia ja eroja voitaisiin yleistää koskemaan koko perusjoukkoa eikä kyse olisi vain sattumasta, on aineisto testattava keskiarvotestein. Kun aineiston normaalijakaantuneisuudesta ei ollut varmuutta, analysointiin käytettiin ei-parametrisiä menetelmiä Mann-Whitneyn U-testiä ja Kruskal-Wallis H-testiä. Niissä järjestysasteikko riittää muuttujien mittaustasoksi. Testi havaitsee jakaumien sijainnissa olevat erot. Johtopäätös tehdään merkitsevyystason avulla, kuten muissakin tilastollisissa testeissä. (Heikkilä 2014, 184, 209, 217-218.) Nollahypoteesi hylättiin, jos P-arvo oli 0,05 tai pienempi. P-arvon ollessa 0,000, laitettiin arvoksi 0,001. Taustatekijöiden ja kysymysryhmien väittämien riippuvuuden voimakkuutta ja merkitsevyyttä analysoitiin vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekeemisen kysymysryhmien kaikkiin väittämiin sekä kysymysryhmistä tehtyihin summa-
muuttujiin.

Tässä tutkimuksessa korrelaatiokertoimen avulla tutkittiin muuttujien välisten yhteyksien eli riippuvuuksien voimakkuutta toisiinsa (Vilka 2007, 120; Heikkilä 2014, 90). Korrelaatiolla haluttiin selvittää eri tekijöiden yhteyksiä ja vaikutuksia sairaanhoitajien sisäiseen motivaatioon. Tutkimuksessa käytettiin Spearmanin korrelaatiokerrointa, jota käytetään järjestysasteikollisten muuttujien riippuvuuksien mittauksissa. Korrelaatiokertoimen arvo vaihtelee välillä -1 ja +1. (Heikkilä 2014, 193.) Kertoimen edessä olevasta merkistä voidaan päätellä riippuvuuden suuntaa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013,138; Heikkilä 2014, 92). Korkea arvo kertoo muuttujien välisestä vahvasta yhteydestä. Kun korrelaatiokertoimen arvo on 0, ei muuttujien välillä ole havaittavaa riippuvuutta. (Heikkilä 2014, 93, 193.) Käytännössä alle 0,300 korrelaatiokertoimen riippuvuudella ei ole merkitystä, vaikka pieni p-arvo osoittaisi riippuvuuden olevan tilastollisesti merkitsevä. Pieni p-arvo on edellytys riippuvuudelle, mutta siitä huolimatta riippuvuus voi olla vähäistä. (Heikkilä 2014, 195.) Tässä tutkimuksessa ei käsitelty summamuuttujien tai kysymysryhmien väittämien välisiä korrelaatiokertoimia, joiden tulokset jäivät alle 0,300.

Taustatekijöiden ja kysymysryhmien väittämien riippuvuuden voimakkuutta ja merkittävyyttä analysoitiin vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekeemisen kysymysryhmien kaikkiin väittämiin sekä kysymysryhmistä tehtyihin summamuuttujiin. Taustatekijöiden välisiä riippuvuuksia ei tässä tutkimuksessa tutkittu. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin taustatekijöiden ja kysymysryhmien väittämien välisiä korrelaatiokertoimia, joiden tulokset jäivät alle 0,300. Halusimme tutkia taustatekijöiden alhaisetkin riippuvuudet, koska erityisesti työelämästä toivottiin selvittävän taustatekijöiden lisäkysymysten yhteyttä sisäiseen motivaatioon.

Kysymysryhmistä vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus, hyväntekeeminen tehtyjen summamuuttujien avulla vertailtiin niiden vaikuttavuuksia toisiinsa sekä taustatekijöihin Mann-Whitneyn, Kruskal-Wallis ja korrelaatiotestien avulla. Asteikkona oli 1-3. Mann-Whitneyn testin perusteella kaikkien kysymysryhmien summamuuttujilla oli keskenään tilastollisesti merkitseviä eroja. Taustatekijöillä ja summamuuttujilla ei ollut keskenään tilastollisesti merkitseviä eroja. Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla testattiin summamuuttujien väliset merkitsevät erot ja saatiin selville yhteyksien välisten riippuvuuksien voimakkuudet.

Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin käyttäen sisällön erittelyä. Sisällön erittelyllä ilmaistaan kirjoitettua tekstiä määrällisesti laskien asioiden esiintymismääriä. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 105-106). Samaa tarkoittavat asiat ryhmiteltiin omiksi luokikseen. Tutkijan tehtävänä on määrittellä tarkasti luokat, mitkä esiintyneistä asioista muodostetaan. (Vilka 2007, 32.) Avomien kysymyksien vastaukset esiteltiin määrällisten tulosten jälkeen omassa osiossaan.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Vastaajien taustatekijät

Vastaajista suurin osa oli naisia. Tämä voidaan selittää sillä, että suurin osa työntekijöistä työyksiköissä on naisia. Valtaosa vastaajista oli vakituudessa työsuhhteessa ja työskenteli kokoaikaisesti. Vastaajat työskentelivät pääsääntöisesti vuorotyössä. Eniten vastauksia tuli kirurgisella vuodeosastolla työskenteleviltä sairaanhoitajilta ja vähiten kirurgisilla poliklinikoilla työskenteleviltä (taulukko 3).

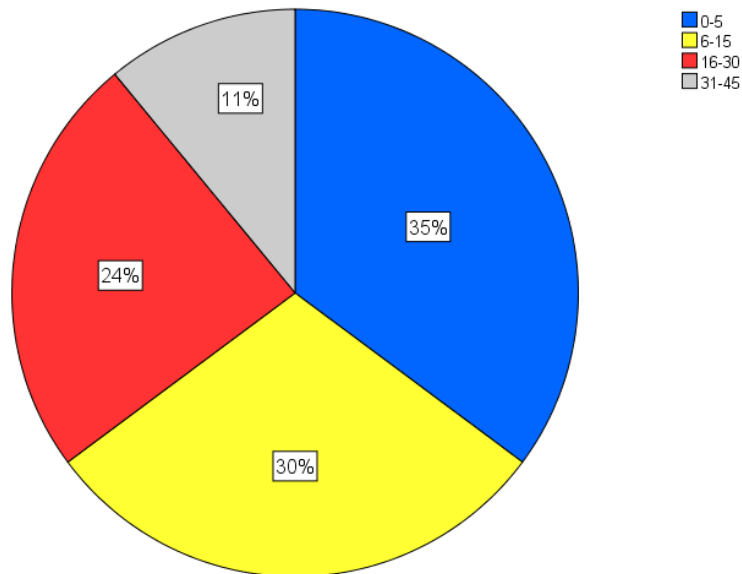
TAULUKKO 3. Vastaajien (N=91) taustatekijät

Taustatekijät		N	%
Sukupuoli	Nainen	87	96
	Mies	4	4
Ikä	20-29	29	32
	30-39	23	25
	40-49	21	23
	50-59	11	12
	60-66	7	8
Työsuhte	Vakituinen	66	73
	Sijainen	25	27
Työvuoro	Päivätyö	21	23
	Vuorotyö	70	77
Työaika	Kokoaikainen	79	87
	Osa-aikainen	12	13
Työyksikkö	Sisätautien vuodeosasto	13	14
	Sisätautien poliklinikka	12	13
	Kirurgian vuodeosasto	58	64
	Kirurgian poliklinikka	8	9

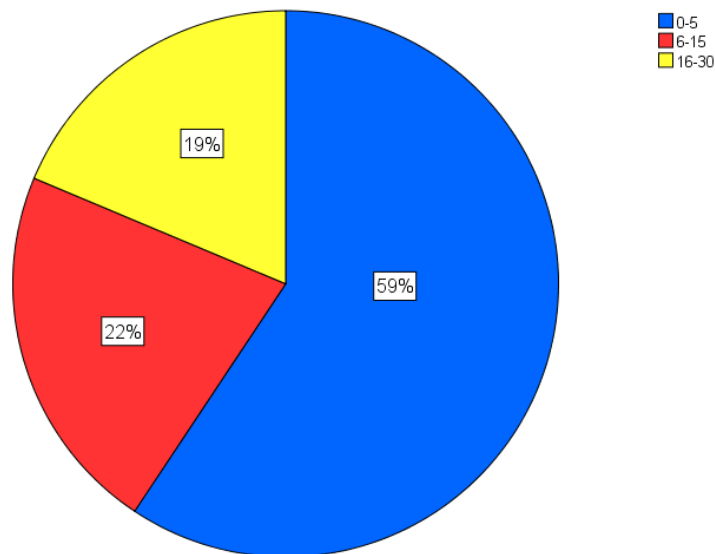
Vastaajien keski-ikä oli 38,5 vuotta (md. 36 vuottaja). Nuorin vastaaja oli iältään 23 vuotta ja vanhin 66 vuotta. Keskiarvo työkokemuksesta hoitoalalla oli 13,8 vuotta (md. 10,5 vuotta). Vastaajilla oli erimittaisia työkokemuksia. Lyhin työkokemus oli alle vuoden ja pisin 45 vuotta (kuvio 3). Työkokemusta nykyisessä työyksikössä vastaajilla oli keskimäärin 7,5 vuotta (md. 4 vuotta). Pisin työkokemus nykyisessä yksikössä oli 30 vuotta ja lyhin alle vuoden (kuvio 4) (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Vastaajien (N=91) iän ja työkokemuksen tunnusluvut

	N	Keskiarvo	Mediaani	Minimi	Maximi
Ikä	91	38,5	36	23	66
Työkokemus hoitoalalta	91	13,7	10	<1	45
Työkokemus nykyisestä yksiköstä	91	7,4	4	<1	30



KUVIO 3. Vastaajien (N=91) hoitoalan työvuosien jakaumat prosentteina



KUVIO 4. Vastaajien (N=91) työvuosien jakaumat prosentteina nykyisistä työpaikoista

Kysymysryhmien summamuuttujien ja taustatekijöiden väliset korrelaatiot olivat yhtä taustatekijää lukuun ottamatta ei merkitseviä. Negatiivista korrelaatiota oli kyvykkyyden

summamuuttujan ja vastaajan työpaikan välillä (liite 4). Korrelaatiot olivat kaikkien summamuuttujien välillä korkeita ja niiden perusteella tulokset olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p=0,001$) (taulukko 5). Kysymysryhmien summamuuttujat olivat positiivisesti yhteydessä toisiinsa. Mitä paremmin vastaaja koki vapaaehtoisuutta, sitä enemmän hän koki myös kyvykkyyttä, yhteenkuuluvuutta ja hyväntekemistä.

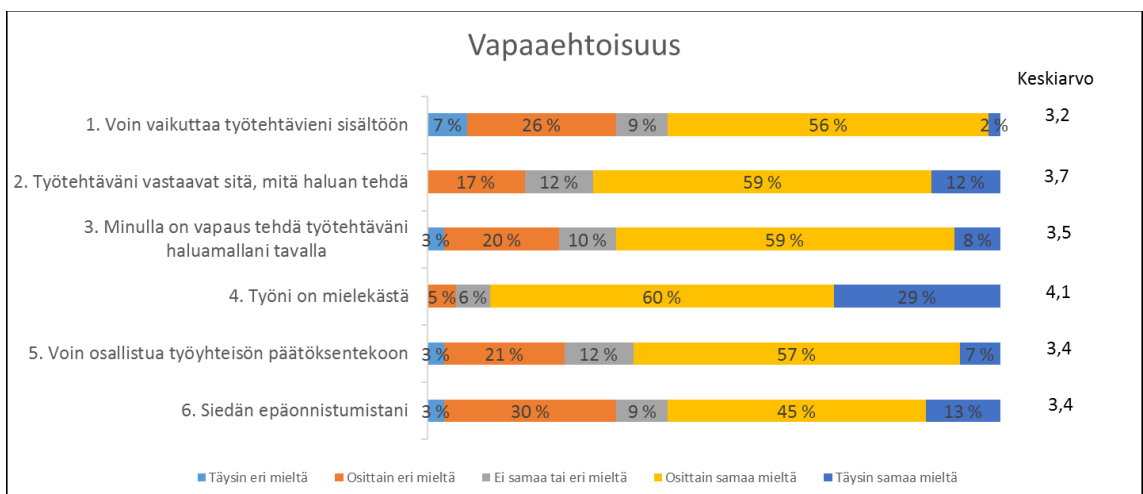
TAULUKKO 5. Kysymysryhmien summamuuttujien väliset korrelaatiot

	vapaaehtoisuus yht	kyvykyys yht	yhteenkuuluvuus yht	hyväntekeminen yht
vapaaehtoisuus yht	1	0,481	0,586	0,557
kyvykyys yht	0,481	1	0,62	0,506
yhteenkuuluvuus yht	0,586	0,62	1	0,518
hyväntekeminen yht	0,557	0,506	0,518	1

7.1 Sairaanhoidtajien sisäisen motivaation muodostuminen

Vapaaehtoisuuden tarve

Kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymysryhmässä kysyttiin vapaaehtoisuuteen liittyviä väittämiä, joita oli yhteensä kuusi. Tutkittaessa vapaaehtoisuuden saamia tunnuslukuja voitiin päätellä, että vastaajat olivat aika yksimielisiä kaikissa muissa väittämissä paitsi vapaudessa vaikuttaa työtehtävieni sisältöön. Kuviossa 5 on esitetty vastauksista lasketut jakaumat prosentuaalisesti. Vastausten keskiarvo on esitetty kuvion oikeassa reunassa. Kysymysryhmän väittämien keskiarvo oli 3,6. Vastaajien vapaaehtoisuuden tarve täyttyi kohtalaisesti.

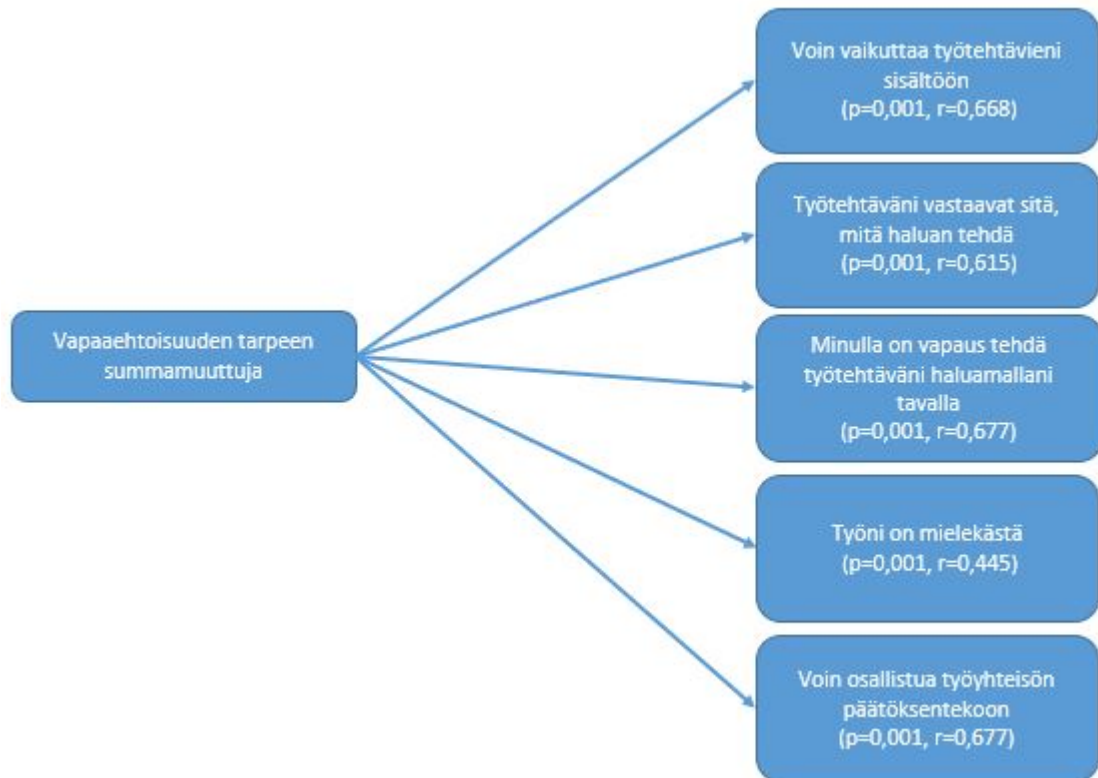


KUVIO 5. Vastaajien vapaaehtoisuuden tarpeen väittämien suorat jakaumat ja keskiarvot (asteikko 1-5)

Tarkistimme vapaaehtoisuudesta kaikkien muuttujien suorat jakaumat. Yhtään virheelistä arvoa ei havaittu ja kaikkiin väittämiin oli vastattu. Vapaaehtoisuutta kuvaavissa väittämissä (1-6) vastaajat olivat kaikissa enimmäkseen samaa ja osittain samaa mieltä (58-89%). Työtehtäviin liittyvissä väittämissä (1-3) vastaukset olivat samansuuntaisia. Vastaajista suurin osa koki vapautta tehdä työtehtävät haluamallaan tavalla (67%) sekä pystyvänsä vaikuttamaan työtehtäviensä sisältöön (58%). Huomioitavaa kuitenkin on, että 33% vastaajista ei kokenut voivansa vaikuttaa työtehtäviensä sisältöön, mikä heijastui vapaaehtoisuutta kuvaavien väittämien alhaisimpana keskiarvona (3,2). Vastaajista 71% ilmoitti työtehtävien vastaavan sitä, mitä he haluavat tehdä. Tähän kysymykseen ei tullut yhtään täysin eri mieltä vastausta. Tämä näkyy myös vastaajien vastauksissa työn mielekkyydestä. Vastaajista 89% oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että työ on mielekkästä. Väittäjä sai korkeimman keskiarvon (4,1) eikä siihen tullut yhtään ”täysin eri mieltä” vastausta. Vastaajista suurin osa koki voivansa osallistua työyhteisön päätöksen tekoon (64%) ja sietävänsä epäonnistumistaan (58%). Asteikkona oli käytössä 1-5.

Kruskal- Wallisin testin perusteella vapaaehtoisuuden kysymysryhmän kaikki väittämät vaikuttivat vastaajan vapaaehtoisuuden tarpeen kokemiseen ($p=0,001$) (liite 5). Kruskal-Wallisit on laskettu asteikolla 1-3.

Spearmanin korrelaatiokertoimen perusteella suurimmat riippuvuudet väittämien ja vapaaehtoisuuden summamuuttujan välillä olivat; ”Voin vaikuttaa työtehtäviensä sisältöön ($p=0,001$, $r=0,668$)”, ”Työtehtäväni vastaavat sitä, mitä haluan tehdä ($p=0,001$, $r=0,615$)”, ”Minulla on vapaus tehdä työtehtäväni haluamalla tavalla ($p=0,001$, $r=0,677$)” ja ”Voin osallistua työyhteisön päätöksentekoon ($p=0,001$, $r=0,623$)”. Työn mielekkääksi kokemisen ja vapaaehtoisuuden tarpeen summamuuttujan välillä riippuvuus oli vähäisempää ($p=0,001$, $r=0,445$). Mitä enemmän työntekijä pystyy tekemään työtehtävänsä haluamalla, sitä enemmän hän kokee vapaaehtoisuutta (kuvio 6).

