

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

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

TYÖN MOTIVAATIOTEKIJÄT HOITOALALLA

Opinnäytetyöraportti

TEKIJÄ Noora Rantanen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Noora Rantanen			
Työn nimi Työn motivaatiotekijät hoitoalalla			
Päiväys	10.4.2024	Sivumäärä/Liitteet	55 / 2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Keski-Suomen hyvinvointialue, alueellinen osastotoiminta			
Tiivistelmä			
<p>Hoitoalan motivaatiotekijöiden selvittämisellä on merkitystä työntekijöiden kokemien haasteiden ja vaatimusten ymmärtämisessä. Työmotivaatio vaikuttaa työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen sekä organisaation suorituskykyyn. Motivaatiolla on keskeinen merkitys myös johtamisnäkökulmasta, sillä sen avulla voidaan tarjota laadukasta hoitotyötä sekä vastata jatkuvasti muuttuviin vaatimuksiin.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Keski-Suomen hyvinvointialueen alueellinen osastotoiminta. Aiheen valintaan vaikutti huomioidut työelämässä: sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä ei huomioida riittävästi hoitoalalla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa näitä työhön liittyviä motivaatiotekijöitä. Tavoitteena oli löytää esihenkilöiden työn tueksi konkreettisia kehitysehdotuksia siitä, miten he voivat huomioida työntekijöiden työhön liittyviä motivaatiotekijöitä osana työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin edistämistä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla, minkä avulla selvitettiin konkreettisia työmotivaation liittyviä tekijöitä sekä sitä, miten työntekijät ylläpitävät ja lisäävät motivaatiota työssään. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2024 etäyhteyksien avulla. Aineiston analysointiin käytettiin teemoittelua, jossa aineisto purettiin osiin ja luotiin uusia näkökulmia ja etsittiin yhdistäviä teemoja. Käsiteltäviksi teemoiksi nousivat motivaation ilmeneminen sekä vaikutustekijät ja pääluokaksi muotoutui hoitoalan ammattilaisten työmotivaatio.</p> <p>Tulokset osoittivat, että hoitoalan ammattilaisten työmotivaatio koostuu pääasiassa sisäisistä tekijöistä: sisäisestä halusta työskennellä ihmisten kanssa sekä ammattitaidon ja osaamisen kehittämisestä. Ulkoisiksi tekijöiksi nousivat palkan lisäksi arvostus sekä positiivisen palautteen ja kiitoksen tärkeys. Esihenkilöiden keinoiksi tuloksista esiin nousi hyvän huomaaminen sekä työyhteisön ilmapiiristä huolehtiminen. Työnantajan tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota autonomian ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämiseen sekä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin. Hoitoalalla kamppaillaan jatkuvasti pahenevasta hoitajavajeesta ja osaajista kilpaillaan jopa hyvinvointialueiden sisällä. Vielä jäi pohdittavaksi, miten ja millä keinoilla sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset saadaan sitoutettua organisaatioihin.</p>			
Avainsanat hoitotyö, työmotivaatio, motivaatiotekijät, motivaatioteoria, työtyytyväisyys			