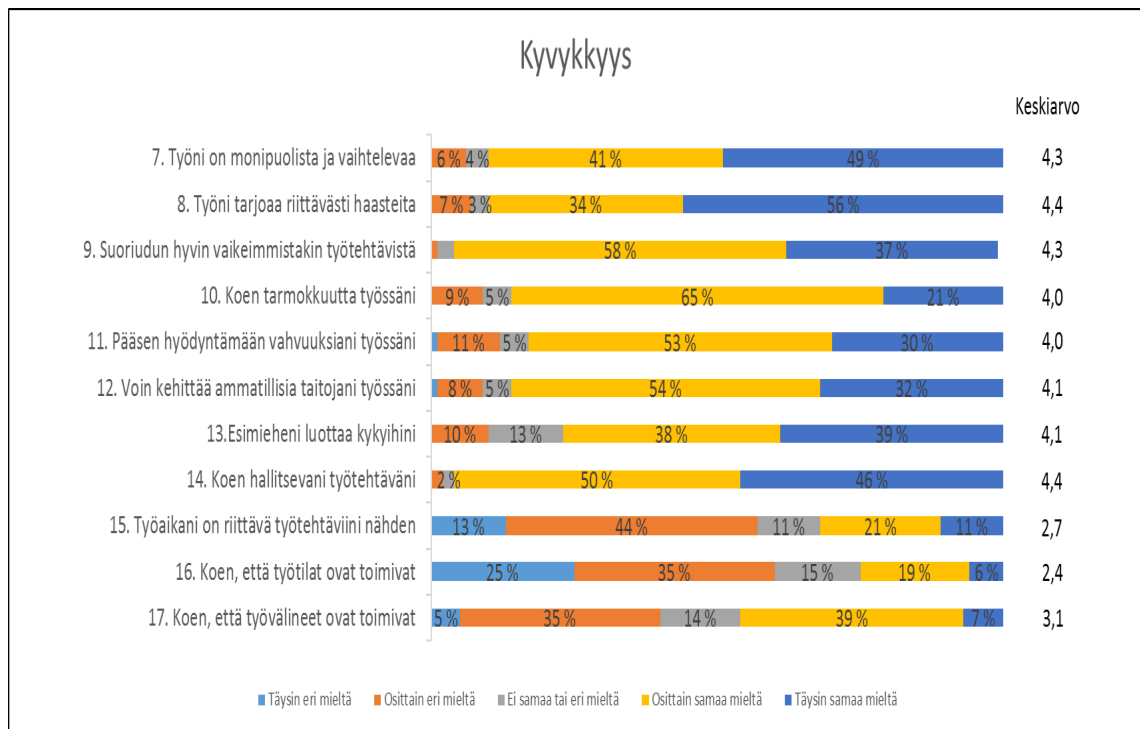


KUVIO 6. Vapaaehtoisuuden tarpeen summamuuttujan ja väittämien väliset suurimmat korrelaatiot

Väittämien ”Voin vaikuttaa työtehtävieni sisältöön” ja ”Minulla on vapaus tehdä työtehtäväni haluamallani tavalla” välillä oli riippuvuutta ($p=0,001$, $r=0,341$). Työtehtävien vastaaminen sitä, mitä vastaaja haluaa tehdä, oli yhteydessä työn mielekkyyteen ($p=0,001$, $r=0,385$) ja vapauteen tehdä työtehtävät haluamallaan tavalla ($p=0,001$, $r=0,373$).

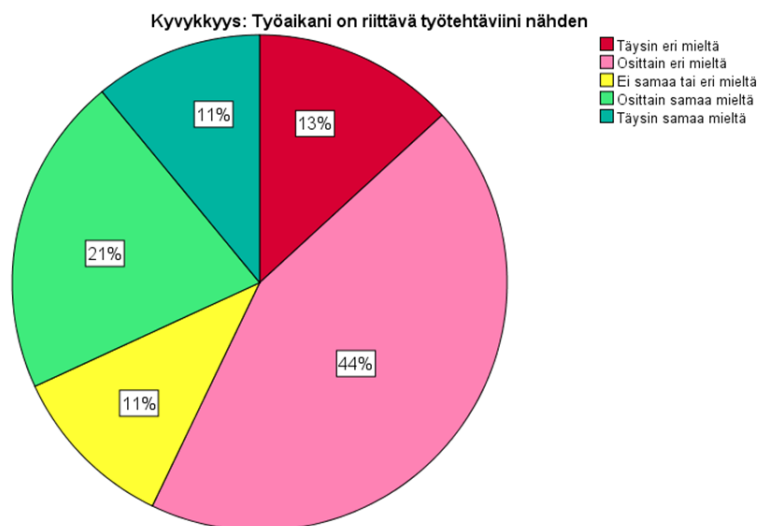
Kyvykkyyden tarve

Tarkistimme kyvykkyydestä kaikkien muuttujien suorat jakaumat. Yhtään virheellistä arvoa ei havaittu ja kaikkiin väittämiin oli vastattu. Kyvykkyyttä kuvaavissa väittämissä (7-14) vastaajat olivat enimmäkseen samaa ja osittain samaa mieltä (77-96%). Vain väittämissä (15-16) vastaajat kokivat, ettei työaika ollut riittävä työtehtäviin nähden (57%) ja ettei työtilat olleet toimivia (60%). Toimivat työtilat (2,4) ja työajan riittävyys (2,7) saivat alhaisimmat keskiarvot (kuvio 7).



KUVIO 7. Vastaajien kyvykkyuden tarpeen väittämien suorat jakaumat ja keskiarvot (asteikko 1-5)

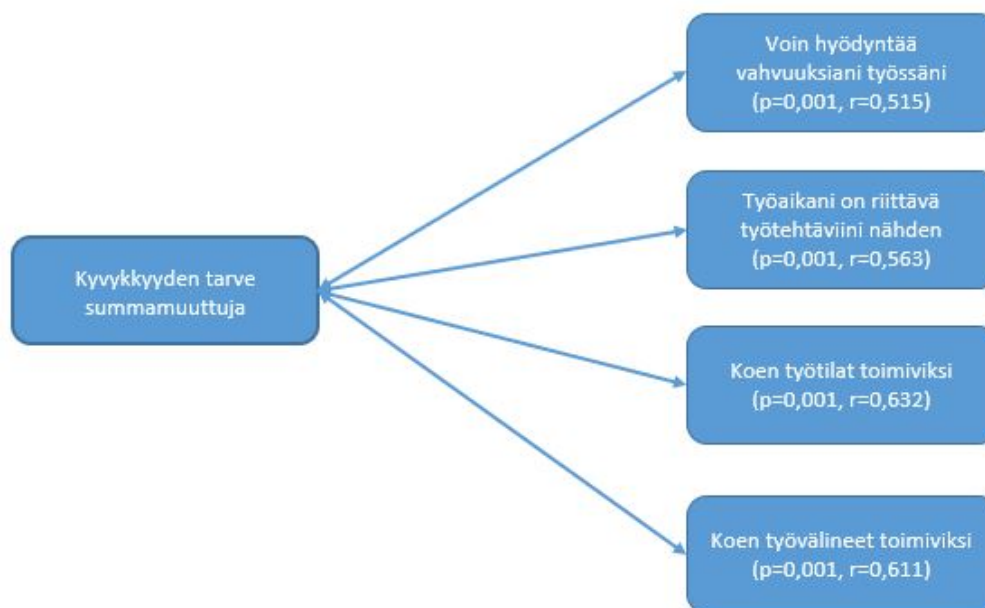
Suurin osa vastaajista ei kokenut työajan riittävän työtehtäviin nähden (kuvio 8). Työvälineiden toimivuudesta oltiin eriävää mieltä. Vastaajista 40% koki, etteivät työvälineet olleet toimivia, mutta 46% koki ne toimiviksi. Vastaajista 90% koki työn tarjoavan riittävästi haasteita ja 96% koki hallitsevansa työtehtävänsä. Nämä näkyivät vastausten korkeina keskiarvoina (4,4). Lisäksi 95% vastaajista koki suoriutuvansa hyvin vaikeimmistakin työtehtävistä (k.a. 4,3). Kysymysryhmän väittämien keskiarvo oli 3,8. Vastaajien kyvykkyuden tarve täyttyi pääsääntöisesti hyvin, sillä vain kolme väittämää sai huonot keskiarvot.



KUVIO 8. Vastausten prosentuaalinen jakauma väittämään ”Työaikani on riittävä työtehtäviini nähden”

Mann-Whitneyn testin perusteella kyvykkyyden kysymysryhmän kaikki väittämät yhtä lukuun ottamatta vaikuttivat vastaajan kyvykkyyden kokemiseen ($p=0,001-0,032$). Vastaajan vaikeimmistakin työtehtävistä suoriutumisen kokeminen ei vaikuttanut kyvykkyyden kokemiseen. Mann-Whitneyt laskettu asteikolla 1-3.

Spearmanin korrelaatiotestin perusteella suurimmat riippuvuudet olivat kyvykkyyden tarpeen summamuuttujan ja työtilojen ($p=0,001$, $r=0,632$) sekä työvälineiden ($p=0,001$, $r=0,610$) toimiviksi kokemisen kanssa, työajan riittävyys työtehtäviin nähden ($p=0,001$, $r=0,563$) sekä omien vahvuuksien hyödyntämisen ($p=0,001$, $r=0,515$) kanssa (kuvio 9). Kyvykkyyden tarvetta tuki esimiehen luottaminen vastaajan kykyihin ($p=0,001$, $r=0,432$), vastaajan ammatillisten taitojen kehittäminen ($p=0,001$, $r=0,418$) sekä tarmokkuuden kokeminen ($p=0,001$, $r=0,387$). Vähiten kyvykkyyden tarvetta vahvisti työn haasteellisuus ($p=0,002$, $r=0,326$) ja monipuolisuus ($p=0,002$, $r=0,318$) sekä työtehtävien hallitseminen ($p=0,004$, $r=0,302$).



KUVIO 9. Kyvykkyyden tarpeen summamuuttujan ja väittämien väliset korkeimmat korrelaatiot

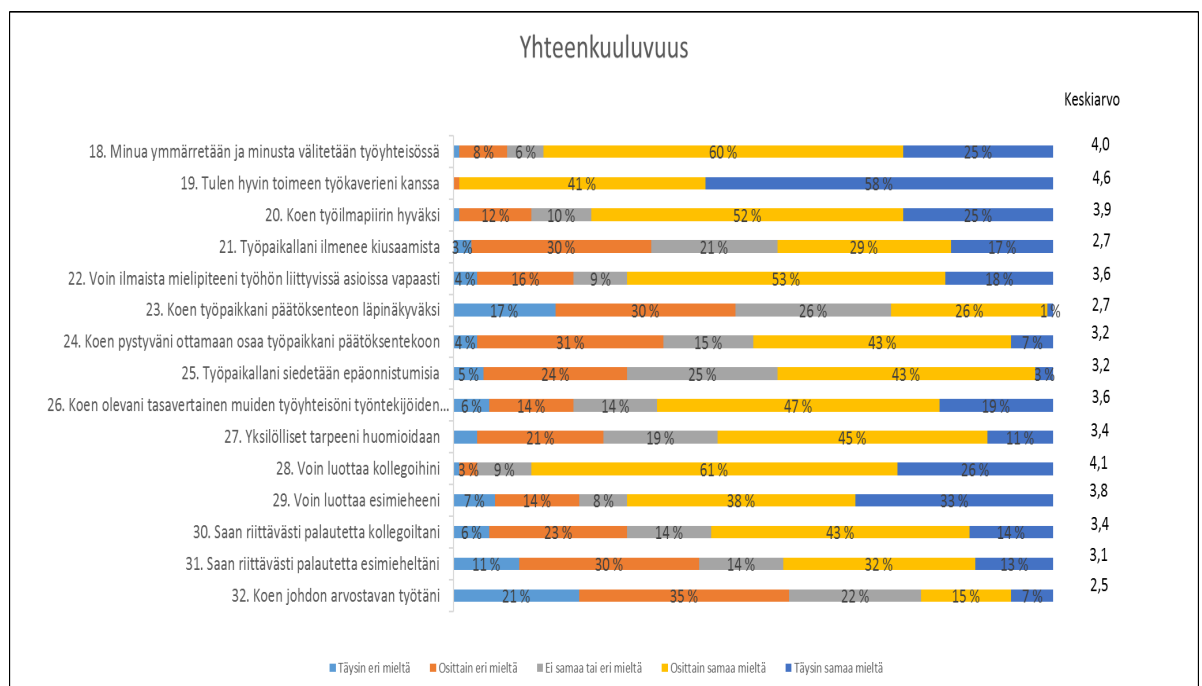
Työn kokeminen monipuoliseksi ja vaihtelevaksi oli yhteydessä työn haasteelliseksi ($p=0,001$, $r=0,517$) kokemisen kanssa. Positiivista yhteyttä oli tarmokkuuden kokemisen ja vahvuuksien hyödyntämisen ($p=0,001$, $r=0,398$) ja ammatillisten taitojen kehittämisen ($p=0,001$, $r=0,491$) välillä. Vahvuuksien hyödyntämisen ja esimiehen luottamisella vastaajan kykyihin ($p=0,001$, $r=0,387$) sekä ammatillisten taitojen kehittämisen ($p=0,001$, $r=0,610$) välillä oli yhteyttä. Ammattitaitojen kehittämisellä ja esimiehen luottamisella vastaajan kykyihin välillä oli riippuvuutta ($p=0,001$, $r=0,396$). Riippuvuutta havaittiin työtilojen toimivuudella ja työajan riittävyydellä ($p=0,001$, $r=0,373$) sekä toimivilla työvälineillä ($p=0,001$, $r=0,686$).

Yhteenkuuluvuuden tarve

Tarkistimme yhteenkuuluvuudesta kaikkien muuttujien suorat jakaumat. Yhtään virheellistä arvoa ei havaittu ja kaikkiin väittämiin oli vastattu. Yhteenkuuluvuuden kysymysryhmässä oli eniten hajontaa vastauksissa. Vastaajista 99% koki tulevansa hyvin toimeen työkaveriensä kanssa, joka näkyi vastausten korkeimpana keskiarvona (4,6). Vastaajat kokivat voivansa luottaa kollegoihinsa (87%) sekä tulevansa ymmärretyiksi ja välitetyiksi työyhteisössään (85%). Lisäksi työilmapiiriin koettiin hyväksi (77%). Vastaajista 71% koki voivansa luottaa esimieheensä sekä ilmaista vapaasti työhönsä liittyvät mielipiteet, mutta noin 20% vastaajista ei kokenut näin. Vastaajista 66% koki tasavertaisuutta muiden työyhteisönsä työntekijöiden kanssa, kun puolestaan 20% koki eriarvoisuutta. Hieman yli

puolet vastaajista (56%) koki, että heidän yksilölliset tarpeensa huomioidaan, mutta 25% oli asiasta eri mieltä ja 19% vastaajista ei ollut samaa tai eri mieltä (kuvio 10).

Vastaajista 57% koki saavansa riittävästi palautetta kollegoilta ja 45% koki saavansa riittävästi palautetta esimieheltä. Palautteen saamisen riittämättömäksi kollegoilta koki 29% vastaajista ja jopa 41% vastaajista ei kokenut saavansa riittävästi palautetta esimieheltä. Vastaajista 46% koki, että työpaikalla siedetään epäonnistumisia, kun taas 29% koki päinvastoin ja 25% ei ollut samaa tai eri mieltä. Vastaajista puolet koki pystyvänsä ottamaan osaa työyhteisönsä päätöksentekoon, mutta vain 27% vastaajista koki päätöksenteon olevan läpinäkyvää. Vastaajista 35% ei kokenut pystyvänsä ottamaan osaa päätöksentekoon ja 47% ei kokenut päätöksentekoa läpinäkyväksi. Puolestaan 26% vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään työpaikan päätöksenteon läpinäkyvyydestä. Vastaajista 46% koki, ettei heidän työpaikallaan ilmene kiusaamista ja 33% koki työpaikalla ilmenevän kiusaamista. Vastaajista 56% koki, ettei johto arvostanut heidän työtään ja vain 22% koki arvostusta johdon taholta. Tämä väittämä sai huonoimman keskiarvon (2,5) (kuvio 10). Kysymysryhmän väittämien keskiarvo oli 3,5. Vastaajien yhteenkuuluvuuden tarve täyttyi kohtalaisesti.



KUVIO 10. Vastaajien yhteenkuuluvuuden tarpeen väittämien suorat jakaumat ja keskiarvot (asteikko 1-5)

Mann-Whitneyn testin tulosten perusteella yhteenkuuluvuuden kysymysryhmän väittämistä kaksi ei vaikuttanut vastaajan yhteenkuuluvuuden tarpeen kokemukseen. Näitä

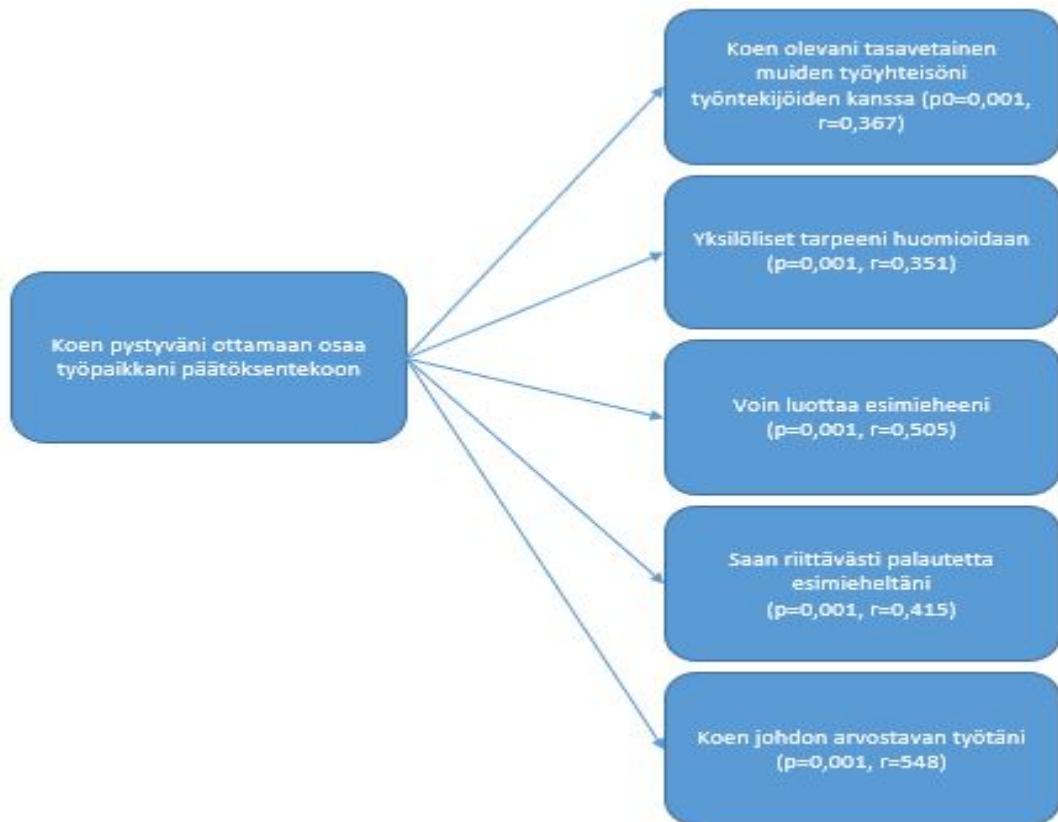
väittämiä olivat ”työpaikallani siedetään epäonnistumisia” ja ”työpaikallani ilmenee kiusaamista”. Muut kyseisen kysymysryhmän väittämät vaikuttivat vastaajan kokemukseen yhteenkuuluvuudesta ($p=0,001-0,037$). Asteikkona oli käytössä 1-3.

Spearmanin korrelaatiokertoimen tulosten perusteella yhteenkuuluvuuden tarpeen summamuuttujan ja kaikkien muiden väittämien paitsi kahden välillä oli tilastollista riippuvuutta. Tilastollista riippuvuutta ei ollut summamuuttujan ja väittämien ”tulen hyvin toimeen työkaverien kanssa” sekä ”työpaikallani ilmenee kiusaamista” kanssa.

Työyhteisössä vastaajan ymmärretyksi ja välitetyksi tulemisen sekä hyvän työilmapiirin ($p=0,001$, $r=0,464$) välillä oli vahva yhteys. Yhteyttä oli ymmärretyksi ja välitetyksi tulemisen sekä tasavertaisuuden kokemisen ($p=0,001$, $r=0,333$) sekä riittävän palautteen saamisen kollegoilta ($p=0,001$, $r=0,333$) välillä. Kiusaamisen ilmenemisen ja mielipiteiden vapaasti ilmaisemisen välillä oli negatiivinen yhteys ($p=0,003$, $r= -0,313$).