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author(s) Noora Rantanen	
Title of Thesis Work Motivation Factors in the Nursing Care	
Date 10 April 2024	Pages/Appendices 55 / 2
Client Organisation /Partners Wellbeing Services County of Central Finland	
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to identify work-related motivational factors and study how these factors are taken into consideration in the healthcare sector. The study aimed to address the client organization's observations about insufficient consideration of motivation in the healthcare sector. Identifying motivational factors in healthcare is crucial for understanding employee challenges. Work motivation significantly influences job satisfaction, well-being, and organizational performance. From a management perspective, motivation enables the delivery of quality care and adaptive responses to evolving demands. The thesis was commissioned by the wellbeing services county of Central Finland.</p> <p>The study was qualitative by nature. Opinions of healthcare professionals were studied with a thematic interview. The identified themes showed that healthcare professionals' motivation primarily stems from internal factors like a passion for helping others and professional development. External factors such as salary and workplace recognition were also significant. Supervisors emphasized the importance of acknowledging good work and maintaining a positive work environment.</p> <p>The results indicated that the work motivation of healthcare professionals primarily consists of internal factors: an internal desire to work with people and the development of professional skills and expertise. External factors included not only salary but also recognition, as well as the importance of positive feedback and appreciation. The strategies identified by supervisors included recognizing good work and maintaining a positive work environment. These results suggest that employers should focus more on increasing autonomy and opportunities for influence, as well as opportunities for skills development. The healthcare sector continues to struggle with a worsening shortage of nurses, and competition for skilled professionals even occurs within the wellbeing services counties. It remains to be considered how and by what means social and healthcare professionals can be effectively committed to organizations.</p>	
<p>Keywords nursing care, work motivation, motivation theory, job satisfaction</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	MOTIVAATIO, MITÄ SE ON?.....	8
2.1	Motivaatio syntyy ärsykkeestä.....	8
2.2	Motivaation psykologiaa	9
2.3	Motivaatiotekijät	10
3	TYÖMOTIVAATIO HOITOALALLA	13
3.1	Yksilön motivaatiotekijät.....	13
3.2	Työympäristöön liittyvät tekijät	14
3.3	Työn imu osana työtyytyväisyyttä ja motivaatiota	15
3.4	Entä huono motivaatio ja työuupumus?.....	16
3.5	Henkilöstö- ja motivaatiojohtaminen osana motivaation tukemista	17
3.6	Työmotivaation merkitys hoitoalan organisaatiolle.....	20
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	22
4.1	Opinnäytetyön lähtökohdat.....	22
4.2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	22
5	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS.....	23
5.1	Kohderyhmä	23
5.2	Aineistonhankinta	23
5.3	Tutkimusaineiston analyysi ja aineistonhallinta.....	25
6	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	34
6.1	Haastateltujen taustatekijät	34
6.2	Motivaation ilmeneminen.....	34
6.3	Vaikutustekijät.....	36
7	OPINNÄYTETYÖN YHTEENVETO JA POHDINTA	39
7.1	Tulosten tarkastelu	40
7.1.1	Hoitajien iän sekä työkokemuksen vaikutus motivaatioon.....	40
7.1.2	Motivaation ilmenemisen muodot	41
7.1.3	Motivaation vaikuttavat tekijät.....	42
7.2	Yhteenveto ja johtopäätökset	46
7.3	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	47
7.4	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja vaikutukset työelämään.....	49

7.5 Jatkokehittämistoimenpiteet	50
LÄHTEET	52
LIITE 1. TIEDOTE OPINNÄYTETYÖSTÄ JA HAASTATTELUKUTSU	55
LIITE 2. HAASTATTELUKYSYMYKSET	56

KUVALUETTELO

KUVA 1. Persoonallisuuden kerrokset (Mayor & Risku 2015, 41.).....	8
KUVA 2. Mukailtu motivaation yhtälö (Mayor & Risku 2015, 38).	10
KUVA 3. Esimerkki aineiston analyysin lähestymistavasta.....	31
KUVA 4. Kirjoittajan työskentelytapa teemoittelussa.	32
KUVA 5. Teemoittelun avulla nostetut kategoriat.....	33
KUVA 6. Tulkinta on moninkertaista (Hirsjärvi ym. 2010, 229).	39

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Motivaation ominaisuuksia Martelan ja Jarengon (2014, 14) mukaan.....	11
TAULUKKO 2. Yhteenvetoa vastauksista sekä ryhmittelyä teemoihin.	27
TAULUKKO 3. Hoitoalan ammattilaisten motivaatiotekijöitä	46

1 JOHDANTO

Motivaatio on toimintaa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin ohjaava prosessi, jolla on vaikutusta yksilön työkäyttäytymiseen. Sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työmotivaation selvittämisellä on tärkeä rooli ammattilaisten kokemien haasteiden ja vaatimusten ymmärtämisessä. Työmotivaatio vaikuttaa työhyvinvointiin, organisaation suorituskykyyn, työtyytyväisyyteen sekä työhön- ja organisaatioon sitoutumiseen. (Baljoon, Banjar & Banakhar 2018, 2.) Terveystieteiden organisaatioille työntekijöiden työmotivaatiolla on keskeinen rooli laadukkaan hoidon tarjoamisessa ja jatkuvasti muuttuviin vaatimuksiin vastaamisessa (Kohnen ym. 2023, 2). Lisäksi motivoitunut hoitohenkilöstö on yksi tekijä houkuttelevan työympäristön luomisessa sekä hoitajapulaan vastaamisessa (Ahlstedt 2020, 36).

Motivaatiolla on merkitystä myös johtamisen näkökulmasta. Uudet Y- ja X-sukupolvet ovat tulleet työelämään ja he haastavat vanhat ja kuluneet johtamistyyliä. Miten motivoituneista työntekijöistä pidetään kiinni nykypäivänä? Uudet sukupolvet eivät ole kiinnostuneita organisaatiohierarkioista vaan he etsivät työtä, joka on innostavaa, työyhteisön yhteistyö toimii ja johtaminen on oikeudenmukaista. Osaamisen arvostamisella, työssä kehittämisellä ja työihtiävyydellä on suuri merkitys, mutta työtä ei pidetä pelkkänä itseisarvona. Työ toimii välineenä hyvinvoinnille ja yleiselle työtyytyväisyydelle elämässä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 18–19.)

Hoitoalalla työn mielekkyyttä arvioidaan usein merkityksellisyyden kautta. Työntekijä pohtii työtään omien ja organisaation arvojen kautta. Tämän lisäksi yksilöllisyyden korostamisesta ollaan siirtynyt yhteisöllisyyden vaalimiseen, mikä haastaa niin työyhteisön vuorovaikutusosaamista, kuin myös esihenkilötyötä. Muutosmyönteisyys ja innovatiivisuus ovat nykypäivän esihenkilön valttikortteja. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 19–20.) Jos johtamistyössä olisi apuna tieto niistä tekijöistä, jotka stimuloivat hoitoalan ammattilaisia niin, että he ovat motivoituneita tekemään työssä parhaansa, lisäisimme mahdollisuuksiamme kehittää parempaa terveydenhuoltoa. (Toode, Routasalo & Suominen 2011, 254.)

Motivaatiosta ja siihen liittyvästä johtamisesta puhuttaessa tulisi esihenkilötyö nähdä pyrkimyksenä luoda työntekijöille sellaiset työskentelyedellytykset, missä työtä voidaan tehdä mahdollisimman hyvin ja innostavasti. Esihenkilö on tällöin valmentaja ja sparraaja, joka kannustaa työntekijää löytämään omat kiinnostuksen kohteet ja yhdessä he suuntaavat tekemistä kohti yhteisesti sovittuja tavoitteita. (Martela & Jarenko 2015, 155–156.) Valmentava johtaja korostaa yksilöiden ja työyhteisöjen omia voimavaroja ja heidän osaamista, vahvuuksia ja kehittämismyönteistä ilmapiiriä. Valmentava johtaja on työntekijöiden *coach*, valmentaja, joka pyrkii yhteistyössä löytämään jokaisen työntekijän parhaan potentiaalin ja samalla auttaa työntekijöitä kehittymään ja kasvamaan. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 22–23.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Keski-Suomen hyvinvointialueen alueellinen osastotoiminta, jossa kirjoittaja työskentelee esihenkilönä. Aihe nousee kirjoittajan huomioista hoitoalalla. Kirjoittaja on työssään huomannut, että sisäisen ja ulkoisen motivaation keinoja hyödynnetään toimintaympäristössä liian vähän, minkä vuoksi opinnäytetyön toivotaan tarjoavan niin kirjoittajalle itselleen kuin myös organisaation muille lähiesihenkilöille tietoa motivaatiota lisäävistä tekijöistä.

Opinnäytetyön avulla voidaan jatkossa kehittää myös työnantajan keinoja motivaation tukemisessa ja työssä viihtymisessä.