Melko vahvaa riippuvuutta oli mielipiteiden vapaasti ilmaisemisen ja päätöksenteon läpinäkyvyyden ($p=0,001$, $r=0,400$) ja osallistumisen ($p=0,001$, $r=0,416$), tasavertaisuuden ($p=0,001$, $r=0,448$), yksilöllisten tarpeiden huomioimisen ($p=0,001$, $r=0,356$), kollegoihin luottamisen ($p=0,001$, $r=0,407$) ja heiltä saadun palautteen ($p=0,001$, $r=0,343$) välillä. Päätöksen teon läpinäkyväksi kokemisen ja mielipiteiden vapaasti ilmaisemisen ($p=0,001$, $r=0,400$) sekä päätöksen tekoon osallistumisen ($p=0,001$, $r=0,539$) välillä oli voimakas yhteys. Heikompa yhteyttä oli päätöksen teon läpinäkyväksi kokemisen ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisen ($p=0,002$, $r=0,323$), esimieheen luottamisen ($p=0,002$, $r=0,314$) sekä johdon arvostuksen vastaajan työtä kohtaan kokemisen ($p=0,001$, $r=0,362$) välillä.

Päätöksentekoon osallistumisen ja tasavertaisuuden ($p=0,001$, $r=0,367$), yksilöllisten tarpeiden huomioimisen ($p=0,001$, $r=0,351$), esimieheen luottamisen ($p=0,001$, $r=0,505$), esimieheltä saadun palautteen ($p=0,001$, $r=0,415$) sekä johdon arvostuksen ($p=0,001$, $r=0,548$) välillä oli riippuvuutta (kuvio 11). Tilastollista riippuvuutta oli epäonnistumisten sietämisen työpaikalla ja tasavertaisuuden ($p=0,001$, $r=0,329$) sekä kollegoihin luottamisen ($p=0,001$, $r=0,358$) välillä. Tasavertaisuuden ja yksilöllisyyden ($p=0,001$, $r=0,435$) sekä kollegoihin luottamisen ($p=0,001$, $r=0,350$) välillä oli positiivista yhteyttä. Yksilöllisyyden ja esimieheen luottamisen ($p=0,001$, $r=0,496$), häneltä saadun riittävän palautteen ($p=0,001$, $r=0,443$), kollegoilta saadun riittävän palautteen ($p=0,001$, $r=0,359$) sekä johdon arvostuksen ($p=0,002$, $r=0,319$) välillä oli tilastollista riippuvuutta.

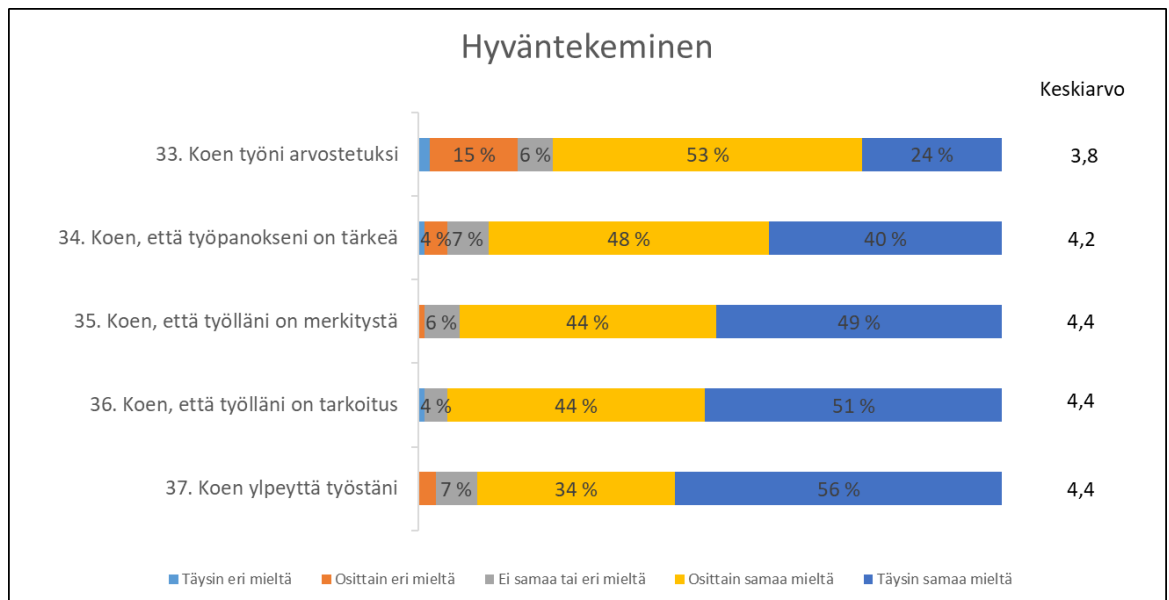


KUVIO 11. Päätöksentekoon osallistumisen väittämän ja kyvykkyyden väittämien väliset riippuvuudet

Esimeheen luottamisen ja häneltä saadun palautteen ($p=0,001$, $r=0,560$) sekä johdon arvostuksen ($p=0,001$, $r=0,492$) välillä oli yhteyttä. Kollegoilta saatu riittävä palaute oli positiivisesti riippuvainen esimeheltä saadun riittävän palautteen ($p=0,001$, $r=0,569$) kanssa. Keskinäistä positiivista riippuvuutta oli myös esimeheltä saadun riittävän palautteen ja johdon arvostuksen ($p=0,001$, $r=0,555$) välillä.

Hyväntekemisen tarve

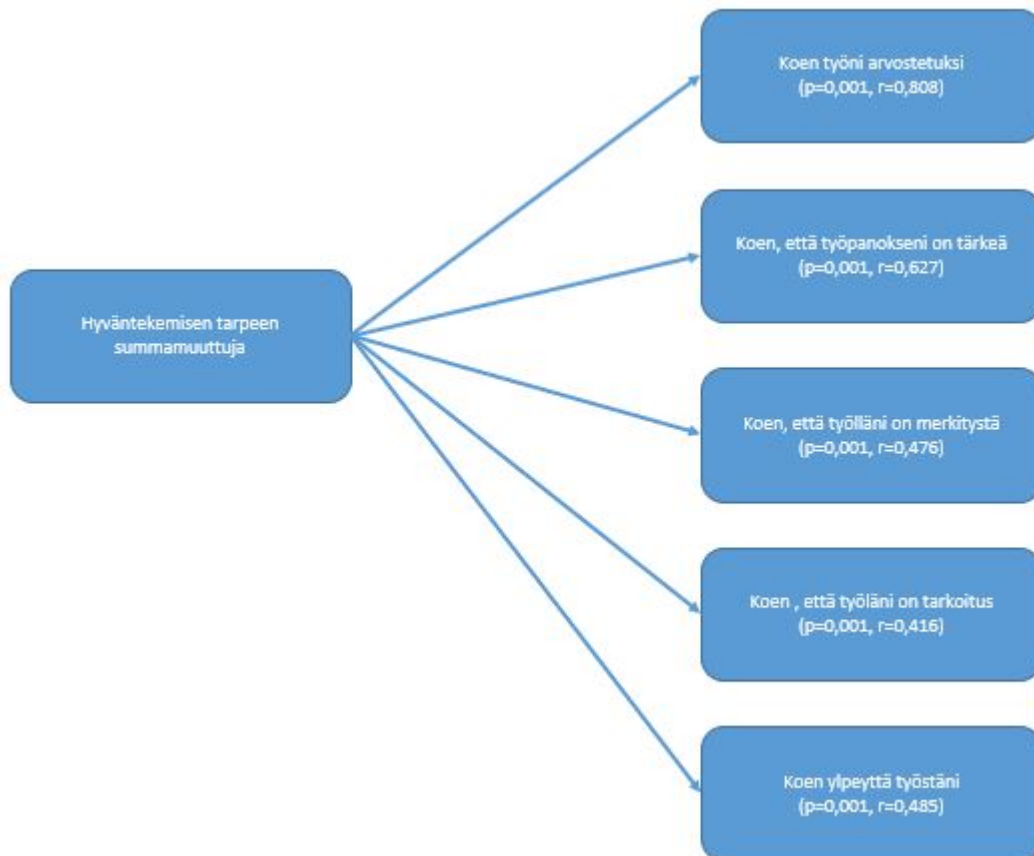
Tarkistimme hyväntekemisestä kaikkien muuttujien suorat jakaumat. Yhtään virheellistä arvoa ei havaittu ja kaikkiin väittämiin oli vastattu. Hyväntekemistä kuvaavissa väittämissä (33-37) vastaajat olivat enimmäkseen samaa ja osittain samaa mieltä (77-95%). Vastaajat kokivat työnsä merkitykselliseksi (93%) ja tarkoitukselliseksi (95%) sekä he olivat ylpeitä työstään (90%). Nämä väittämät saivat korkeimmat keskiarvot (4,4). Vastaajista suurin osa koki työnsä arvostetuksi (77%), mutta 17 % ei kokenut näin, mikä näkyi matalimpana keskiarvona (3,8). Suurin osa vastaajat koki työpanoksensa tärkeäksi (88%) (kuvio 12). Kysymysryhmän väittämien keskiarvo oli 4,2. Vastaajien hyväntekemisen tarve täyttyi hyvin.



KUVIO 12. Vastaajien hyväntekemisen tarpeen väittämien suorat jakaumat ja keskiarvot (asteikko 1-5)

Mann-Whitneyn testin perusteella hyväntekemisen kysymysryhmän kaikki väittämät vaikuttivat vastaajan hyväntekemisen tarpeen kokemukseen ($p=0,001$). Asteikkona oli käytössä 1-3.

Spearmanin korrelaatiotestin perusteella hyväntekemisen tarpeen summamuuttujalla oli riippuvuutta kaikkein kysymysryhmän väittämien kanssa. Suurimmat riippuvuudet olivat oman työn arvostetuksi ($p=0,001$, $r=0,808$) ja työpanoksen tärkeäksi ($p=0,001$, $r=0,627$) kokemisen välillä. Vahvaa riippuvuutta oli työn merkityksen ($p=0,001$, $r=0,476$) ja tarkoituksen ($p=0,001$, $r=0,416$) sekä ylpeyden ($p=0,001$, $r=0,485$) kokemisen välillä (kuvio 13).



KUVIO 13. Hyväntekemisen tarpeen summamuuttujan ja väittämien väliset korrelaatiot

Työn arvostetuksi kokemisen sekä työpanoksen tärkeyden ($p=0,001$, $r=0,358$) välillä oli heikkoa yhteyttä. Työpanoksen tärkeäksi kokemisen ja työn kokemisen merkitykselliseksi välillä oli voimakas riippuvuus ($p=0,001$, $r=0,704$). Heikompa yhteyttä oli työpanoksen tärkeyden ja työn tarkoituksen ($p=0,002$, $r=0,325$) kokemisen välillä. Työn merkityksen ja tarkoituksen välillä havaittiin heikohkoa yhteyttä ($p=0,002$, $r=0,316$). Työn tarkoituksellisuuden kokemisen ja ylpeyden kokemisen välillä oli positiivista riippuvuutta ($p=0,001$, $r=0,399$).

7.2 Sairaanhoidajien sisäiseen motivaatioon yhteydessä olevat taustatekijät

Vapaaehtoisuuden tarve

Spearmanin testin sekä Mann-Whitneyn testin perusteella iällä, työkokemuksella hoitoalta tai nykytyöstä, työvuorolla (vuorotyö tai päivävuoro), työsuhteella (vakituinen tai sijainen), työajalla (kokoaikainen tai osa-aikainen) eikä työyksilöllä ollut yhteyttä tai tilastollista merkitsevyyttä vapaaehtoisuuden tarpeen summamuuttujan kanssa. Mikään taustatekijöistä ei vaikuttanut vastaajan vapaaehtoisuuden tarpeen kokemiseen.

Vapaaehtoisuuden kysymysryhmän väittämien ja taustatekijöiden välisiä yhteyksiä tarkasteltiin Spearmanin korrelaatiokertoimella. Korrelaatiokertoimella laskettujen tulosten perusteella ainoastaan vastaajan työajalla (kokoaikainen tai osa-aikainen) oli yhteyttä vastaajan kokemukseen tehdä työtehtävänsä vapaasti haluamallaan tavalla. Tosin tämä yhteys oli heikko ($p=0,039$, $r=0,217$). Mann-Whitneyn U-testin perusteella työajalla oli merkitsevyyttä vastaajan kokemukseen tehdä työtehtävänsä vapaasti haluamallaan tavalla ($p=0,040$). Osa-aikaisesti työskentelevät vastaajat kokivat enemmän vapautta työtehtäviensä suorittamisessa (taulukko 6). Muilla taustatekijöillä ei ollut riippuvuutta tai merkitsevyyttä muihin vapaaehtoisuuden kysymysryhmän väittämiin.

TAULUKKO 6. Vastaajan työajan merkitsevyys ja keskiarvot vapaaehtoisuuden väittämään ” minulla on vapaus tehdä työtehtäväni haluamalla tavalla” (asteikko 1-3)

	p	Kokoaikainen	Osa-aikainen
Minulla on vapaus tehdä työtehtäväni haluamalla tavalla	0,040	2,37	2,92

Kyvykkyyden tarve

Spearmanin korrelaatiokertoimen testin perusteella työyksiköllä ja kyvykkyyden kysymysryhmän summamuuttujalla oli negatiivinen yhteys ($p=0,001$, $r= -0,330$) (liite 4). Kruskal-Wallis H-testin avulla merkitsevimmät erot havaittiin kirurgisen poliklinikan ja sisätautivuodeosaston, sisätautienpoliklinikan ja sisätautien vuodeosaston sekä kirurgian vuodeosaston ja sisätautien vuodeosaston väleillä ($p=0,001$).

Spearmanin korrelaatiokertoimella saatujen tulosten perusteella iällä, työkokemuksella, työvuorolla, työsuhteella ja työyksiköllä oli riippuvuutta osaan kyvykkyyden kysymysryhmän väittämistä. Iällä oli riippuvuutta vastaajan kokemukseen työn tarjoamista riittävästä haasteista ($p=0,016$, $r=0,252$), tarmokkuuden kokemiseen työssään ($p=0,048$, $r= -0,208$) sekä työtilojen toimiviksi kokemiseen ($p=0,035$, $r=0,221$). Iän karttuessa myös vastaajan kokemus työn tarjoamista riittävästä haasteista kasvoi. Vanhemmat vastaajat kokivat työtilat nuorempia vastaajia toimivimmiksi. Ikä vaikutti negatiivisesti vastaajan tarmokkuuden kokemiseen työssä. Mitä vanhempi vastaaja oli, sitä vähemmän hän koki tarmokkuutta. Näiden muuttujien välillä oli heikko yhteys.

Kruskal-Wallis H-testillä merkitsevin ero havaittiin iän ja työssä koetun tarmokkuuden välillä ($p=0,020$) (liite 6). Keskiarvovertailun perusteella vähiten tarmokkaita olivat 30-49 vuotiaat (taulukko 7). Kruskal-Wallis H-testin perusteella iällä oli väliä työn monipuoliseksi ja vaihtelevaksi ($p=0,029$) kokemisen kanssa. Keskiarvovertailun perusteella

iäkkäämmät vastaajat kokivat työnsä monipuolisemmaksi ja vaihtelevammaksi kuin nuoremmat (taulukko 7).

TAULUKKO 7. Vastaajien iän merkitsevyydet ja ikäluokkien keskiarvot kyvykkyyden kysymysryhmän kahteen väittämään ”Koen tarmokkuutta työssäni ” ja ”Työni on monipuolista ja vaihtelevaa” (asteikko 1-3)

	p	20-29	30-39	40-49	50-59	60-66
Koen tarmokkuutta työssäni	0,020	3	2,70	2,43	2,91	2,86
Työni on monipuolista ja vaihtelevaa	0,029	2,83	2,61	3	3	3

Työkokemuksella hoitoalalta oli riippuvuutta vastaajan työnsä monipuoliseksi ja vaihtelevaksi ($p=0,039$, $r=0,217$) kokemisen sekä työn tarjoamien riittävien haasteiden ($p=0,013$, $r=0,259$) välillä. Mitä enemmän vastaajalla oli työkokemusta hoitoalalta, sitä enemmän hän koki työnsä monipuoliseksi ja vaihtelevaksi sekä tarjoavan riittävästi haasteita. Näiden muuttujien välillä oli heikko yhteys. Kruskal-Wallis H-testin perusteella hoitoalan työkokemuksella oli merkitsevyyttä vastaajan kokemukseen siitä, että hän voi kehittää ammatillisia taitojaan työssään ($p=0,032$) (liite 7). Huonoiten ammatillisia taitojaan pystyivät kehittämään 6-15 vuotta hoitoalalla työskennelleet (taulukko 8).

TAULUKKO 8. Vastaajien hoitoalan työkokemuksen merkitsevyydet ja työvuosiluokkien keskiarvot kyvykkyyden väittämään ”Voin kehittää ammatillisia taitojani työssäni” (asteikko 1-3)

	p	0-5	6-15	16-30	31-45
Voin kehittää ammatillisia taitojani työssäni	0,032	2,94	2,48	2,82	2,90

Tulosten perusteella työvuorolla (vuorotyö tai päivävuoro) oli negatiivinen yhteys vastaajan kokemukseen siitä, että pääseekö hän hyödyntämään vahvuuksiaan työssään ($p=0,022$, $r=-0,240$), voiko hän kehittää ammatillisia taitojaan ($p=0,031$, $r=-0,226$) sekä kokeeko esimiehen luottavan hänen kykyihinsä ($p=0,009$, $r=-0,271$). Mann-Whitneyn U-testin ja keskiarvovertailun tulosten perusteella vuorotyöläiset kokivat voivansa hyödyntää vahvuuksiaan työssään päivävuorolaisia enemmän (taulukko 9). Näiden testien perusteella ammatillisten taitojen kehittämisellä ja esimiehen luottamuksella vastaajan kykyihin oli merkitsevää eroa vuorotyöläisten ja päivävuorolaisten välillä. Vuorotyöläiset

kokivat voivansa kehittää ammatillisia taitojaan päivävuorolaisia enemmän. Vuorotyöläiset kokivat myös, että esimies luottaa heidän kykyihinsä päivävuorolaisia enemmän.

TAULUKKO 9. Vastaajien työvuoron merkitsevyys sekä vuorotyön ja päivävuorolaisten keskiarvot kolmeen kyvykkyyden väittämään (asteikko 1-3)

	p	Vuorotyöläiset	Päivävuorolaiset
Pääsen hyödyntämään vahvuuksiani työssäni	0,023	2,80	2,38
Voin kehittää ammatillisia taitojani työssäni	0,032	2,84	2,52
Esimieheni luottaa kykyihini	0,010	2,77	2,33

Työsuhteella (vakituinen tai sijainen) oli positiivinen yhteys työn tarjoamien riittävien haasteiden kanssa ($p=0,005$, $r=0,291$). Näiden muuttujien välillä oli kuitenkin heikko yhteys. Mann-Whitneyn U-testin työsuhteella ja työn tarjoamien riittävien haasteiden välillä oli merkitsevin ero ($p=0,006$). Keskiarvovertailun perusteella vakituudessa työsuhteessa olevat vastaajat kokivat sijaisia enemmän työn tarjoavan riittävästi haasteita (taulukko 10).

TAULUKKO 10. Vastaajien työsuhteen merkitsevyys sekä vakituisen työsuhteen että sijaisuuden keskiarvot kyvykkyyden väittämään ”Työni tarjoaa riittävästi haasteita” (asteikko 1-3)

	p	Vakituinen työsuhte	Sijaisuus
Työni tarjoaa riittävästi haasteita	0,023	2,92	2,60

Työyksiköllä (sisätautien vuodeosasto, sisätautien poliklinikka, kirurginen vuodeosasto tai kirurginen poliklinikka) oli positiivinen yhteys vastaajan kokemuksiin työtilojen ($p=0,001$, $r=0,353$) ja työvälineiden ($p=0,001$, $r=0,354$) toimivuudesta. Näiden muuttujien välinen yhteys oli kohtalainen. Kruskal-Wallis H-testin tulosten mukaan työyksikön ja esimies luottaa vastaajan kykyihin sekä työtilojen ja välineiden toimiviksi kokemisen väleillä oli merkitsevimmät erot. Keskiarvovertailun mukaan huonoimmin vastaajat kokivat esimiehen luottavan heidän kykyihinsä sisätautisella ja kirurgisella poliklinikalla. Työtilat ja työvälineet koettiin toimiviksi ainoastaan sisätautisella vuodeosastolla. Työtilat ja välineet koettiin huonoiten toimiviksi kirurgisella vuodeosastolla sekä poliklinikalla (taulukko 11).