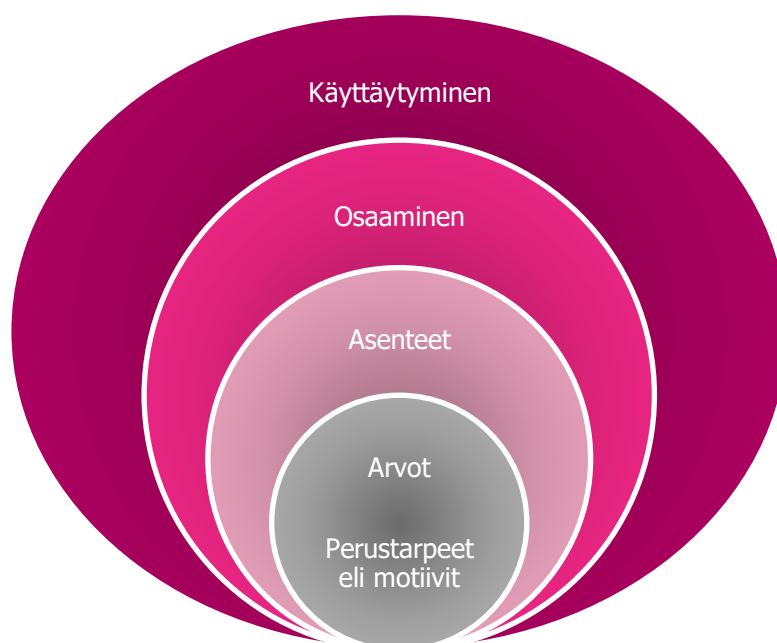
Opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa hoitoalan ammattilaisten työhön liittyviä motivaatiotekijöitä. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna ja siinä tutkimuskohteena on Keski-Suomen hyvinvointialueen alueellisen osastotoiminnan hoitohenkilökunta. Teemahaastattelun avulla pyritään löytämään konkreettisia tekijöitä, jotka vaikuttavat hoitotyön ammattilaisten työmotivaatioon sekä selvitetään, miten hoitoalan ammattilaiset ylläpitävät ja lisäävät motivaatiota työssään. Tavoitteena on löytää esihenkilöiden johtamistyön tueksi konkreettisia kehitysehdotuksia siitä, miten he voivat huomioida työntekijöiden työhön liittyviä motivaatiotekijöitä osana työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin edistämistä.

Opinnäytetyö tarjoaa esihenkilöille tärkeää tietoa motivaatiotekijöistä, joiden avulla esihenkilöt voivat hyödyntää strategioita motivaatiotekijöiden huomioimiseksi ja siten myös parantaa työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia hoitoalalla. Tutkimustulosten pohjalta voidaan löytää myös laajempia kehittämiskohteita esimerkiksi johtamiskäytäntöihin.

2 MOTIVAATIO, MITÄ SE ON?

2.1 Motivaatio syntyy ärsykkeestä

Motivaatio tarkoittaa sitä, että saa tehdä jotain. Motivaatio tarkoittaa sisäistä voimaa, joka suuntaa toimintaamme. Henkilöä, joka ei tunne halua tai inspiraatiota toimia, luonnehditaan siten motivoitumattomaksi, kun taas energinen tai tavoitetta kohti aktivoitunut katsotaan motivoituneeksi. (Viitala 2021, 36; Ryan & Deci 2000, 54.) Motivaatio-sana on johdettu alun perin latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista ja sen kantasana on motiivi. Motiivi-sana taas viittaa esimerkiksi tarpeisiin, haluun tai sisäiseen yllykkeeseen. Yksilön motivaatioon vaikuttavat sellaiset tekijät, *motiivit*, jotka suuntaavat hänen käyttäytymistään. Motiivit voivat olla orgaanisia eli fysiologisia perustarpeita, kuten turva tai ruoka, sosiaalisia motiiveja, jolloin yksilöllä on tarve kokea yhteenkuuluvuutta toisien ihmisten kanssa tai psykologisia motiiveja, joita ovat muun muassa halu oppia ja saavuttaa elämässä jotain. Motiivien avulla voimme ymmärtää miksi ihmiset toimivat niin kuin toimivat tai ajattelevat niin kuin ajattelevat. Sisäiset motiivit ovat syntyneet jo geeniperimässä tai ne muovautuvat lapsuuden kokemusten kautta. Sisäisten motiivien tiedostaminen auttaa meitä myös paremmin ymmärtämään, mikä meitä motivoi. (Mayor & Risku, 2015, 37; Seppänen, 2018, 101; Ruohotie & Honka 2002, 13.) Elämän perusmotiivit vaikuttavat uskomuksiimme ja asenteisiimme, jotka edelleen vaikuttavat muun muassa niihin tietoihin ja taitoihin, joita haluamme elämässämme kehittää. Tiedot ja taidot vaikuttavat taas siihen, miten toimimme ja käytäydymme. Motiivit vastaavat kysymykseen: miksi? Miksi käytäydymme tietyllä tavalla? (Mayor & Risku 2015, 42–43.)



KUVA 1. Persoonallisuuden kerrokset (Mayor & Risku 2015, 41.)

Motivaation selittämisessä tulee huomioida monia tekijöitä, sillä motivaatio on niin subjektiivinen kuin myös muuttuva kognitiivinen prosessi (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 95–96). Motivaatio on monimutkainen ja moniulotteinen ja siksi se määritellään "voimaksi yksilön sisällä". Motivaatio vaikuttaa tai ohjaa käyttäytymistä kohti tavoitteiden saavuttamista. Motivaation voimakkuus vaikuttaa siihen, miten innokkaasti tai ahkerasti ihminen ryhtyy toimiin tai mihin hän suuntaa

mielenkiintonsa. Motivaatiolla on keskeinen merkitys siinä, miten innokkaasti ihminen käyttää voimavarojaan esimerkiksi työn tekemiseen. Organisaatiokontekstissa motivaatio selitetään ärsykkeeksi, joka kanavoi työntekijän pyrkimyksiä saavuttaa organisaation tavoitteet. Työmotivaatio on seurausta monimutkaisesta ja dynaamisesta prosessista sekä yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta, heidän työympäristönsä sekä näiden tekijöiden yhteensopivuudesta. (Baljoon ym. 2018, 1; Ruohotie & Honka 2002, 13; Kjellström, Avby, Areskoug-Josefsson & Andersson Gäre 2017, 489.)

2.2 Motivaation psykologiaa

Motivaatiopsykologiassa pyritään selvittämään, miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla tietyssä tilanteessa tai miksi samanlainen toiminta toistuu koko elämänkaaren aikana.

Motivaatiopsykologiassa havainnoidaan ihmisen fysiologisia tarpeita tai motiiveja, jotka ovat usein sisäisiä yllykkeitä. Ulkoapäin tulevia ja tietoisia motiiveja voidaan kutsua muun muassa tavoitteiksi tai päämääriksi. Motivaatiosta puhuttaessa, läheisiä käsitteitä ovat myös yksilön arvot ja intressit. Klassisimmillaan ja yksinkertaisimmillaan motivaatioteoriassa voidaan keskittyä motiiveihin, tarpeisiin ja vietteihin, jotka saavat ihmisen tekemään haluttuja tai tarvitsemiaan asioita. (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 10–11.) Kun sisäiset motiivit ovat tasapainossa tavoitteiden ja elämäntilanteen kanssa, ihminen kokee tyydytystä ja on motivoitunut (Mayor & Risku 2015, 38).

Motivaatioteorioita on tutkittu jo 1940-luvulta lähtien. Motivaatioteorioista tunnettuja ovat esimerkiksi Maslowin tarvehierarkia, behaviorismi tai Harlowin apinakokeet. Behavioristisessa ajattelussa toiminnasta saatu palkinto todennäköisesti lisää sitä käytöstä, josta palkinto saadaan, kun taas palkitsematon toimintatapa jää toissijaiseksi. Harlowin apinakokeissaan taas osoitettiin, että sosiaaliset ärsykkeet motivoivat apinoita enemmän kuin fysiologisia tarpeita tyydyttävät keinot. Maslowin teoriaan taas liittyi eri (fysiologiset, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen) tarpeet ja niiden tyydyttäminen. (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 11-12; Mayor & Risku 2015, 27.)

Edward Deci loi 70-luvulla itseohjautuvuusteorian, jossa kolme psykologista perustarvetta yhdistävät yksilöitä. Nämä perustarpeet olivat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Aiemmissa motivaatioteorioissa ei ole riittävästi pystytty ottamaan huomioon motivaation yksilöllisyyttä. Jozef Nuttin kehitti motivaatiokäsitystä niin, että motivaatio on suhteellista. Jokaisella yksilöllä on oma käsitys siitä, mikä häntä motivoi. Esimerkiksi yksi haluaa huolehtia perheestään ja toinen edetä urallaan. 90-luvulla Steven Reiss selvitti ihmisen merkityksellisimpiä motiiveja sekä keräsi empiirisesti ja tieteellisesti todistettua tietoa yksilöllisestä motivaatiosta. Tutkimuksessa eri motiivit, joita oli yli 400, ryhmiteltiin 16 elämän perustarpeeksi ja ne ilmenevät meissä eri voimakkuuksilla ja eri yhdistelmillä. Nämä 16 perustarvetta ovat:

- | | | |
|--------------------|---------------|---------------------|
| ○ Valta | ○ Järjestys | ○ Perhe |
| ○ Hyväksyntä | ○ Säästäminen | ○ Status |
| ○ Riippumatto muus | ja keräily | ○ Kosto/voittaminen |
| ○ Uteliaisuus | ○ Kunnia | |
| | ○ Idealismi | |

- Sosiaaliset kontaktit
- Esteettisyys
- Syöminen
- Ruumiillinen aktiivisuus
- Mielen rauha

Reiss'n teoriassa keskitytään yksilön sisäisen motivaation tarkasteluun ja hän on luonut myös työkalun, Reiss Motivaatioprofiili (RMP), yksilöllisten motiivien tarkasteluun ja mittaamiseen. Reiss'n motivaatioteoria keskittyy positiiviseen psykologiaan ja nämä 16 eri perustarvetta ohjaavat yksilön psyykettä ja sen vuoksi osaltaan myös selittävät toimintaamme. (Mayor & Risku 2015, 28–33, 58–140; Seppänen 2018, 101–102.)