TAULUKKO 11. Vastaajien työpaikan merkitsevyys ja työyksikköjen keskiarvot kolmeen kyvykkyyden väittämään (asteikko 1-3)

	p	Sisätautinen vuodeosasto	Sisätauti- nen poli- klinikka	Kirurgi- nen vuode- osasto	Kirurginen poliklinikka
Esimieheni luottaa kykyihini	0,041	2,85	2,33	2,76	2,25
Koen, että työtilat ovat toimivat	0,001	2,62	1,75	1,40	1,63
Koen, että työväli- neet ovat toimivat	0,002	2,92	2,17	1,86	1,75

Yhteenkuuluvuuden tarve

Spearmanin testin ja Mann-Whitneyn testin perusteella vastaajan taustatekijöillä ja yhteenkuuluvuuden tarpeen summamuuttujalla ei ollut yhteyttä tai tilastollista merkitsevyyttä. Mikään taustatekijöistä ei vaikuttanut vastaajan yhteenkuuluvuuden tarpeen kokemiseen.

Spearmanin korrelaatiokertoimella haettiin yhteyksiä taustatekijöiden ja yhteenkuuluvuuden kysymysryhmän väittämien välille. Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla saatujen tulosten perusteella iällä oli positiivinen yhteys vastaaja kokemukseen, että hänen yksilölliset tarpeensa huomioidaan ($p=0,044$, $r=0,211$). Iällä ($p=0,048$, $r=0,208$) ja hoitoalan työkokemuksella ($p=0,029$, $r=0,229$) oli yhteyttä vastaajan kokemukseen esimiehen riittävästä palautteenannosta. Mitä vanhempi vastaaja oli, sitä paremmin hän koki yksilöllisten tarpeidensa tulevan huomioiduiksi. Vanhemmat ja kokeneemmat vastaajat kokivat esimieheltä saadun palautteen riittäväksi. Muuttujien välillä oli kuitenkin heikko yhteys.

Työkokemuksella nykyisestä työstä ja työilmapiirin hyväksi kokemisella oli heikko yhteys ($p=0,049$, $r=0,207$). Huonoimmaksi työilmapiirin kokivat 6-15 vuotta nykytyöpaikassaan olleet (taulukko 12). Tulosten perusteella työvuoroilla (vuorotyö tai päivävuoro) oli positiivinen yhteys siihen, kokiko vastaaja tulevansa ymmärretyksi ja välitetyksi työyhteisössään ($p=0,031$, $r=0,226$) ja, että pystyykö hän luottamaan esimieheensä ($p=0,004$, $r=0,301$). Muuttujien välinen yhteys oli heikko. Mann-Whitneyn U-testin tulosten perusteella työvuorolla oli merkitsevimmät erot väittämien ”minua ymmärretään ja minusta välitetään työyhteisössä” ($p=0,032$) sekä ”voin luottaa esimieheeni” ($p=0,004$) kanssa. Keskiarvovertailun perusteella vuorotyöläiset kokivat päivävuorolaisia enemmän tulevansa ymmärretyksi ja välitetyksi työyhteisössään. Huomattavaa eroa oli esimieheen luottamisessa päivävuorolaisten ja vuorotyöläisten välillä (taulukko 13).

TAULUKKO 12. Vastaajien työkokemus nykyisestä työstä merkitsevyys (p) ja työvuosiluokittelujen keskiarvot yhteenkuuluvuuden väittämään ”Koen työilmapiirin hyväksi”

	p	0-5	6-15	16-30
Koen työilmapiirin hyväksi	0,049	2,74	2,45	2,53

TAULUKKO 13. Vastaajien työvuoron merkitsevyys (p) sekä vuorotyön ja päivävuoron keskiarvot kahteen yhteenkuuluvuuden väittämään

	p	Vuorotyö	Päivävuoro
Minua ymmärretään ja minusta välitetään työyhteisössä	0,032	2,84	2,52
Voin luottaa esimieheeni	0,004	2,64	2,05

Työsuhteella (vakituinen tai sijainen) oli positiivista yhteyttä vastaajan kokemukseen tasavertaisuudesta muiden työyhteisönsä työntekijöiden kanssa ($p=0,015$, $r=0,253$) sekä negatiivinen yhteys yksilöllisten tarpeiden huomioiduksi tulemisen kokemisen ($p=0,051$, $r=-0,205$) kanssa. Mann-Whitneyn U-testin tulosten perusteella työsuhteen muodolla oli merkitsevää eroa vastaajan kokemukseen tasavertaisuudesta muiden työyhteisön työntekijöiden kanssa ($p=0,016$). Sijaisena työskentelevät eivät kokeneet olevansa tasavertaisia muiden työyhteisön työntekijöiden kanssa (taulukko 14).

TAULUKKO 14. Vastaajien työsuhteen merkitsevyys (p) sekä vakituisen työsuhteen ja sijaisuuden keskiarvot yhteenkuuluvuuden väittämään ”Koen olevani tasavertainen muiden työyhteisöni työntekijöiden kanssa”

	p	Vakituinen työsuhde	Sijaisuus
Koen olevani tasavertainen muiden työyhteisöni työntekijöiden kanssa	0,016	2,59	2,12

Kruskal-Wallis testin perusteella työyksiköllä oli merkitsevää eroa vastaajan esimieheen luottamisen kanssa. Keskiarvovertailun perusteella kirurgisella poliklinikalla työskentelevät vastaajat luottivat esimieheensä muita työyksiköjä vähemmän (taulukko 15).

TAULUKKO 15. Vastaajien työyksikön merkitsevyys ja keskiarvot yhteenkuuluvuuden väittämään ”Voin luottaa esimieheeni”

	p	Sisätautinen vuodeosasto	Sisätauti- nen poli- klinikka	Kirurgi- nen vuode- osasto	Kirurginen poliklinikka
Voin luottaa esimieheeni	0,018	2,77	2,08	2,62	1,88

Hyväntekemisen tarve

Spearmanin korrelaatiotestin ja Mann-Whitneyn testin perusteella yhteenkuuluvuuden summamuuttujan ja iän, hoitoalan tai nykytyön työkokemuksen, työvuoron (vuorotyö tai päivävuoro), työsuhteen (vakituinen tai sijainen), työajan (kokoaikainen tai osa-aikainen) eikä työpaikan välillä ollut yhteyttä tai merkitsevyyttä. Mikään taustatekijöistä ei vaikuttanut vastaajan hyväntekemisen tarpeen kokemiseen.

Spearmanin korrelaatiokertoimella haettiin yhteyksiä taustatekijöiden ja hyväntekemisen kysymysryhmän väittämien välille. Spearmanin korrelaatiotestin tulosten perusteella iällä oli heikko positiivinen yhteys siihen, kokiko vastaaja työnsä arvostetuksi ($p=0,039$, $r=0,217$). Iäkkäämmät työntekijät kokivat työnsä arvostetummiksi kuin nuoremmat työntekijät. Muilla taustatekijöillä ei ollut tulosten mukaan yhteyttä hyväntekemisen väittämisiin.

7.3 Avoimet vastaukset

Työmotivaatiota lisäävät tekijät

Vastaajat vastasivat kysymykseen työmotivaatiota lisäävistä tekijöistä yhteensä 222 lausumalla. Vastaajista (N=91) yhdeksän ei vastannut avoimeen kysymykseen (taulukko 16).

TAULUKKO 16. Vastaajien lausumia (N=222) työmotivaatiota lisäävistä tekijöistä

Työmotivaatiota lisäävät tekijät	Lausumat (N=222)	%-Osuus
Hyväntekeminen	36	16
Työyhteisö ja työilmapiiri	30	13
Työkaverit	24	11
Mielenkiintoinen työ	23	10
Itsensä kehittäminen ja osaaminen	23	10

Haasteellinen työ	17	8
Palautteen saaminen	12	5
Mielekäs työ	10	5
Esimies	9	4
Työn arvostus	9	4
Työn luonne	6	3
Potilaat	6	3
Vapaaehtoisuus	5	2
Henkilökohtaiset tekijät	4	2
Nopea potilasvaihtuvuus	2	1
Ylpeys työstä	2	1
Mahdollisuus vaikuttaa	2	1
Työvälineet ja työtilat	2	1

Vastaajia motivoi eniten hyväntekeminen. Hyväntekemiseen kuului potilaan auttaminen, työn merkitys ja tärkeys sekä työn palkitsevuus. Toiseksi eniten vastaajia motivoi työyhteisö ja työilmapiiri. Työilmapiirissä ja työyhteisössä vastaajia motivoi yhteenkuuluvuus, hyvä työilmapiiri, tiivis ja avoin työyhteisö, muihin luottaminen, avun saaminen, yhteistyö ja lääkärit. Työntekijöitä motivoi myös työkavereilta saatu tuki ja arvostus sekä heidän kanssaan toimeen tuleminen ja kollegiaalisuus.

Hyvä työilmapiiri ja se, että koen työni merkitykselliseksi. Nämä kaksi tekijää auttavat jaksamaan työssä ja tekevät työn tekemisestä miellyttävää.

Mielenkiintoinen työ oli yksi motivoivimmista tekijöistä. Työtä luonnehdittiin vaihtelevaksi ja monipuoliseksi. Työstä teki mielenkiintoisen erilaiset potilaat ja työtehtävät sekä oppimisen paljous. Vastaajia motivoi itsensä kehittäminen ja osaaminen. Itsensä kehittämiseen ja osaamiseen liittyvät tekijät olivat kyvykkyys, halu oppi uutta, ammattitaito, halu selviytyä haasteista, työn osaaminen, koulutus, työssä kehittyminen, ammatillinen itsetunto ja ammattiylpeys. Haasteellinen ja vaativa työ sekä haastavien tilanteiden menestyksekkäs hoitaminen lisäsivät vastaajien motivaatiota.

Ikä ja kokemus antaa ammatillista itsetuntoa, uskoa osaamiseen ja työn merkityksellisyyteen, koskien välitöntä potilashoitoa. Suo myös armon itseä kohtaan opetella rauhassa.

Palautteen saaminen potilailta, omaisilta, kollegoilta ja esimieheltä koettiin motivoivana tekijänä. Esimieheen liittyvät motivoivat asiat olivat luottamus esimiehiin, työntekijän tarpeiden huomiointi, esimiehen kannustus, reiluus, arvostus ja oikeudenmukaisuus. Myös työn arvostus motivoi vastaajia. Työn luonteeseen kuuluvina motivoivina tekijöinä olivat aika tehdä työ hyvin, vastuullinen ja ihmisläheinen työ sekä työn kokeminen mukavana ja nautinnollisena. Potilaat lisäsivät työntekijöiden motivaatiota. Vastauksissa 2% käsiteltiin sekä henkilökohtaisia motivoivia tekijöitä että vapaaehtoisuuden tarvetta. Henkilökohtaisia motivoivia tekijöitä olivat vuorovaikutustaidot, kohtaamiset, päivätyö ja sairaanhoitajan ammatti. Vapaaehtoisuuden tarve ilmeni työn organisoimisella itselleen sopivaksi, vapautena tehdä työ omalla tavalla, sama työ voidaan tehdä usealla tavalla sekä vapaus. Vastauksista nopea potilasvaihtuvuus, ylpeys työstä, työvälineet ja työtilat sekä mahdollisuus vaikuttaa lisäsivät vastaajien motivaatiota.

Lähiesimies joka jaksaa kannustaa meitä kaikkia ja on reilu.--

Vapaaehtoisuus- sama työ, eri tapa, sama tulos. Mielenkiinto työtä kohtaan pysyy yllä. --

Työmotivaatiota heikentävät tekijät

Vastaajista (N=91) 11 ei vastannut avoimeen kysymykseen työmotivaatiota heikentävistä tekijöistä. Työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä vastattiin yhteensä 182 lausumalla (taulukko 17).

TAULUKKO 17. Vastaajien lausumia (N=182) työmotivaatiota heikentävistä tekijöistä

Työmotivaatiota heikentävät tekijät	Lausumat (N=182)	%-Osuus
Kiire	47	26
Työilmapiirin ongelmat	24	13
Päätöksentekoon liittyvät ongelmat	21	11
Esimies	14	8
Arvostuksen puute	14	8
Johdon työskentely	11	6
Henkilökohtaiset asiat	11	6
Työtilat ja työolosuhteet	10	5
Työhön liittyvät ongelmat	9	5
Palautteeseen liittyvät ongelmat	7	4

Palkkaus	6	3
Moniammatillinen käytös	4	2
Palkkioiden puute	3	2
Hyväntekeminen	1	1

Eniten työntekijöiden motivaatiota laski kiire. Kiireen myötä työaika ei riittänyt potilaan hyvään hoitoon, töitä oli enemmän kuin ehti tehdä, josta seurasi riittämättömyyden ja epäonnistumisen tunteita sekä väsymystä työpäivän jälkeen. Kiireen ongelmia lisäsi liiallinen työmäärä hoitajaresurssiin suhteutettuna.

-- kiinnostavuutta heikentää liialla kiireellä pakotettu työn tekeminen, ei ehdi kohdata ihmistä sillä arvokkuudella kun hänellä olisi oikeus--

Työyhteisön työilmapiiri ongelmat heikensivät vastaajien motivaatiota. Ongelmia aiheuttivat epäoikeudenmukainen työnjako, kateus, työkavereiden henkinen väsyminen, pahan puhuminen, näkemuserot samasta työstä, hierarkia työntekijöiden välillä, kireä työilmapiiri, erimielisyydet uusien ja vanhojen hoitajien välillä, kollegoiden asenne uusia työntekijöitä kohtaan, haluttomuus auttaa ongelmatilanteissa, luottamuksen puute kollegoihin, kollegoita ei tunneta (tauolla ollaan kännykät kädessä) ja sijaisten epätasa-arvoinen kohtelu vakituisiin verrattuna.

Osan työporukan asenne uusia työntekijöitä kohtaan ja haluttomuus auttaa ongelmatilanteissa.

Työilmapiiri on välillä kireä kiireestä johtuen ja toisinaan aiheutuu erimielisyyksiä kokeneiden ja kokemattomampien hoitajien välillä.

Päätöksentekoon liittyvät ongelmat heikensivät vastaajien motivaatiota. Esiinnousseita ongelmia olivat, ettei hoitajia kuunneltu päätöksenteossa, muutoksia ei perusteltu eikä muutoksista kerrottu hyvissä ajoin, johto saneli muutokset ja päätökset, työn kehittäminen oli mahdotonta, kehitysehdotukset kaatuivat byrokraatiaan ja lääkäreihin, vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys, päätöksistä ei keskusteltu ja ettei asioita katsottu käytännön kannalta.

Esimiehen työskentelytavoilla oli vastaajien motivaatiota vähentävä vaikutus. Esimiehen työskentelytapoihin liittyviä tekijöitä olivat esimiehen suhtautuminen sairaanhoitajiin, huono puheyhteys esimieheen, esimiehen epäasiallinen käytös ja puolueellisuus, etäisyys,

esimies ei tunne alaisiaan, epäluottamus, suosiminen ja tiettyjen henkilöiden jatkuvaan joustoon vetoaminen, perään kyttäminen ja arvostuksen puute. Usein vaihtuva esimies koettiin raskaaksi jatkuvan uudelleen tutustumisen takia. Vastaajien motivaatiota heikensi arvostuksen puute. Vastaajat kokivat arvostuksen puutetta niin muiden työyksiköiden, johdon, esimiehen kuin yhteiskunnankin osalta. Vastaajien mielestä johto ei arvostanut kokenutta ja ammattitaitoista hoitajaa eikä varsinaista hoitajan työtä. Siitä seurasi vastaajalle tunne, että kukaan ei ollut kiinnostunut siitä mitä työntekijä oli tekemässä. Yhteiskunnallinen arvostuksen puute näkyi vastaajien mielestä työoloissa, sosiaali- ja terveysalan säästöissä sekä palkkauksessa.

--Ylimmän johdon arvostus ei aina näy työntekijälle ja tulee tunne että kenelläkään ei kiinnosta mitä olen tekemässä

Johdon työskentelytavat vähensivät vastaajan motivaatiota. Tällaisia työskentelytapoja olivat kannustuksen puute työssä jaksamiseen, epäjohdonmukaisuus, suhtautuminen sairaanhoitajiin, välinpitämättömyys, työntekijöitä ei huomioda, etäisyys ja johto ei kannusta kehittymään kuin omalla ajalla. Vastaajien motivaatiota vähensivät työtilat, työolosuhteet ja henkilökohtaiset asiat. Työtiloihin ja työolosuhteisiin liittyvistä asioista nousi esille ahtaat ja epätarkoituksen mukaiset työtilat, toimimattomat työtilat, laitteiden toimimattomuus, osaston toiminta ei ole optimaalista ja huonot työolosuhteet. Vastaajan henkilökohtaista motivaatiota vähentävät asiat olivat epäonnistuminen, työssä kohdatut ikävät tunteet kuten suru, stressi, osaamisen puute esimerkiksi tietotekniikan osalta, kolmi-vuorotyön raskaus, vapaa-ajan puute, kiinnostuksen puute työtä kohtaan, työn kokeminen kaavamaiseksi ja haasteettomaksi.

Huono työilmapiiri ja johdon piittaamattomuus. Johto tuijottaa vain tuloksia ja taulukoita ja tekee päätöksiä huomioimatta työntekijöitä.--

Työhön liittyviä motivaatiota heikentäviä ongelmia olivat työn keskeyttäminen, työn haasteellisuus, tietokone vie liikaa aikaa, rutinoituneet työtehtävät, sekavat linjat tehdä töitä, työssä paljon sihteerin työtä, liikaa muutoksia, liukuhihna työskentely ja haasteelliset potilaat. Työntekijät kokivat motivaatiota vähentäväksi tekijöiksi, etteivät he saaneet palautetta johdolta ja esimieheltä. Lisäksi saatu palaute koettiin riittämättömäksi, palaute ja sen tuoma ohjeistus ei näkynyt käytännössä sekä virheistä sai negatiivista palautetta kehittävän palautteen sijasta.

Vastaajien motivaatiota heikensi palkkaus, joka koettiin epäoikeudenmukaiseksi ja alhaiseksi. Palkkauksen ongelmaksi koettiin, ettei se ollut linjassa suuren vastuun ja työn raskauden kanssa. Myös sairaanhoitajien hälytysrahoja oli laskettu samaan aikaan, kun johdon palkkoja puolestaan oltiin nostettu. Motivaatiota heikensi palkkioiden puute tai, jos palkkiona oli esimerkiksi kakku, tuntui se vastaajista ääriolosuhteissa työskentelyn vähättelyltä. Motivaatiota heikentävinä tekijöinä moniammatillisesta käytöksestä mainittiin kirurgien käytös hoitajia kohtaan, huono moniammatillinen yhteistyö, kollegiaalisuuden puuttuminen sairaanhoitajien ja lääkäreiden välillä sekä se etteivät lääkärit arvostaneet sairaanhoitajan työtä.

8 POHDINTA

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan pitää onnistuneen, kun sillä saadaan tutkimuskysymyksiin luotettavia vastauksia (Heikkilä 2014, 177). Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arviointiin käytetään validiteettiä ja reliabiliteettiä. Validiteetti eli pätevyys kertoo, kuinka onnistuneesti tutkimuksella on onnistuttu mittaamaan tutkittavia asioita. Reliabiliteetti eli luotettavuus kuvastaa tuloksien tarkkuutta ja, sitä etteivät ne ole sattumanvaraisia. (Heikkilä 2014, 27-28,177-178; Kananen 2014, 259-260.) Tarkalla tutkimusprosessin dokumentoinnilla varmistetaan luotettavuus ja sen arviointi (Kananen 2014, 266). Tutkimuksen teossa tulisi pyrkiä puolueettomuuteen, vaikka tutkimukseen liittyikin tutkijan subjektiivisia valintoja koskien tutkimusmenetelmiä, väittämien muotoilua, analyysimenetelmiä ja raportointia. Huolellinenkin tutkija voi tehdä virheitä, mutta tahallista tulosten vääristelyä tai helppojen kontrollikeinojen käyttämättä jättämistä tulee välttää. (Heikkilä 2014, 27–30.)

Tutkimuksen tulokset ovat valideja, jos mitattavat muuttujat ja käsitteet on määritelty tarkoin. Tutkimuksen tiedon keruu on ollut harkittua ja huolellista, sekä tutkimuslomakkeen väittämien avulla saadaan ratkaistua tutkimusongelmat. (Heikkilä 2014, 27,177-178; Vilkka 2015, 193-194.) Luotettavassa tutkimuksessa ei saa esiintyä systemaattista virhettä eli vastaajien tulee ymmärtää kyselylomakkeen väittämät tutkijan kanssa samalla tavalla (Vilkka 2015, 193). Tutkimuksen väittämistä osaa oli jo aiemmin käytetty kyselytutkimuksessa, joten niiden validiteettiin oltiin jo silloin kiinnitetty huomiota. Kyselylomakkeen kysymyksien tulee olla konkreettisia ja vastausvaihtoehtoja niihin sopiva määrä. (Vilkka 2007, 152-153.) Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin kyselylomakkeen esitestauksella ja sen perusteella tehdyillä tarvittavilla korjauksilla (ks. 63).

Reliabiliteetti kertoo, että tutkimustulokset ovat toistettavissa sekä tutkimustulosten tarkkuus ei ole sattumanvaraista. Käytimme tutkimuksessamme reliabiliteetin arviointiin Cronbachin alfaa, mikä oli mahdollista laskea SPSS-ohjelman avulla. Sen avulla selvitetiin mittaavatko tutkimuksen kysymysryhmien vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen valitut mittarit samaa ilmiötä. (Heikkilä 2014, 178.) Vapaaehtoisuuden kysymysryhmästä yhden väittämän poistamisen jälkeen reliabiliteetti vahvistui

Cronbachin alfa-arvon noustua (ks.37). Cronbachin alfa- arvot vaihtelivat kysymysryhmien välillä 0,739-0,863. Mittareita voidaan pitää luotettavina, koska Heikkilän (2014) mukaan suuret arvot kertovat vahvasta reliabiliteetistä ja niiden tulisi olla yli 0,7.

Validi tutkimus toteutuu, jos tutkimuksen otos on edustava, perusjoukko on tarkkaan määritelty ja vastausprosentti on korkea (Heikkilä 2014, 28,177-178). Otoksen koon tulee olla riittävän suuri, jotta se kuvaa perusjoukkoa ja tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan niillä voidaan yleistää isompaa joukkoa (Heikkilä 2014, 28; Fain 2015, 225). Kadolla tarkoitetaan kyselyyn vastaamatta jättäneiden määrää (Heikkilä 2014, 28). Valittu kyselymuoto luo haasteen tutkimuksen luotettavuudelle. Sähköpostikyselyissä voidaan jäädä vastausprosentissa jopa 10% tasolle tai sen alle. (Kananen 2014, 185, 272.) Suuri vastaajamäärä ei takaa luotettavaa tietoa, jos itse kysely ei ole validi tai sen kohderyhmä on väärä (Kananen 2014, 185). Verkkokyselyt kohdennetaan ja rajataan tietyille työyksiköille, jotta päästään vastausprosentissa korkeammalle tasolle (Kananen 2014, 208). Tästä syystä kohdensimme sähköisen kyselymme tietyille työyksiköille, jotta kohderyhmämme olisi oikea ja saisimme mahdollisimman korkean vastausprosentin.

Vastausprosentti kannattaa luotettavuuden kannalta ilmaista suhdelukuna (Kananen 2014, 206). Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina vastausprosentin ollessa 35%, mutta sitä voidaan pitää hyvänä tuloksena sähköpostikyselylle. Syitä matalaan vastausprosenttiin voi olla useita. Työntekijöillä ei välttämättä ole motivaatiota vastata sähköisiin kyselyihin, jos niitä on jatkuvasti paljon. Kysely voi hukkua muiden sähköpostien joukkoon tai kyselylomake on vastaajien mielestä liian pitkä (Kananen 2014, 199, 207). Toisaalta mielenkiintoinen aihe ja mahdollisuus vastata kyselyyn työajalla voivat herättää kiinnostusta sekä se, että kyselyyn vastaamiseen ei tarvittu erityisiä tietoteknisiä taitoja. Pyrimme korottamaan vastausprosenttia pitämällä kyselyn tarpeeksi lyhyenä, jotta vastaajien mielenkiinto kyselylomakkeen loppuun asti täyttämiseen säilyisi. Lähetimme osastonhoitajille muistutteluviestejä, jotta he kehottaisivat sairaanhoitajia vastaamaan kyselyyn.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää, kun sillä tuotetaan uutta tietoa, joka on käyttökelpoista ja hyödyllistä. Tutkimusta tehdessä tutkijan tulee muistaa olla puolueeton, eikä tutkija saa vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin esimerkiksi vääristelemällä niitä. (Heikkilä 2014, 28-30.) Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä dokumentoimalla tutkimusprosessin aika tehdyt ratkaisut ja läpikäytyt vaiheet (Kananen 2014, 266). Olemme pyrkineet tutkimuksen

aikana dokumentoimaan kaikki vaiheet läpinäkyvästi ja totuudenmukaisesti. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten laadusta kertoo myös se, vastaako tulokset aiemmin julkaisujen tutkimusten tuloksia, käykö tutkimusraportista ilmi tutkijan aineistosta laskemat tunnusluvut sekä onko niiden merkitys kuvattu, voidaanko saatuja tuloksia yleistää sekä voidaanko tuloksista saada jatkotutkimusaiheita (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 62-63). Tutkimuksemme tuloksissa tunnusluvut on esitetty tarkasti. Tutkimustuloksista on tuotu esille tilastollisesti merkitsevät. Tutkimuksemme tulosten luotettavuutta lisää se, että tutkimustulokset ovat linjassa aikaisempien kansainvälisten tutkimustulosten kanssa. Tutkimustulokset tuovat uutta tietoa Suomessa työskentelevien sairaanhoitajien sisäisestä motivaatiosta. Syntyneitä tuloksia on mahdollista hyödyntää sairaanhoitajien sisäisen motivaation johtamisen apuna. Tuloksia voidaan yleistää koskemaan muitakin sosiaali- ja terveydenhoitoalan ammattiryhmiä, koska heille kaikille on tärkeää kokea tekevänsä hyvää toisille ihmisille. Tämä tekijä yhdistää ammattiryhmiä toisiinsa.

8.2 Tutkimuksen eettisyys

Tieteellistä tutkimusta tehtäessä tulee eettiset näkökulmat ottaa huomioon (Hirsjärvi ym. 2009, 27). Kvantitatiivisen tutkimuksen tekijät ovat velvollisia noudattamaan hyvää tutkimusetiikkaa. Tutkijan tulee käyttää eettisesti hyväksytyjä tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmiä, jolloin tutkijan tiedonhankinta tulee olla peräisin oman alansa tieteellisestä kirjallisuudesta ja ammattikirjallisuudesta. (Vilka 2015, 41-42.) Olemme koko tutkimusprosessin ajan pyrkineet toteuttamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimukselle saatiin lupa opetusylihoitajalta. Olemme käyttäneet monipuolisesti kansainvälisiä ja kotimaisia tieteellisiä artikkeleita ja kirjallisuutta.

Tutkimuksen ja tulosten esittäminen tulee tapahtua tarkasti, huolellisesti ja rehellisesti. Muiden tutkijoiden kunnioittaminen kuuluu tutkimuksen eettisiin periaatteisiin. Tällöin muiden tutkijoiden tulokset esitetään oikein ja lähdeviitteet merkitään tarkasti. (Vilka 2015, 41-42.) Lähteisiin tulee viitata selkeästi eivätkä ne saa puuttua tutkimuksesta (Hirsjärvi ym. 2009, 122). Tässä tutkimuksessa lähdeviitteet on merkitty TAMK:n virallisten ohjeiden mukaan ja käytetyt lähteet on merkitty ohjeiden mukaisesti lähdeluetteloon.

Tutkimuksessa aineistona käytettiin sairaanhoitajilta kerättyjä kyselylomakkeita. Tietoja kerätessä tulee tutkittaville antaa tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja siitä, mihin tuloksia käytetään. Raportoinnissa taas on huolehdittava, että vastaajien yksityisyys ei vaarannu.

(Heikkilä 2014, 27–30.) Vastaaajia informoitiin vastaamisen vapaaehtoisuudesta ja nimetömyydestä. Käytimme tutkimukseen E-lomaketta, johon vastaukset tallentuivat havaintomatriisiin numerojärjestykseen anonyymeinä. Sähköisen kyselyn eettisenä ongelmana on vastaajien anonymiteetin varmistaminen. Vastaamiseen käytetyn tietokoneen IP-numero tai vastaajan sähköpostiosoite ilmiantavat vastaajan. (Vilka 2015, 95; Kankkunen-Julkunen 2015, 217-223.) Tämä eettinen ongelma vältettiin lähettämällä linkki kyselylomakkeeseen vastaajien esimiesten välityksellä. Lisäksi mitään yksittäisen vastaajan tunnistavaa ei käytetty avoimien kysymyksiä vastausten esille tuonnissa.

Tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman totuudenmukaisesti ja tarkasti. Tutkimustulokset on kirjoitettu saatujen tulosten mukaisesti. Tutkimuksen aineisto on ollut koko tutkimusprosessin vain tutkijoiden käytössä. Aineisto hävitetään tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Olemme huomioineet koko tutkimusprosessin ajan tietosuojaa koskevat asiat. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 217-223.)

8.3 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tulosten perusteella psykologiset perustarpeet, vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen, olivat positiivisesti riippuvaisia toisistaan. Vapaaehtoisuuden tarpeen täytyessä myös muut tarpeet kohenivat. Kyvykkyuden ja vapaaehtoisuuden tarve kulkevat käsi kädessä (Ryan & Deci 200b, 70). Parhaiten sairaanhoitajien tarpeista täyttyi hyväntekeminen. Eniten kehitettävää oli yhteenkuuluvuuden tarpeen vahvistamisessa. Hyväntekemisen tarpeen täyttymisen kokeminen voi juontua ammatinvalinta kysymyksestä eli niin sanotusta ”kutsumusammattista”. Sairaanhoitajiksi päätyvät ihmiset kokevat luontaista sisäistä paloa muiden ihmisten auttamiseen ja huolehtimiseen. Kun työ itsessään koetaan lisäksi merkitykselliseksi ja tarkoitukselliseksi, vahvistuu hyväntekemisen tarve. Yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymiseen vaikuttaa vahvasti organisaation ja työyhteisön ihmiset. Kiusaaminen, päätöksenteon ulkopuolelle jättäminen ja arvostuksen puute heikentävät yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymistä.

Tutkimuksemme tulokset olivat yhdenmukaisia Decin ja Ryanin kehittämän itseohjautuvuusteorian kanssa, jossa kolme psykologista perustarvetta muodostavat sisäisen motivaation (Deci & Ryan 2000a; van Beek ym. 2012, 34; Battistelli ym. 2013, 18; Fernet ym. 2015, 11; Galletta ym. 2016, 452). Tulosten perusteella vahvistui olettamus hyvän-

tekemisen tarpeen olevan yksi sisäisen motivaation psykologisista perustarpeista (Martela 2015, 68-71; Martela & Jarenko 2015, 56-57). Neljän perustarpeen täytyminen synnyttää työntekijässä luovuutta, tehokkuutta ja hyvinvointia, joita tulevaisuudessa tarvitaan organisaatioiden välisten kilpailun kiristyessä.

Vapaaehtoisuuden tarpeen täyttymistä edesauttoi, jos vastaaja pystyi vaikuttamaan työhönsä, osallistumaan päätöksentekoon ja hänen työtehtävänsä olivat toivotunlaisia. Sairaanhoidajien sisäisen motivaation ja työssä suoriutumisen kannalta on tärkeää, että heillä on vapaus ja oikeus tehdä työtään koskevia päätöksiä sekä osallistua työyhteisön päätöksentekoon (Zydzianaite & Katiliute 2007, 213; Lephala ym. 2008, 63; Lorber & Skela Savic 2012, 268; Maurits ym. 2015, 8).

Vastaajat pystyivät pääsääntöisesti vaikuttamaan työnsä sisältöön, mutta merkille pantavaa oli kuitenkin, että 1/3 vastaajista ei kokenut näin. Suurin osa vastaajista koki työn mielekkääksi ja sen vastaavan sitä mitä he halusivat tehdä. Vastaajat pystyivät tekemään työnsä toivomallaan tavalla. Sairaanhoidajien sisäistä motivaatiota ja työtyytyväisyyttä vahvistetaan, kun heillä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön (Zydzianaite & Katiliute 2007, 213; Lorber & Skela Savic 2012, 268; Maurits ym. 2015, 7). Hoitotyötä voi toteuttaa monella eri tavalla ja jokainen valitsee itselleen parhaimman tavan. Sairaanhoidajana työn sisältöön voi vaikuttaa esimerkiksi missä järjestyksessä asioita tekee. Sairaanhoidajan työhön kuuluu paljon pakollisia asioita, joihin itse ei voi vaikuttaa vaan niiden tekeminen on laissa säädettyä.

Kyvykkyyden tarve täyttyi, mikäli työtilat ja työvälineet olivat toimivia, työaika oli riittävä työtehtäviin nähden ja omia vahvuuksia voitiin hyödyntää työnteossa. Vastaajat eivät kokeneet työajan riittävän työtehtävien tekemiseen. Avoimissa vastauksissa kiire nousi merkitsevimmäksi sisäistä motivaatiota heikentäväksi tekijäksi. Työn vaatimustekijät kiire ja työn paljous aiheuttavat alhaista sisäistä motivaatiota (Colombo & Zito 2014, 255, 262; Fernet ym. 2015, 27; Trepanier ym. 2015, 287, 298). Maurits ym. (2015) mukaan työtyytyväisyyttä kohennetaan, kun korkealaatuisen hoitotyön toteuttamiseen on riittävästi aikaa. Henkilökunnan riittämättömyys kertoo puuttuvasta arvostuksesta sairaanhoidajia kohtaan. Kiireisinä aikoina johtajien tulisi tukea työntekijöitä ja antaa heille kiitosta. (Huttunen ym. 2009, 25.) Työntekijöiden psykologista terveyttä edistetään vähentämällä työmääriä ja lisäämällä työnhallintaa (Garrosa ym. 2008, 422; Trepanier ym. 2013, 137;

Fernet ym. 2015, 28). Yliopistollisissa sairaaloissa potilaiden hoitovaatimukset ovat monipuolisia ja haasteellisia, joten hoitotyön toteuttamiseen vaadittaisiin enemmän aikaa ja resursseja, jotta vältyttäisiin psykologisilta kustannuksilta.

Työympäristötekijöistä työvälineet ja työtilat koettiin toimimattomiksi. Toimimattomat työtilat vaikuttivat toimimattomien työvälineiden ja kiireen kokemiseen. Sairaanhoidajien työtyytyväisyyden ja sisäisen motivaation kannalta kunnolliset ja toimivat työvälineet sekä työtilat ovat tärkeitä tekijöitä (Huttunen ym. 2009, 24; Lorber & Skela Savic 2012, 268). Työmotivaatiota heikentävät puuttuvat varastotilat, työtilojen ahtaus, uudet laitteet, melu, huono ilmanvaihto ja työrauhan puute. Työvälineiden tulisi olla hallittavia ja helpokäyttöisiä sekä helpottaa työn tekoa. (Huttunen ym. 2009, 24.) Mitä paremmiksi työympäristötekijät koetaan, sitä paremmin työntekijät pystyvät suoriutumaan työtehtävistään sekä aikaansaamaan laadukkaampaa ja tuottavampaa terveydenhuoltoa (Lorber & Skela Savic 2012, 268; Fernet ym. 2015, 28). Tulokset selittyvät sillä, että vain osa vastaajien työtiloista on remontoitu viime vuosina. Toimimattomiksi työvälineiksi voidaan ajatella esimerkiksi sellaiset uudet laitteet, joiden oikeaoppiseen käyttöön ei ole ollut riittävästi aikaa, koulutusta tai resursseja.

Vastaajat hallitsivat työnsä ja kokivat sen tarjoavan riittävästi haasteita. Työn haasteellisuus motivoi sairaanhoidajia. Työn haasteellisuus ilmeni työn monipuolisuutena ja vaihtelevuutena. Ammatillistentaitojen kehittäminen ja vahvuuksien hyödyntäminen lisäsi vastaajien tarmokkuuden kokemista ja kokemusta esimiehen luottamuksesta vastaajan kykyihin. Sairaanhoidajien sisäinen motivaatio ja työtyytyväisyys laskevat, jos he eivät kykene työskennellessään käyttämään monipuolisesti ammatillisia taitojaan sekä kehittämään niitä (Zydzianaite & Katiliute 2007, 221; Lorber & Skela Savic 2012, 268; Colombo & Zito 2014, 262; Maurits ym. 2015, 8). Yliopistollisissa sairaaloissa hoidettavat potilaat ovat vaativia ja ongelmallisia, joten siksi työn voidaan ajatella tarjoavan riittävästi haasteita. Tämän vuoksi myös ammatillistentaitojen jatkuva kehittäminen on tärkeää.

Vastaajat tulivat toimeen työkavereidensa kanssa ja luottivat heihin. Kollegoihin luottaminen auttoi vastaajaa ilmaisemaan mielipiteitään vapaasti. Mielipiteensä vapaasti ilmaisevien mielestä työyhteisö oli tasa-arvoisempi. Hyvä työilmapiiri lisäsi vastaajan kokemusta ymmärretyksi ja välitetyksi tulemisesta. Avoimissa vastauksissa vastaajat vastasivat työyhteisön, työilmapiirin ja kollegoiden olevan motivaatiota lisäävimpiä tekijöitä. Työntekijöiden sisäisen motivaation, työtyytyväisyyden ja työilmapiirin kannalta on tärkeää, että he voivat olla yhteyksissä toisiinsa ja luottavat toisiinsa (Huttunen ym. 2009,

24; Fernet ym. 2012, 225; Lorber & Skela Savic 2012, 268; Battistelli ym. 2013, 20). Kollegat ja työilmapiiri ovat kannustavia tekijöitä motivaation kannalta (Kopola ym. 2011, 25). Sairaanhoidajille on tärkeää yhteenkuuluvuuden tunne sekä työyhteisöltä ja esimieheltä saatu tuki (Huttunen ym. 2009, 24; Kopola ym. 2011, 25; Colombo & Zito 2014, 262).

Sisäistä motivaatiota vähentää työyhteisön ristiriidat ja huono työilmapiiri (Zydzianaite & Katiliute 2007, 213; Huttunen ym 2009, 24; Kopola ym. 2011, 26). Avoimissa vastauksissa työilmapiirin ongelmat mainittiin toiseksi suurimpana työmotivaatiota heikentävänä asiana. Ongelmiksi mainittiin epäoikeudenmukainen työnjako, kateus, hierarkia työntekijöiden välillä, kollegoiden asenne uusia työntekijöitä kohtaan sekä sijaisten epätasa-arvoinen kohtelu. Epätasa-arvoisen kohtelun on todettu heikentävän sisäistä motivaatiota ja työhön sitoutumista (Zydzianaite & Katiliute 2007, 213; Tillot ym, 2013,31). Vastaajista 33% koki, että työpaikalla ilmenee kiusaamista. Työpaikkakiusaaminen heikentää työntekijöiden sisäistä motivaatiota, jolloin työntekijöiden psykologinen terveys, työtyytyväisyys, työhyvinvointi, työhön sitoutuminen, työkyky ja työn imu heikentyvät sekä psykologiset kustannukset nousevat (Trepanier ym. 2013, 123,137).