2.3 Motivaatiotekijät

Motivaatio jaetaan pääasiassa sisäisiin (*intrinsic motivation*) ja ulkoiisiin (*extrinsic motivation*) motivaatiotekijöihin. Käsite sisäisestä motivaatiosta kehittyi 50–60-luvulla kritiikiksi ulkoiisiin palkitsemistapoihin keskittyville motivaatioteorioille. Muun muassa Edward Decin itseohjautuvuusteorian mukaan on paljon kannattavampaa keskittyä yksilön sisäisen motivaation tukemiseen kuin ulkoiseen palkitsemiseen. (Mayor & Risku 2015, 28.) Erilaisia ulkoisen motivaation palkitsemisjärjestelmiä on kehitetty jo vuosia, mutta nykyään organisaatioiden suurin haaste on kehittää sisäisen motivaation palkitsemiskeinoja työntekijöiden työyhteisöön sitouttamiseksi ja osaavien ammattilaisten säilymisen takaamiseksi. Sisäistä motivaatiota kuvaillaan tilaksi, jossa työ ja aikaansaannokset tuottavat yksilölle tyydytystä ja tyytyväisyyttä. Zeng'n ym. (2022, 9) tutkimuksen mukaan juuri sisäisellä motivaatiolla on merkittävä vaikutus työhön sitoutumiseen. Ulkoiisiin motivaatiotekijöihin keskittyminen ja niiden tekijöiden kehittäminen ei tuo toivottua uudistumista työelämään vaan keskiöön nousee sisäisten motivaatiotekijöiden kehittäminen niin, että työ itsessään innostaa ja saa työntekijät pysymään työssään. Ulkoinen motivaatio taas sisältää ulkoisten palkkioiden tavoittelemista, kuten parempaa palkkaa tai taloudellista hyötyä, arvostusta ja turvaa. Tutkimusten tulokset osoittavat, että molemmilla motivaatiotekijöillä on vaikutusta työntekijöihin heidän suorittaessaan tehtäviään. Kuitenkin on todettu, että sisäiset tekijät motivoivat enemmän kuin ulkoiset tekijät. (Viitala 2021, 36; Çınar, Bektaş & Aslan 2011, 694; Liukkonen ym. 2006, 99; Zeng ym. 2022, 3, 9; Karaferis, Aletras, Raikou & Niakas 2022, 222.)



KUVA 2. Mukailtu motivaation yhtälö (Mayor & Risku 2015, 38).

Sisäinen motivaatio on proaktiivista. Sisäistä motivaatiota on se, että työntekijä saa onnistumisen kokemuksia tai hänen tarpeensa täyttyvät työn tekemisestä. (Martela & Jarenko 2014, 14; Ruohotie & Honka 2002, 14.) Sisäisesti motivoitunut työntekijä toteuttaa pääasiassa omia perustarpeitaan vain sen vuoksi, että hän haluaa tehdä niin. Sen vuoksi onkin tärkeää tunnistaa ne tekijät eli tehtävät, tilanteet ja tavoitteet, jotka sopivat motiiveihimme. (Mayor & Risku 2015, 39.) Sisäisesti motivoiva työ tuottaa mielihyvää ja on palkitsevaa sillä hetkellä, ei ainoastaan tulevaisuudessa.

Sisäiset palkkiot ovat erityisesti myönteisiä kokemuksia: niitä hetkiä, joissa on toimittu eettisesti oikein ja kunnialla. Sisäisessä motivaatiossa korostuu ihmisen tarve olla ammattitaitoinen ja itsenäinen. Saatu palkkio on sisäisesti välittyvää. Sisäisesti motivoitunut ihminen etsii työhönsä haasteita ja pyrkii selvittämään ne taidokkaasti. (Ruohotie & Honka 2002, 14; Liukkonen ym. 2006, 101.) Sisäiset palkkiot syntyvät myönteisistä tunteista tai hyvältä tuntuvista tapahtumista, eettisesti oikein toimimisesta ja kunniallisuuden tunteista. Työn merkityksellisyys, omien ja organisaation arvojen yhdenmukaisuus ovat tärkeässä roolissa, jos halutaan sitouttaa henkilöstöä. Hoitoalalla esimerkiksi potilaiden hyvinvoinnin parantaminen tuottaa mielihyvää ja innostumista. (Liukkonen ym. 2006, 101–103.)