Hieman yli puolet vastaajista koki, että heidän yksilölliset tarpeensa huomioidaan. Yksilölliset tarpeet huomioitiin, kun vastaaja pystyi ilmaisemaan mielipiteensä vapaasti. Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen nosti myös kokemusta työyhteisön tasavertaisuudesta ja päätöksenteon läpinäkyvyydestä. Esimieheen luottaminen ja häneltä saatu riittävä palaute lisäsivät vastaajan kokemusta hänen yksilöllisten tarpeidensa huomioimisesta. Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen luo työntekijässä työtyytyväisyyttä (Maurits ym. 2015, 8). Positiiviset johtamiskäytänteet kuten transformationaalinen tai palveleva johtaminen huomioivat työntekijät yksilöinä. Kun näitä johtamiskäytänteitä tuetaan, parannetaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä, sisäistä motivaatiota, optimaalista työssä suoriutumista ja psykologista terveyttä. (van Dierendonck 2011, 1248; Leach & Yeager 2013, 16; Fernet ym. 2015, 11, 27-28; Trepanier ym. 2015, 298, 302.)

Vapaa mielipiteiden ilmaiseminen lisäsi vastaajan kokemusta päätöksenteon läpinäkyvyydestä ja siihen osallistumisesta. Työpaikan päätöksentekoa ei koettu läpinäkyväksi ja noin puolet vastaajista koki pystyvänsä ottamaan osaa päätöksentekoon. Avoimissa vastauksissa organisaation päätöksentekoon liittyvät ongelmat mainittiin yhtenä suurimpana työmotivaatiota heikentävänä tekijänä. Oshvandi ym. (2008) tutkimuksen mukaan sai-

raanhoitajien työmotivaatio heikentyy, ellei heitä konsultoida heihin liittyvissä päätöksissä. Tutkimuksissa on todettu päätöksenteon ulkopuolelle jättämisellä olevan sisäistä motivaatiota heikentävä vaikutus (Zydzianaite & Katiliute 2007, 213; Lorber & Skela Savic 2012, 268). Lisäksi esimiehen epäoikeudenmukainen päätöksenteko vähentää sairaanhoitajien sisäistä motivaatiota (Zydzianaite & Katiliute 2007, 221; Huttunen ym. 2009, 25).

Päätöksentekoon osallistuminen lisäsi vastaajan esimieheen luottamista ja johdon arvostuksen kokemista. Lephala ym. (2008) ja Lorber & Skela Savic (2012) tutkimusten mukaan sairaanhoitajia tulisikin rohkaista ottamaan osaa päätösten tekemiseen. Vastaajat luottivat esimieheensä, mutta kokivat etteivät saaneet häneltä riittävästi palautetta. Saatu palaute koettiin usein negatiivissävytteisenä. Vastaajat toivoivat sen sijaan saavansa riittävästi kehittävää palautetta, mikä lisäisi esimieheen luottamista. On tutkittu, että rakentavan palautteen saaminen esimieheltä lisää luottamusta sairaanhoitajan ja esimiehen välillä (Colombo & Zito 2014, 262). Riittävän palautteen ansiosta vastaajien oli helpompi osallistua työyhteisön päätöksentekoon.

Työkavereilta saatu riittävä palaute lisäsi kokemusta esimieheltä saadun palautteen riittävydestä. Palautteen antamisella lisätään työntekijöiden työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota, psykologista terveyttä ja ehkäistään työpaikkakiusaamista (Huttunen ym. 2009, 24; Trepanier ym. 2013, 137). Johdon koettiin arvostavan vastaajan työtä, mikäli hän oli saanut myös esimieheltä riittävästi palautetta. Tämä nostaa esille työyhteisöjen palautteenantokulttuurin ja sen tärkeyden. Palautteenantokulttuurilla vaikutetaan yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymiseen ja työilmapiiriin (Colombo & Zito 2014, 262).

Vastaajat olivat ylpeitä työstään ja kokivat sen merkitykselliseksi ja tarkoitukselliseksi. Eriäviä mielipiteitä oli työn arvostetuksi kokemisessa. Tämä voitiin nähdä avoimissa vastauksissa, jossa arvostuksen puute oli yksi motivaatiota heikentävistä tekijöistä. Arvostuksen puutetta koettiin johdon, esimiehen, muiden työyksiköiden ja yhteiskunnan osalta. Vastaajista yli puolet ei kokenut johdon arvostavan vastaajan työtä. Sairaanhoitajien kokemus arvostuksen puute vaikuttaa heikentävästi työhön sitoutumiseen sekä työurien pidentämiseen (Zydzianaite & Katiliute 2007, 213; Lorber & Skela Savic 2012, 268; Galletta ym. 2016, 457; Maurits ym. 2015, 6-7). Yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu, kun sairaanhoitajat tuntevat olevansa arvostettuja ja kunnioitettuja kaikilla organisaation tasoilla (Rigby & Ryan 2018, 139).

Työn arvostetuksi kokemisella on suuri vaikutus hyväntekemisen tarpeen täyttymiseen (Zydzianaite & Katiliute 2007, 213; Blanco Donoso ym. 2015, 804,813). Hyväntekemisen tarpeen täytyminen tuo vireyttä ja tarmokkuutta työn tekemiseen. (Blanco Donoso ym. 2015, 804, 813.) Sairaanhoidajien tulisi tuntea olevansa arvostettuja työntekijöinä (Zydzianaite & Katiliute 2007, 221; Kopola ym. 2011, 27). Johto ja esimiehet voivat osoittaa arvostustaan työntekijöitä kohtaan kannustamalla ja kuuntelemalla (Zydzianaite & Katiliute 2007, 213; Lorber & Skela Savic 2012, 268; Galletta ym. 2016, 457; Maurits ym. 2015, 10). Huomioitavaa on, että esimieheen luottaneet vastaajat kokivat myös johdon arvostavan heidän työtään.

Vastaajan kokemus työpanoksen tärkeydestä lisäsi työn merkityksellisyyden kokemista. Huttusen ym. (2009) ja Leach & Yeager (2013) tutkimusten mukaan sairaanhoidajille työn tarpeelliseksi ja merkitykselliseksi kokeminen on heidän motivaationsa perustana. Merkityksellisyyden kokeminen aiheuttaa sairaanhoidajissa positiivisia tunnereaktioita ja täten hyväntekemisen tarpeen täyttymistä (Fernet ym. 2012, 225; Leach & Yeager 2013, 21; Blanco Donoso ym. 2015, 805, 813). Vastaajat kokivat olevansa ylpeitä työstään, mikäli he kokivat työllään olevan tarkoitusta. Sairaanhoidajille on tärkeää hoitotyön tekeminen, sillä se tuottaa mielihyvää. Sairaanhoidajat haluavat auttaa ihmisiä ja heitä motivoi työstään aikaansaadut tulokset. (Kopola 2011, 25.) Tämä näkyi hyväntekemisen tarpeen täyttymisen korkeimpana tuloksena.

Tutkimuksemme tulosten mukaan vastaajan taustatekijöillä ei ollut merkitseviä yhteyksiä sisäiseen motivaatioon. Colombo & Zito (2014) tutkimuksen tulokset olivat samanlaiset sukupuolen, työvuoron ja työsuhteen osalta. Myös Maurits ym. (2015) havaitsi tutkimuksessaan, ettei iällä, sukupuolella tai työvuorolla ole yhteyttä työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Lorber & Skela Savic (2012) iällä ja työvuosilla nykyisellä työnantajalla ei ollut merkitseviä yhteyksiä sairaanhoidajien sisäiseen motivaatioon. Myös Fernet ym. (2012) totesi ettei sukupuolella tai työkokemuksella ollut merkitsevyyttä. Puolestaan Toode ym. (2015) tutkimuksen perusteella iällä ja työsuhteen kestolla oli vaikutusta sairaanhoidajien sisäiseen motivaatioon. Mitä enemmän sairaanhoidajalla oli ikää ja mitä kauemmin hän oli työskennellyt nykyisessä työpaikassa, sitä vähemmän hän tunsi sisäistä motivaatiota (Toode ym. 2015, 254).

8.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksemme perusteella sisäinen motivaatio, työtyytyväisyys, työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen täydentävät vahvasti toisiaan. Sairaanhoidajien sisäistä motivaatio voidaan parantaa pienillä johtamisen keinoilla tai kokonaisvaltaisesti erityistä johtamistyyliä käyttäen kuten transformationaalista tai palvelevaa johtamista. Sairaanhoidajien sisäisen motivaation parantamisen ja tukemisen kannalta pieniä, mutta tärkeitä johtamisen kehittämisskeinoja ovat:

- arvostuksen osoittaminen
- päätöksentekoon osallistaminen
- rakentavan palautteen antaminen
- asianmukaiset työvälineet ja -tilat
- kouluttautumismahdollisuudet
- työyhteisön hyvä työilmapiiri
- yksilöllisten tarpeiden huomioiminen

Organisaatioissa motivoinnin resurssit ovat vähäisiä, vaikka työntekijöiden sisäisen motivaation ja työhyvinvoinnin tiedetään vaikuttavan vahvasti organisaation menestykseen ja työn tuottavuuteen. Oikeiden sisäiseen motivaatioon vaikuttavien kohteiden löytymisen ansioista sairaanhoidajia voidaan motivoida ilman ulkoisia motivointikeinoja. Mitä paremmin ymmärrämme sisäisen motivaation lähteitä sen paremmin organisaatiot voivat valmistautua tulevaisuuden vaatimukseen ja haasteisiin (Martela ym. 2017,112).

Jatkotutkimuksen aiheena on, että samantyylinen tutkimus tehtäisiin joko yksityisen sektorin sairaanhoidajille tai laajemmassa mittakaavassa Suomessa. Mielenkiintoista olisi myös selvittää onko sosiaali- ja terveydenhoitoalan eri ammattiryhmien sisäisen motivaation tekijöissä eroavaisuuksia.

LÄHTEET

Amabile, T. & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot, opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Talentum.

Ammattibarometri. 2018. Työllistymisen näkymät eri ammateissa. 3221 Sairaanhoitaja ja terveydenhoitaja. Julkaistu 3/2018. Luettu 15.9.2018. <https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp?vuosi=18ii&ammattikoodi=3221&kieli=fi>

Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) 2008. Well-being at work-new innovation and good practices. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I. & Vandenberghe, C. 2013. Mindsets of commitment and motivation: Interrelationships and contribution to work outcomes. *The journal of psychology* 147 (1), 17-48.

van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Schreurs, B.H.J. 2012. For fun, love or money: What drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work? *Applied psychology* 61 (1), 30-55.

Blanco Donoso, L.M., Demerouti, E., Garrosa Hernández, E., Moreno-Jiménez, B. & Carmona Cobo, I. 2015. Positive benefits of caring on nurses' motivation and well-being: A diary study about the role of emotional regulation abilities at work. *International Journal of Nursing Studies* 52 /2015, 804-816.

Bringsén, Å., Ejlertsson, G. & Andersson, I.H. 2011. Flow situations during everyday practice in a medical hospital ward. Results from a study based on experience sampling method. *BMC Nursing* 10 (3).

Colombo, L. & Zito, M. 2014. Demands, Resources and the Three dimensions of Flow at Work. A Study among Professional Nurses. *Open Journal of Nursing* 4/2014, 255-264.

van Dierendonck, D. 2011. Servant Leadership: A review and Synthesis. *Journal of Management* 37 (4), 1228-1261.

Fain, J.A. 2015. Reading, Understanding, and Applying Nursing Research. Philadelphia: F.A. Davis Company.

Fernet, C., Austin, S. & Vallerand, R.J. 2012. The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress* 26 (3), 213-229.

Fernet, C., Trepanier, S-G., Austin, S., Gagne, M. & Forest, J. 2015. Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress* 29 (1), 11-31.

Galletta, M., Portoghese, I., Pili, S., Piazza, M.F. & Campagna, M. 2016. The effect of work motivation on a sample of nurses in an Italian healthcare setting. *Work* 54 (2), 451-460.

Garrosa, E., Bernardo Moreno-Jiménez, B., Liang, Y. & González, J.L. 2008. The relationship between socio-demographic variables, job stressors, burnout, and hardy personality in nurses: An exploratory study. *International Journal of Nursing Studies* 45 /2008, 418-427.

Hahtela, N. 2017. Sairaanhoidajien työolobarometri 2016. Julkaistu 30.1.2017. Luettu 4.4.2018. https://sairaanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2017/01/tyoolobarometri_2016.pdf

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.

Hakanen, J. 2014. Onnellisena työssä? 81/2 kysymystä työn imusta. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Juva: Bookwell Oy, 340-365.

Hakanen, J. 2017. Työn imu- energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Juva: Bookwell digital, 116-132.

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

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.

Huttunen, A., Kvist, T. & Partanen, P. 2009. Sairaanhoidajien työmotivaatio ja siihen yhteydessä olevat tekijät. *Tutkiva hoitotyö* 7 (2), 21-27.

Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2014. Sisäisen motivaation johtaminen. *Työn tuuli* 1/2014, 7-12.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2015. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kontodimopoulos, N., Paleologou, V. & Niakas, D. 2009. Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals. *BMC Health services research* 9 (164).

Kopola, K., Kattainen, E. & Suominen, T. 2011. Eläkkeellä olevien hoitajien jatkaminen työelämässä –motivoivat ja rajoittavat tekijät. *Tutkiva hoitotyö* 9 (1), 20-28.

Kupila, P. 2011. Sisäistä hehkua puhkuen työntekoon. *Talouselämä* 27/2011, 55.

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstd, C.G.L. 2017. Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of economic psychology* 61/2017, 244-258.

Kumar, P., Mehra A., Inder, D. & Sharma, N. 2016. Organizational commitment and intrinsic motivation of regular and contractual primary health care providers. *Journal of family medicine and primary care* 5(1), 94-100.

Leach, F. & Yeager, F. 2013. What makes a day at work extraordinary. *Nursing management*. 20 (1), 16-22.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdetä. *Tal- linna: AS Pakett*.

Lephalala, R.P., Ehlers, V.J. & Oosthuizen, M.J. 2008. Factors influencing nurses' job satisfaction in selected private hospitals in England. *Curationis* 31 (3), 60-69.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. *Helsinki: Edita Publishing Oy*.

Lorber, M. & Skela Savic, B. 2012. Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals. *Croatian Medical Journal* 53 (3), 263-270.

Maaniemi, J. & Hulkko-Nyman, K. 2016. Tuhoaako rahalla palkitseminen sisäisen moti- vaation? *Talouselämä* 31/2016, 59-60.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua -työhyvin- voinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. *Tampereen yliopisto*. Luettu 11.3.2018. <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaali- pankki/Ty%C3%B6%20iloa%20ja%20imua.pdf>

Martela, F. 2014. Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Juva: Bookwell Oy, 30-62.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. *Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu* 3/2014. Luettu 19.3.2018. https://www.eduskunta.fi/fi/tietoeduskunnasta/julkaisut/doc- ments/tuvj_3+2014.pdf

Martela, F. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Juva: Bookwell Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi- voiko sisäistä motivaatiota johtaa? *Helsinki: Ta- lentum*.

Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemäärämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) *Mikä meitä liikut- ta*. *Motivaatiopsykologian perusteet*. Juva: Bookwell digital, 100-115.

Maurits, E.E.M., de Veer, A.J.E, van der Hoek, L.S. & Francke, A.L. 2015. Factors as- sociated with the self-perceived ability of nursing staff to remain working until retire- ment: a questionnaire survey. *BMC Health Services Research* 15 (356).

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WS Bookwell Oy.

Oshvandi, K., Zamanzadeh, V., Fazlollah, A., Eskandar, F-A., Anthony, D. & Tina, H. 2008. Barriers to nursing job motivation. *Research Journal of Biological Sciences* 3 (4), 426-434.

Pucilowski, A. 2017. Työmotivaatio tutkimus: Yritys X. Työmotivaation selvittäminen itsemääräämisteoriaa hyödyntäen. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Rigby, C.S. & Ryan, R.M. 2018. Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in developing human resources* 20 (2), 133-147.

Ronkainen, S., Pehkonen, L. Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2000a. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology* 25 (1), 54-67.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2000b. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55 (1), 68-78.

Saarenpää, J. 2017. Löydä sisäinen motivaatiosi. Tee elämästä mielekästä. Helsinki: BoD-Books on Demand.

Sarkkinen, M. 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Julkaistu 8.11.2016. Luettu 19.10.2018. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>

Seeck, H. 2013. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Tallinna: allinna Raamatutrükikoda.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio; innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna: Printon.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Luettu 20.3.2018. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74335/URN%3ANBN%3Afi-fe201504226780.pdf?sequence=1>

Speitzer, G. & Porath, C. 2012. Creating sustainable performance. *Harvard business review*. Luettu 21.3.2018. <https://hbr.org/2012/01/creating-sustainable-performance>

Tillot, S., Walsh, K. & Moxham, L. 2013. Encouraging engagement at work to improve retention. *Nursing Management* 19 (10), 27-31.

Toikka, V. 2012. Näin löydät sisäisen motivaation. *Fakta* 1/2012, 44-45.

Toode, K., Routsalo, P., Helminen, M. & Suominen, T. 2015. Hospital nurses work motivation. *Scandinavian Journal Of Caring Sciences* 29/2015, 248-257.

- Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G. & Villeneuve, M. 2009. Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian journal of behavioural science* 41 (4), 213-226.
- Trepanier, S-G., Fernet, C. & Austin, S. 2013. Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work & Stress* 27 (2), 123-140.
- Trepanier, S-G., Forest, J., Fernet, C. & Austin, S. 2015. On the psychological and motivational process linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work & Stress* 29 (3), 286-305.
- Upadyaya, K., Vartiainen, M. & Salmela-Aro, K. 2016. From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout research* 3/2016, 101-108.
- Utriainen, K., Ala-Mursula, L. & Virokannas, H. 2011. Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. *Tutkiva hoitotyö* 9 (1), 29-35.
- Valli R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola J. & Valli R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Jyväskylä: WS Bookwell Oy, 102-125.
- Valli, R. & Aaltola, J. 2015. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: Bookwell Oy.
- Vehkalahti, K. 2014. *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Oy Finn Lectura Ab.
- Vilka, H. 2007. *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. Juva: Bookwell Oy.
- Zydzianaite, V. & Katiliute, E. 2007. Improving motivation among health care workers in private health care organizations. A perspective of nursing personnel. *Baltic Journal of Management* 2 (2), 213-224.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun informointisaate

1(2)

SAATEKIRJE

Olemme Tampereen ammattikorkeakoulun ylemmän sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelman opiskelijoita. Teemme opinnäytetyötä sairaanhoitajien sisäisestä motivaatiosta ja sen vahvistamisesta johtamisen avulla.

Osallistumalla kyselyyn autatte opinnäytetyömme toteuttamisessa sekä annatte arvokasta tietoa, jota apuna käyttäen esimiehenne voivat edistää työpaikoillanne sisäistä motivaatiotanne. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömästi. Kyselyn avulla saatua materiaalia käytetään vain tähän tutkimukseen ja aineisto hävitetään asianmukaisesti analysoinnin jälkeen.

Mitä sisäinen motivaatio on?

Työmotivaation tiedetään sisältävän niin sisäisen kuin ulkoisen motivaation. Sisäisellä motivaatiolla viitataan siihen, kun tehtävä itsessään koetaan kiinnostavaksi ja sen tekeminen sinällään aiheuttaa tyytyväisyyttä. Ulkoisella motivaatiolla puolestaan viitataan työn välineelliseen arvoon kuten työstä saatuihin palkkioihin, kiitoksiin tai rangaistuksen välttämiseen.

Sisäinen motivaatio pitää sisällään vapaaehtoisuuden (työ, jota tehdään oman kiinnostuksen ja valinnan mukaan), kyvykkyyden (työ, joka tarjoaa haasteita ja kehittymismahdollisuuksia), yhteenkuuluvuuden (halua olla osa työyhteisöä) ja hyväntekemisen (kokemus, että työllä saadaan hyvää aikaan) tarpeet.

Vastaamme mielellämme opinnäytetyötämme koskeviin kysymyksiinne.

Kiitos yhteistyöstänne.

Tutkimuksen tekijöiden yhteystiedot

2(2)

Heini Aakko

heini.aakko@soc.tamk.fi

Salla Aaltonen

salla.aaltonen@soc.tamk.fi

Opinnäytetyön ohjaaja

Sirpa Salin, yliopettaja, TtT

sirpa.salin@tamk.fi

Mitkä tekijät motivoivat sinua päivittäin työssäsi? Vastaa seuraaviin väittämiin, jotka kartoittavat sisäiseen motivaatioon liittyviä tekijöitä työskennellessäsi sairaanhoitajana.

Taustatiedot

Nainen ___ / Mies ___

Ikä _____

Työkokemus hoitoalalta v. _____ kk. _____

Työkokemus nykyisessä työyksikössä v. _____ kk. _____

Työskenteletkö vakituudessa työsuhhteessa vai työskenteletkö sijaisena?

Teetkö vuorotyötä vai pelkästään päivävuoroa?

Työskenteletkö kokoaikaisesti vai osa-aikaisesti?

Työskenteletkö sisätautisella vuodeosastolla, sisätautien poliklinikalla, kirurgisella vuodeosastolla vai kirurgisella poliklinikalla?

Vapaaehtoisuus

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa tai eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1.Voin vaikuttaa työtehtävieni sisältöön	5	4	3	2	1
2.Työtehtäväni vastaavat sitä, mitä haluan tehdä	5	4	3	2	1
3.Minulla on vapaus tehdä työtehtäväni halumallani tavalla	5	4	3	2	1
4.Työni on mielekästä	5	4	3	2	1
5.Voin osallistua työyhteisön päätöksentekoon	5	4	3	2	1
6. Siedän epäonnistumistani	5	4	3	2	1

Kyvykkyyks

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa tai eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
7.Työni on monipuolista ja vaihtelevaa	5	4	3	2	1
8.Työni tarjoaa riittävästi haasteita	5	4	3	2	1

9.Suoriudun hyvin vaikeimmistakin työtehtävistä	5	4	3	2	1
10. Koen tarmokkuutta työssäni	5	4	3	2	1
11.Pääsen hyödyntämään vahvuuksiani työssäni	5	4	3	2	1
12.Voin kehittää ammatillisia taitojani työssäni	5	4	3	2	1
13.Esimieheni luottaa kykyihini	5	4	3	2	1
14. Koen hallitsevani työtehtäväni	5	4	3	2	1
15.Työaikani on riittävä työtehtäviini nähden	5	4	3	2	1
16. Koen, että työtilat ovat toimivat	5	4	3	2	1
17. Koen, että työvälineet ovat toimivat	5	4	3	2	1
<u>Yhteenkuuluvuus</u>	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa tai eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
18.Minua ymmärretään ja minusta välitetään työyhteisössä	5	4	3	2	1
19.Tulen hyvin toimeen työkaverieni kanssa	5	4	3	2	1
20. Koen työilmapiirin hyväksi	5	4	3	2	1
21. Työpaikallani ilmenee kiusaamista	5	4	3	2	1
22.Voin ilmaista mielipiteeni työhön liittyvissä asioista vapaasti	5	4	3	2	1
23. Koen työpaikkani päätöksenteon läpinäkyväksi	5	4	3	2	1
24. Koen pystyväni ottamaan osaa työpaikkani päätöksentekoon	5	4	3	2	1
25.Työpaikallani siedetään epäonnistumisia	5	4	3	2	1
26.Koen olevani tasavertainen muiden työyhteisöni työntekijöiden kanssa	5	4	3	2	1
27.Yksilölliset tarpeeni huomioidaan	5	4	3	2	1

3(3)

28.Voin luottaa kollegoihini	5	4	3	2	1
29.Voin luottaa esimieheeni	5	4	3	2	1
30.Saan riittävästi palautetta kollegoiltani	5	4	3	2	1
31.Saan riittävästi palautetta esimieheltäni	5	4	3	2	1
32. Koen johdon arvostavan työtäni	5	4	3	2	1
<u>Hyväntekeminen</u>	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa tai eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
33.Koen työni arvostetuksi	5	4	3	2	1
34.Koen, että työpanokseni on tärkeä	5	4	3	2	1
35.Koen, että työlläni on merkitystä	5	4	3	2	1
36.Koen, että työlläni on tarkoitus	5	4	3	2	1
37.Koen ylpeyttä työstäni	5	4	3	2	1

Kerro mitkä kaksi sisäistä työmotivaatiotasi edistävää tekijää nousevat kyselystä merkittävimiksi. Perustele lyhyesti.

Kerro mitkä kaksi sisäistä työmotivaatiotasi heikentävää tekijää nousevat kyselystä merkittävimiksi. Perustele lyhyesti.

Tekijät, vuosi, maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja tutkimusmenetelmät	Keskeiset tulokset
Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I. & Vandenberghe, C. 2013. Ranska	Tarkoituksena oli empiirisesti tutkia motivaation ja sitoutumisen yhteyttä toisiinsa. Ja analysoida tämän yhdistelmän keskeistä roolia positiivisessa työkäyttämisen ja työpaikan vaihdon aikomuksissa.	Tutkimus rakentuu kahdesta eri tutkimuksesta. Ensimmäinen tutkimus toteutettiin kyselykaavakkeella, jonka kysymykset oli koottu kahdesta aikaisemmasta validoidusta kyselykaavakkeesta. Tutkimukseen osallistui 487 sairaanhoitajaa italialaisesta sairaalasta. Toisessa tutkimuksessa käytettiin myös kyselykaavaketta, jonka kysymykset oli koottu aikaisemmista validoiduista kyselyistä. Tutkimukseen osallistui 593 sairaanhoitajaa toiselta puolelta Italiaa.	Organisaatioon sitoutuminen on työmotivaation kannalta tärkeässä roolissa. Työntekijän organisaatiossa tunnesiteillä on yhteys sisäiseen motivaatioon. Työsuoritus on riippuvainen työntekijän autonomisesta motivaatiosta. Sisäisellä motivaatiolla ei ole vaikutusta sairaalan eli työpaikan vaihtamiseen, mutta sillä on tutkimuksen mukaan vaikutusta ammatin vaihtamiseen. Tutkimus korostaa erityisesti sisäisen motivaation merkitystä myönteisten työtulosten saavuttamisessa.
van Beek, I., Hu, Q., Shaufeli, W.B., Taris, T.W. & Schreurs, B.H.J. 2012. Alankomaat	Tarkoituksena oli tutkia työnarkomanian, burnoutin ja työhön sitoutumisen yhteyttä erilaisiin motivaatioihin, jotka perustuvat itseohjautuvuusteoriaan.	Tutkimus toteutettiin kyselykaavakkeen avulla. Kyselykaavakkeen eri osa-alueet oli koottu aiemmista validoiduista kyselyistä. Tutkimukseen osallistui neljästä taustaltaan erilaisesta sairaalasta 760 sairaanhoitajaa.	Työhön sitoutuminen on myös positiivisesti yhteydessä ulkoiseen motivaatioon. Burnout yhdistetään negatiivisesti sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisen sääntelyn todettiin aiheuttavan lääkäreillä burnoutia, mutta ei sairaanhoitajilla. Burnoutista kärsivät sairaanhoitajat ovat ”a-motivoituneita”, jolloin toimitaan ilman tarkoitusta tai pidättäytytään mistä tahansa toiminnasta.

<p>Blanco Donoso, L.M., Demerouti, E., Garrosa Hernández, E., Moreno-Jiménez, B. & Carmona Cobo, I. 2015. Espanja</p>	<p>Tarkoituksena oli tutkia, onko päivittäisillä emotionaalisilla vaatimuksilla sairaanhoitotyötä tehtäessä yhteyttä myönteisesti hoitajien kokemaan päivittäiseen motivaatioon (tarmokkuus) sekä positiivista vaikutusta hyvinvointiin kotona (vireys). Voitaisiinko tällä myönteisellä vaikutuksella parantaa hoitajien tunnesäätelykykyä?</p>	<p>Tutkimus toteutettiin päiväkirjatutkimus-mallin avulla, jossa viitenä peräkkäisenä työpäivänä vastattiin sekä töiden jälkeä yöllä kyselykaavakkeeseen sekä tehtiin päiväkirjamerkintä. Tutkimukseen osallistui 53 hoitajaa eri espanjaisista sairaaloista sekä perusterveydenhuollosta.</p>	<p>Emotionaalisilla vaatimuksilla sairaanhoitajien työelämässä on positiivisia vaikutuksia motivaation ja hyvinvointiin hyväntehtämisen tarpeen kautta tuoden tarmokkuutta työn tekemiseen sekä vireyttä kotielämään. Suuria tunnevaatimuksia työssään kohtavat hoitajat, joilla on korkeampi tunnepitoisuuden säätelykyky, ovat enemmän motivoituneita töissä sekä hyvinvoivempia kotona.</p>
<p>Bringsén, Å., Ejlertsson, G. & Andersson, I.H. 2011. Ruotsi</p>	<p>Tarkoituksena oli tunnistaa flow tilanteita ja oppia työhön liittyviä toimintoja ja yksilöllisiä tekijöitä, jotka on yhdistetty jokapäiväisiin sairaanhoidon työn flow-tilanteisiin Ruotsissa. Tämän avulla voidaan lisätä tietoisuutta terveyteen vaikuttavista tekijöistä.</p>	<p>Tutkimukseen osallistui yhdestä ruotsalaisesta sairaalasta 14 sairaanhoitajaa ja 17 apuhoitajaa. Kyselylomake tehtiin hoitajien työvuoroissa esiintyneistä rutiineista. Heidän tuli täyttää kysely, kun ranteessa oleva kello piippasi. Työntekijät tekivät tätä viikon ajan. Tutkimuksen kesto oli neljä viikkoa. Kyselyitä täytettiin 497. Tutkimuksen aluksi työntekijät täyttivät Antonovskyn koherenssin tunteen voimakkuuden mittarin. Aineisto analysoitiin käyttäen SPSS-ohjelmaa.</p>	<p>Terveydenhuollon työntekijät käyttävät suurimman osan ajasta potilastyöhön, hallinnollisiin ja viestinnällisiin tehtäviin. Flow-tilanteet olivat yhteydessä lääketieteelliseen hoitoon, yksilöllisiin kognitiivisiin resursseihin ja tauon pitämiseen.</p>

Colombo, L. & Zito, M. 2014. Italia	Tarkoituksena oli tutkia työntekijän henkilökohtaisten ja työn resurssien sekä työn vaatimusten vaikutuksia ja yhteyksiä työn imun (työhön uppoutuminen, työn ilo ja sisäinen työmotivaatio) kokemisessa. Henkilökohtaiset resurssit: usko omaan kykyihin ja optimismi. Työresurssit: vapaaehtoisuus, kyvykkyys, esimiesten tuki. Työn vaatimukset: työmäärä, kognitiivinen kuorma, potilaiden vaatimukset, emotionaalinen kuorma.	Aineisto kerättiin kyselytutkimuksen avulla. Tutkimukseen osallistui 197 Pohjois-Italialaista sairaanhoitajaa. Vastaukset analysoitiin SPSS:llä.	Sairaanhoitajille tehdyssä kyselytutkimuksessa työn imulla, työhyvinvoinnilla ja sisäisellä motivaatiolla todettiin olevan myönteinen vaikutus työn suorittamiseen ja tuottavuuteen. Lisäksi näiden tekijöiden huomattiin olevan oleellisia työuupumuksen estossa ja turvattaessa työntekijöiden terveyttä sekä työelämän laatua. Työn resurssilla oli myönteinen vaikutus työn imuun eli työhön uppoutumiseen, sisäiseen motivaatioon ja erityisesti työn iloon. Työn vaatimuksilla saatiin myönteisesti vaikutettua työhön uppoutumiseen, mutta kielteisesti työn iloon ja sisäiseen motivaatioon.
van Dierendonck, D. 2011. Hollanti	Tarkoituksena oli ratkaista nykyinen kirjallisuudessa vallitseva hämmennys mitä palveleva johtaminen oikeasti on. Vahvistaa palvelevalle johtamiselle viitekehys, jossa korostetaan sille merkittävistä tekijöistä.	Katsausartikkeli. Aineistona käytettiin julkaistuja palvelevaa johtajuutta käsitteleviä artikkeleita. Johtajuuden taustaa, keskeisiä ominaisuuksia, saatavilla olevia mittauksia ja aiheesta johtuvia samankaltaisia tutkimuksia	Palvelevan johtajuuden on osoitettu voimannuttavan ja kehittävän työntekijöitä. Johtajuuden tyypillisiä piirteitä ovat vuorovaikutteisuus, luottamus ja oikeudenmukaisuus. Niiden avulla työntekijöiden on mahdollista kokea myönteisyyttä työtä kohtaan, parempia työsuorituksia ja itseohjautuvuutta.
Fernet, C., Austin, S. & Vallerand, R.J. 2012. Kanada	Tarkoituksena oli selvittää työntekijän motivaation (autoniminen/kontrolloitu), työn voimavaroiresurssien, ammatillisen sitoutumisen sekä emotionaalisen uupumisen välisiä yhteyksiä.	Tutkimus suoritettiin kahden kertaan 9 kuukauden sisällä. Käytössä oli sähköinen kyselylomake. Tutkimukseen osallistui 586 kanadalaista koulunrehtoria.	Käyttäytyminen täysin omasta halusta ja valinnasta (vapaaehtoisuus) on osoittautunut ratkaisevammaksi työhön sitoutumisessa ja työssä uupumisessa kuin ulkoisen paineen kautta koettu motivaatio. Työn voimaresurssilla vaikutetaan merkittävästi työntekijöiden työkykyyn.

			Työn voimavararesursseilla ei ai-noastaan edesauteta työtyytyväisyyden kokemista vaan myös eh-käistään turhautuneisuutta työhön ja työuupumista. Työn voimava-raresurssit kuten itsenäinen ja ke-hittävä työ, työn varmuus, arvostus ja sosiaalinen tuki mahdollis-tavat psykologiset perustarpeet ja täten edistävän tyytyväisyyden ja sisäisen motivaation kautta opti-maalista työmotivaatiota ja työssä suoriutumista sekä suojaa-van työuupumukselta.
Fernet, C., Trepa-nier, S-G., Austin, S., Gagne, M. & Forest, J. 2015. Kanada	Tarkoituksena oli ym-märtää paremmin moti-vaatiomekanismeja, jotka liittyvät transfor-maationaalisen johta-juuden ja työntekijän toiminnan väliseen suh-teeseen.	Aineisto kerättiin sähköi-sellä kyselyllä. Kyselylo-makkeen kysymykset oli-koottu aiemmista vali-doiduista kyselykaavak-keista. Tutkimukseen osallistui 637 Quebeci-laista julkisen terveyden-hoidon sairaanhoitajaa.	Transformaationaalinen johtami-nen havaittiin liittyvän optimaali-seen työn toimintaan (psyykkinen terveys, työasenne, suorittami-nen). Se edistää myönteisiä käsi-tyksiä työntekijöiden työn omi-naispiirteistä (enemmän resurs-seja ja vähemmän vaatimuksia) ja korkea laatuudesta työmotivaati-osta (enemmän autonomista ja vähemmän kontrolloitua moti-vaatiota).
Galletta, M., Portog-hese, I., Pili, S., Pi-azza, M.F. & Cam-pagna, M. 2016. Italia	Tarkoituksena oli analy-soida organisaatiolta saadun tuen ja työn au-tonomian vaiku-tusta työntekijänsisäi-sen motivaation kehitty-miseen. Sekä sitä, mi-ten iso rooli sisäi-sellä motivaatiolla on työntekijän työhön suh-tautumiseen.	Tutkimuksessa käytet-tiin strukturoitua kysely-lomaketta. Kysymykset oli otettu aiemmista vali-doiduista kyselyistä. Tut-kimukseen osallistui 304 sairaanhoitajaa italialai-sesta sairaalasta.	Työntekijöiden sisäiseen moti-vaatioon, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen vaikuttivat organisaatiolta saatu tuki, työn tulokset ja työn autonomia.

<p>Garrosa, E., Bernardo Moreno-Jiménez, B., Liang, Y. & González. J.L. 2008. Espanja</p>	<p>Tarkoituksena oli selvittää korreloivatko eri stressitekijät tiettyjen työuupumis- tai/ja yksilöllisten tekijöiden kanssa.</p>	<p>Tutkimukseen osallistui 473 sairaanhoitajaa ja sairaanhoito-opiskelijaa. Kysely toteutettiin paperisen kyselylomakkeen avulla, jossa kysyttiin 37 kysymyksellä työn eri stressitekijöitä. Kaikissa vastauksissa käytettiin 4-portaista Likertin asteikkoa.</p>	<p>Sairaanhoitajien työtä pidetään stressaavana ammattina, koska sen tekeminen vaatii korkeita emotionaalisia, kognitiivisia ja fyysisiä ominaisuuksia. Sairaanhoitajien jatkuva altistuminen näille vaatimukselle johtaa stressiin, loppuun palamiseen, työuupumukseen sekä muihin henkisiin ja psykologisiin ongelmiin. Nuoremmat hoitajat uupuvat helpommin kuin vanhemmat. Eri taustatekijöillä (persoonallisuus, sosiodemografiset muuttujat ja stressitekijät) on omat toimintonsa loppuun palamisen prosessissa, mutta jokaisella on merkitystä.</p>
<p>Huttunen, A., Kvist, T. & Partanen, P. 2009. Suomi</p>	<p>Tarkoituksen oli selvittää sairaanhoitajien kärsimyksiä työmotivaatiosta. Sekä niistä tekijöistä, jotka heikentävät ja edistävät heidän työmotivaatiotaan.</p>	<p>Yliopistosairaalan 13 sairaanhoitajaa haastateltiin. Haastatteluihin valittiin he, joilla oli työkokemustaan vähintään kaksi vuotta. Sairaanhoitajat osallistuvat haastatteluun omasta tahdostaan. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Aineiston analysointi tapahtui induktiivisella sisällönanalyysillä.</p>	<p>Sairaanhoitajien työmotivaatiota paransivat työilmapiiri, työtilat, palautteen saaminen, osallistaminen. Työmotivaatiota heikensivät puolestaan matala palkka, työn muutokset, epäkäytännöllinen työympäristö, kiire, huono ilma-tila, puuttuvat työvälineet. Johtamiseen ja johtajiin liittyvät asiat olivat puuttuva arvostus ja epäammattillisuus. Positiivisia johtamiseen liittyviä asioita olivat johtajan inhimillisyys sekä se, että hän antaa mahdollisuuksia työntekijöilleen. Sairaanhoitajat tunsivat myös itsessään tekijöitä, jotka vaikuttivat heidän työmotivaatioonsa negatiivisesti (negatiivinen asenne, huono kunto ja ongelmat yksityiselämässä).</p>

			Edistettäessä sairaanhoitajien työmotivaatio on heidän johtajillaan asian suhteen iso rooli.
Kontodimopoulos, N., Paleolohgou, V. & Niakas, D. 2009. Kreikka	Tarkoituksena oli tunnistaa kreikkalaisten sairaaloiden terveydenhuollon ammattilaisten motivaation kannalta tärkeitä osa-alueita, onko niissä eroja yksityisen ja julkisen sektorin välillä sekä onko sosiodemografisilla tekijöillä ja eri ammattiryhmillä eroa motivaatiossa.	Tutkimukseen osallistui 17 kreikkalaisesta sairaalasta 1353 terveydenhuollon ammattilaista. Kyselykaavakkeen vastaukset analysoitiin SPSS:llä.	Suurin motivaation lähde oli saavutukset (sisäiset motivaatiotekijät). Sairaanhoitajat kokivat kollegat lääkäreitä suuremmiksi motivaation lähteiksi. Palkkioilla oli merkitystä vain johtavassa asemassa oleville. Vähiten motivoivia tekijöitä olivat työn piirteet (kasvu, luovuus, suorittaminen). Yksityisen puolen työntekijät olivat julkisella puolella työskenteleviä motivoituneempia.
Kopola, K., Kattainen, E. & Suominen, T. 2010. Suomi	Tarkoituksena oli kuvata eläköityneiden sairaanhoitajien työnteon jatkamisen motiiveja.	Teemahaastateltiin yhdeksän eläkkeellä olevaa, mutta edelleen työskentelevää perus- tai sairaanhoitajaa. Lumipallotekniikkaa käytettiin osallistujien saamiseen. Analysointiin käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.	Työssä jatkamista edesauttoivat työyhteisö, tunne arvostuksesta, sosiaaliset suhteet, raha, työn hallitseminen, koettu työn ilo, ammatillisuuden säilyttäminen sekä työn antama sisältö elämälle. Työn jatkamista rajoittivat verotus, työn hallinnan puute, työyhteisön ristiriidat, alentunut työkyky, sosiaaliset suhteet sekä se, ettei sosiaaliset tarpeet tyydyttyneet.
Kumar, P., Mehra A., Inder, D. & Sharma, N. 2016. Intia	Tarkoituksena oli arvioida New Delhissä Intiassa työskentelevien terveydenhuollon henkilökunnan sisäistä motivaatiota ja työhön sitoutumista.	Aineisto kerättiin esitettulla strukturoidulla kyselylomakkeella. Aineisto analysoitiin käyttäen SPSS:ää. Tutkimukseen osallistui 333 terveydenhuollon eri tehtävissä työskentelevää henkilöä.	Työntekijät eivät kokeneet tunteellista sitoutumista työpaik- kaansa. Vakityöntekijät ja sijaiset olivat sisäisesti motivoituneita mutta sijaisten sisäinen motivaatio oli vähäisempää. Työpaikoilla tarvitaan kunnan strategioita sijaisten sitouttamiseksi ja heidän sisäisen motivaation kasvattamiseksi.

<p>Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A. & Dhysvik, A. 2017. Norja</p>	<p>Tarkoituksena oli tutkia niitä samanaikaisia yhteyksiä, joita ulkoisella ja sisäisellä motivaatiolla on työntekijöiden työn tuloksiin.</p>	<p>Tutkimus toteutettiin kolmella eri testillä. Ensimmäiseen kyselykaavakkeen täyttämiseen osallistui 552 työntekijää ja 78 johtajaa 106 norjalaiselta huoltoasemalta. Toiseen internetkyselyyn osallistui 4518 rahoitusalan työntekijää. Kolmanteen internetkyselyyn vastasi 829 työntekijää ja 103 johtajaa kahdesta eri organisaatiosta (lääkintäteknologia ja sijoitus ala). Kaikissa kyselyissä vastauksissa käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa.</p>	<p>Sisäinen motivaatio yhdistettiin positiivisesti myönteisiin tuloksiin (työssä suoriutumiseen ja organisaatioon sitoutumiseen) ja negatiivisesti yhteydessä epätoivottuihin tuloksiin (burnout, työn ja perheen väliset ristiriidat, työn jättäminen). Ulkoinen motivaatio oli negatiivisesti yhteydessä myönteisiin tuloksiin mutta se oli positiivisesti yhteydessä epätoivottuihin tuloksiin.</p>
<p>Leach, F. & Yeager, K. 2013. Yhdysvallat</p>	<p>Tarkoituksena oli selvittää mikä aiheuttaa positiivisen emotionaalisen vasteen hoitajissa (arvot), jotta voitaisiin estää hoitajien suuri loppuun palamisen määrä sekä vaihtuvuuden kasvu.</p>	<p>Tutkimus oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus suoritettiin haastattelututkimuksena 5 hoitajalle.</p>	<p>Haastatteluiden pääteemaksi nousi ratkaisevasti merkityksellisyden kokeminen. Toissijaisina teemoina sekä vain merkityksellisyden tuntemisen yhteydessä nousivat esille ryhmätyöskentely, henkilökunnan riittävä määrä, potilaiden monimuotoisuus ja opettaminen. Suhteet potilaisiin ja käsitysten muuttaminen nousivat myös esille. Sairaalan johtajien on luotava työympäristö, joka ruokkii työttyytyväisyyttä, jotta voidaan estää hoitohenkilökunnan loppuun palamisia ja vaihtuvuutta. Tämä saavutetaan, kun ymmärretään mitä hoitajat haluavat työltään nyt ja miten halut muuttuvat ajan myötä.</p>

<p>Lephalala, R.P., Ehlers, V.J. & Oosthuizen, M.J. 2008.</p> <p>Etelä-Afrikka</p>	<p>Tarkoituksena oli tunnistaa englantilaisissa yksityissairaaloissa työskentelevien sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen ja vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät.</p>	<p>Tutkimus oli kvantitatiivinen tutkimus. Kyselykaavake rakennettiin Herzbergin motivaatioteorian pohjalta. Tutkimukseen osallistui viidestä sairaalasta 85 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen oli vaikutusta sekä sisäisillä että ulkoisilla motivaatiotekijöillä. Ulkoiset motivaatiotekijät (palkka) heikensivät tyytyväisyyttä. Moniammatillisen tiimin keskinäiseen kommunikointiin sekä johdolta saatuun kunnioitukseen oltiin tyytymättömiä. Suurin osa sairaanhoitajista oli kuitenkin tyytyväisiä johdon ja organisaation menettelytapoihin, valvontaan sekä ihmisten välisiin suhteisiin.</p> <p>Sairaanhoitajien sisäiseen motivaatioon vaikutti negatiivisesti ylennyksiin liittyvät asiat sekä ettei heitä osallistettu päätöksen tekoon. Suurin osa hoitajista oli tyytyväisiä ammatilliseen autonomiaansa.</p>
<p>Lorber, M. & Skela Savic, B. 2012.</p> <p>Slovenia</p>	<p>Tarkoituksena oli selvittää hoitohenkilökunnan työtyytyväisyyttä ja tunnistaa ne tekijät, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen.</p>	<p>Kyselykaavakkeet tehtiin yhteistyössä konsulttifirman kanssa. Kysymysten teossa käytettiin myös kirjallisuutta johtajuudesta ja työtyytyväisyydestä. Työntekijöille ja johtajille oli omat jäsennellyt sähköiset kyselykaavakkeet. Tutkimus oli kvantitatiivinen. Vastaukset analysoitiin SPSS:llä. Tutkimukseen osallistui 509 hoitohenkilöä.</p>	<p>Sairaanhoitajien työtyytyväisyys oli keskitasolla. Esimiesten työtyytyväisyys oli korkeampi kuin sairaanhoitajien. Tyytymättömiä oltiin palkkoihin, kehujen määrään, luottamuksen tasoon, päätöksenteon prosessiin osallistumiseen, työhyvinvointiin, etenemismahdollisuuksiin ja johtajuuteen. Tyytyväisimpiä olivat itse työhön ja työkavereihin.</p> <p>Työtyytyväisyys tekijöistä neljä nousi ylitse muiden mittauksesta: motivaatio, johtamistapa, ammatillinen kehitys ja ihmissuhteet.</p>

Maurits, E.E.M., de Veer, A.J.E., van der Hoek, L.S. & Francke, A.L. 2015. Hollanti	Tarkoituksena oli selvittää eri työn ja organisaatioiden ominaispiirteistä, työtyytyväisyydestä, ammatillisesta sitoutumisesta ja itsearvioidusta kyvystä jatkaa työskentelyä nykyisellä työn johtamisen tyylillä viralliseen eläkeikään asti.	Aineisto kerättiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa vastaaminen tapahtui joko sähköisesti tai paperilla. Toiseen kyselyyn vastattiin ainoastaan paperilla. Kyselylomakkeen kysymykset oli koottu aikaisemmista validoiduista kyselyistä. Tutkimukseen osallistui 730 hollantilaista hoitohenkilöä.	Ylimmän johdon vähentäessä työntekijöiden työpainetta sekä lisäämällä heidän arvostustaan vaikutetaan positiivisesti hoitohenkilökunnan itsearvioituun kykyyn pystyä jatkamaan työskentelyä viralliseen eläkeikään asti. Hoitohenkilökunnan työtyytyväisyyteen vaikuttavat työn ja organisaation autonomiset ominaispiirteet, työpaine, kannustava johtajuus, koulutus mahdollisuudet, organisaation viestintä ja ylimmän johdon arvostus hoitohenkilökunta kohtaan.
Oshvandi, K., Zamanzadeh, V., Fazlollah, A., Eskandar, F-A., Anthony, D. & Tina, H. 2008. Iran	Tarkoituksena on tutkia Iranilaisten sairaanhoitajien työmotivaatiota estäviä tekijöitä.	Tutkimukseen osallistui 13 sairaanhoitajaa, 3 osastonhoitajaa, 2 ylihoitajaa ja yksi sairaalan johtaja. Tutkimus suoritettiin puolistrukturoituna haastatteluna.	Vastaajien mielestä motivaatiota heikentävinä tekijöinä vaikean työn, voimattomuuden ja vaikutusvallan puutteen, matalan palkkatason, heihin kohdistuvan häirinnän ja pahoinpitelyn, tuen puute, keskittyneen johdon, lääkäri- keskeisen kulttuurin, mahdollisuuksien ja selkeän sairaanhoitajan työnkuvan puutteen.
Rigby, C.S. & Ryan, R.M. 2018. Yhdysvallat.	Tarkastella itseohjautuvuusteorian käyttöä koskien, miten organisaatiot voivat arvioida ja rakentaa vahvan motivaation kulttuuria työpaikalla.	Kirjallisuuskatsaus	Organisaatiot yrittävät eri keinoilla saada selville mikä motivoi heidän työntekijöitään ja mikä saa heidät sitoutumaan. Itseohjautuvuusteoria antaa selvät raamit kysymyksille, joita apuna käyttäen organisaatiot voivat selvittää motivaation lähteitä ja sitä kautta parantaa työntekijöiden sitoutumista. Itseohjautuvuusteorian avulla organisaatiot saavat hyviä työkaluja motivaation ja sitoutumisen parantamiseen.

Tillot, S., Walsh, K. & Moxman, L. 2013. Australia	Tarkoituksena oli tutkia Scarf-mallin avulla tekijöitä, jotka vaikuttavat työpaikkakulttuuriin. Sekä hahmottaa sairaanhoitajien työhön sitoutumista tukevia perustietoja.	Kirjallisuuskatsaus julkaistuista tieteellisistä artikkeleista, jonka viitekehysenä on käytetty Scarf -mallia.	Työpaikkakulttuuri on merkittävässä osassa rekrytoinnissa sekä sairaanhoitajien säilymiseen alalla. Asema työpaikalla, varmuus työpaikasta, autonomia (kontrollin tunne tapahtumista), yhteenkuuluvuuden tunne (turvallisuuden tunne muiden kanssa) ja oikeudenmukainen kohtelu voivat nostattaa palkitsemisen tunteen, joka puolestaan parantaa sairaanhoitajan sitoutumista, ja siten vaikuttaa heidän työympäristöönsä.
Toode K., Routasalo, P., Helminen, M. & Suominen, T. 2015. Suomi	Tarkoituksena oli selvittää Virolaisten sairaanhoitajien työmotivaatiota ja miten organisaationaaliset ja yksilölliset tekijät vaikuttavat siihen.	Tutkimus suoritettiin sähköisellä kyselyllä. Kyselylomakkeen kysymykset oli koottu aiemmista valitoiduista kyselykaavakkeista. Tutkimukseen osallistui 201 sairaanhoitajaa useasta virolaisesta sairaalasta.	Sairaanhoitajien motivaatio koostuu sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sairaanhoitajat olivat vahvasti sisäisesti motivoituneita ja kohtalaisesti ulkoisesti motivoituneita. Hoitajien sisäinen motivaatio oli korkeampaa kuin ulkoinen, mikäli he olivat saaneet yli seitsemän koulutuspäivää vuodessa.
Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G. & Villeneuve, M. 2009. Kanada	Tarkoituksena oli testata työn ulkoisen ja sisäisen motivaation mittarinsäilytyksen käyttökelvopuutta eri työympäristöissä ja arvioida rakennetta ja psykometrisiä ominaisuuksia.	Tutkimukseen osallistui 465 puolustusvoimien jäsentä ympäri Kanadaa. Aineisto kerättiin postin kautta lähetetyllä kyselyllä. Aineisto analysoitiin SPSS:llä.	Työn ulkoisella ja sisäisellä mittarilla voidaan ennustaa organisaation kannalta negatiivisia ja positiivisia tuloksia itseohjautuvuusteorian pohjalta. Mittaria voidaan käyttää eri työntekijäryhmillä.
Trepanier, S-G., Fernet, C. & Austin, S. 2013. Kanada	Tarkoituksena oli selvittää, miten työpaikkakiusaaminen heikentää psykologisten perustarpeiden kautta psyykkistä terveyttä.	Tutkimukseen osallistui 1179 Quebecilaista julkisen terveydenhoidon sairaanhoitajaa. Aineisto kerättiin käyttämällä sähköistä kyselylomaketta,	Työpaikka kiusaamisen havaittiin ennustavan kielteistä työhön sitoutumista tyydyttämättömien psykologisten perustarpeiden kautta (vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus).

		jonka kysymykset oli ke- rätty aikaisemmista vali- doiduista kyselyistä.	Työpaikkakiusaaminen myötä- vaikuttaa loppuun palamiseen, vapaaehtoisuutta (autonomiaa) kaipaavien työntekijöiden kes- kuudessa.
Trepanier, S-G., Forest, J., Fernet, C. & Austin, S. 2015. Kanada	Tarkoituksena oli selvit- tää työn ominaispiirtei- den (vaatimukset ja re- surssit) ja työntekijöiden toimivuuden välistä eroavaisuussuhdetta tut- kimalla psykologisia ja motivoivia prosesseja.	Tutkimuksen aineisto ke- rättiin sähköisellä kyse- lyllä. Kyselylomakkeen kysymykset oli koottu aiemmista validoiduista kyselykaavakkeista. Tutkimukseen osallistui 699 Quebeciläistä julki- sen terveydenhoidon sai- raanhoitajaa.	Psykologisilla tarpeilla ja työmo- tivaatiolla todettiin olevan yhteys työn vaatimuksiin ja resurssihin sekä työntekijän toimin- taan. Työn vaatimukset vaikutta- vat negatiivisesti työntekijän toi- mintaan nostaten stressiä ja psy- kosomaattisia oireita ja samalla alentaen työhön sitoutumista ja työssä suoriutumista. Tyytyväi- syys ja turhautumattomuus työ- resurssihin puolestaan kannus- taa työntekijöitä optimaaliseen työmotivaatioon ja työsuoritus- siin.
Upadyaya, K., Var- tiainen, M. & Sal- mela-Aro, K. 2016. Suomi	Tarkoituksena oli selvit- tää työn imun, loppuun palamisen oireiden, hy- vinvoinnin, ammatilli- sen terveyden sekä työnt- vaatimusten (työkuor- mitus) ja resurssien (pal- veleva johtaminen, työn- tekijöiden yksilölliset kyvyt sekä sinnikkyys) välisiä yhteyksiä.	Tutkimus suoritettiin kah- teen otteeseen vuosina 2011-2012. Käytössä oli sähköpostin välityksellä täytettävä kyselylomake. Tutkimukseen osallistui 1415 ihmistä.	Työn imulla on myönteistä mer- kitystä työntekijän terveydelle ja hyvinvoinnille. Palvelevan johta- misen avulla kyetään tukemaan työntekijöiden työn imua. Ja sen avulla voidaan vähentää työnt- ekijöiden työkuormitusta sekä loppuun palamista. Työn vaati- muksilla eli työnkuormituksella oli yhteyttä loppuun palamisen ja masennusoireiden kanssa.

<p>Zydziaunaite, V. & Katiliute, E. 2007. Liettua</p>	<p>Tarkoituksena oli selvittää yksityisellä terveydenhuollossa työskentelevien hoitohenkilökunnan työmotivaatiota, tyytyväisyyttä, työssä ylenemistä sekä työssä lopettamista.</p>	<p>Tutkimukseen osallistui 237 sairaanhoitajaa sekä 30 hoitajien esimiestä yksityisestä terveydenhuollosta. Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena. Vastaukset analysoitiin SPSS:llä.</p>	<p>Työntekijän sisäistä motivaatiota voidaan tukea ja vahvistaa lisäämällä hänen vapaaehtoisuuden ja kyvykkyyden tarpeiden kokemuksia. Niitä tuetaan ja kohennetaan muiden sairaanhoidon ammattilaisten varsinkin lääkäreiden, esimiesten, ylimmän johdon sekä kollegoiden tahoilta saatujen arvostusten ja tunnustusten saamisen kautta. Yhteenkuuluvuutta kohennetaan, kun ristiriidat kyetään ratkaisemaan rakentavassa hengessä. Yhteenkuuluvuuden tarve puolestaan vähenee, jos sairaanhoitajia ei oteta mukaan päätöksentekoprosessiin sekä, jos organisaatiossa ei ole välineitä riittävästi viestintään tai henkilöstöpalaverit ovat suunnittelemattomia</p>
---	--	---	--

Liite 4. Spearmanin korrelaatiokertoimet summamuuttujien ja taustatekijöiden välillä

			Ikä	Työko- kemus	Nyky- työ	Työ- vuo- rot	Työ- suhde	Työ- aika	Työyk- sikkö
Spear- manin korre- laatio	kyvyk- kyys yht	Correla- tion Coef- ficient	,12 6	,113	,082	-,123	-,005	-,143	-,330**
		Sig. (2-tai- led)	,23 3	,287	,441	,246	,965	,177	,001
		N	91	91	91	91	91	91	91
hyvän- teke- minen yht	Correla- tion Coef- ficient	,19 9	,172	,204	,055	-,142	,044	-,176	
		Sig. (2-tai- led)	,05 8	,104	,053	,606	,181	,676	,094
		N	91	91	91	91	91	91	91
vapaa- ehtoi- suus yht	Correla- tion Coef- ficient	,03 0	-,005	,005	,021	-,066	,035	-,093	
		Sig. (2-tai- led)	,77 7	,959	,963	,845	,531	,740	,382
		N	91	91	91	91	91	91	91
yh- teen- kuulu- vuus yht	Correla- tion Coef- ficient	,19 6	,160	,095	-,107	-,065	-,104	-,157	
		Sig. (2-tai- led)	,06 3	,130	,368	,311	,539	,326	,137
		N	91	91	91	91	91	91	91
		N	91	91	91	91	91	91	91
		Sig. (2-tai- led)	,39 5	,195	1,000	.	,036	,867	,785
	N	91	91	91	91	91	91	91	

Liite 5. Kruskal-Wallis testin tulokset vapaaehtoisuuden summamuuttujan ja vapaaehtoisuuden tarpeen väittämien välillä

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of työn sisältö is the same across categories of vapaayht.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of vastaavuus is the same across categories of vapaayht.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of vapaus is the same across categories of vapaayht.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of mielekäs is the same across categories of vapaayht.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of päätöksenteko is the same across categories of vapaayht.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Liite 6. Kruskal-Wallis testin tulokset kyvykkyyden tarpeen väittämien ja iän välillä

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of monipuolinen is the same across categories of ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,029	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of haasteet is the same across categories of ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,117	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of vaikeat is the same across categories of ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,340	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of tarmokkuus is the same across categories of ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,020	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of vahvuudet is the same across categories of ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,665	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of ammattitaito is the same across categories of ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,182	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of esi luottamus is the same across categories of ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,271	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of töiden hallinta is the same across categories of ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,515	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of työaika is the same across categories of ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,447	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of työtilat is the same across categories of ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,246	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of työvälineet is the same across categories of ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,827	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Liite 7. Kruskal-Wallis testin tulokset kyvykkyyden väittämien ja hoitoalan työkokemuksen välillä

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of monipuolinen is the same across categories of Työkokemus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,147	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of haasteet is the same across categories of Työkokemus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,098	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of vaikeat is the same across categories of Työkokemus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,613	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of tarmokkuus is the same across categories of Työkokemus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,071	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of vahvuudet is the same across categories of Työkokemus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,413	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of ammattitaito is the same across categories of Työkokemus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,032	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of esi luottamus is the same across categories of Työkokemus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,472	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of töiden hallinta is the same across categories of Työkokemus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,100	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of työaika is the same across categories of Työkokemus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,310	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of työtilat is the same across categories of Työkokemus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,251	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of työvälit is the same across categories of Työkokemus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,985	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.