Ulkoinen motivaatio on reaktiivista eli se syntyy ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Ulkoinen motivaatio vaatii välineen toiminnan ja seurausten, kuten konkreettisten tai sanallisten palkkioiden, välillä. Tyytyväisyys ei tule itse toiminnasta vaan pikemminkin ulkoisista seurauksista, joihin toiminta johtaa. Ulkoinen tavoite on yksilön itsensä hyväksymä ja siten omaksuttu halun tunteella. Esimerkiksi rahallinen palkkio on yksi työntekijöiden ulkoiseen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Urasuunnittelulla ja suorituskyvyn arvioinneilla, jotka myös ovat ulkoisen motivaation tekijöitä, on positiivisia vaikutuksia työhön sitoutumiseen. (Ryan & Deci 2000, 2, 55; Ruohotie & Honka 2002, 14; Çınar ym. 2011, 691; Zeng ym. 2022, 3.)

TAULUKKO 1. Motivaation ominaisuuksia Martelan ja Jarengon (2014, 14) mukaan.

<i>Sisäinen motivaatio</i>	<i>Ulkoinen motivaatio</i>
Proaktiivista	Reaktiivista
Sisäinen innostus tekemiseen	Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset
Laajentaa näkökulmaa	Kaventaa näkökulmaa
Positiiviseen etsiytyminen	Negatiiviselta suojautuminen
Energisoivaa	Kuluttavaa
Tekeminen vetää puoleensa	Ihminen työntää itseään kohti
”Leikki	”Keppi ja porkkana”

Ulkoista motivaatiota on tyyppillisesti luonnehdittu kalpeaksi ja köyhtyneeksi (vaikkakin voimakkaaksi) motivaatiomuodoksi, joka on ristiriidassa sisäisen motivaation kanssa. Työelämässäkin on ajoittain sellaisia tehtäviä, jotka eivät luonnostaan ole kiinnostavia tai nautinnollisia, mutta ne kuuluvat perustehtävään tai ovat organisaation kannalta tärkeitä suorittaa. Tällöin on tärkeää korostaa aktiivisemmin ulkoisia motivaatiokeinoja, jotta olennainen tehtävä saadaan suoritetuksi (”keppi ja porkkana”). (Ryan & Deci 2000, 2; Martela & Jarenko 2014, 14.) Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa organisaation toiminta ja käytännöt, palkan lisäksi luontoisedut ja työolot, hallinto, valvonnan laatu, ihmissuhteet, asema ja turvallisuus. Nämä tekijät vastaavat Maslowin

tarvehierarkian kolmea ensimmäistä tasoa eli normaaleja-, turvallisuus- ja sosiaalisia tarpeita.
(Karaferis ym. 2022, 217.)

3 TYÖMOTIVAATIO HOITOALALLA

Terveydenhuollon ammattilaisten työmotivaatio riippuu useista lähteistä ja useista yksilöllisistä, organisaatioon liittyvistä ja kulttuurisista tekijöistä. Työmotivaatio ei ole henkilökohtainen ominaisuus, vaan tulos ammattilaisen ja työympäristön välisestä vuorovaikutuksesta. (Kjellström ym. 2017, 487, 489.) Motivaation vahvuuteen vaikuttaa se, kuinka hyvin hoitajan yksilölliset tavoitteet ovat sopusoinnussa työnantajaorganisaation tavoitteiden kanssa ja että motivaatioprosessi koostuu sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä. (Karaferis ym. 2022, 222). Työmotivaatiota tarkasteltaessa huomiota on hyvä kiinnittää työn tekemiseen vaikuttaviin tekijöihin. Näitä tekijöitä ovat muun muassa yksilön persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet tai työn ominaisuudet. Lisäksi huomioitavaa on työskentely-ympäristö ja yksilön omat tavoitteet tai prioriteetit. (Ruohotie & Honka 2001, 17; Toode ym. 2011, 253.)

3.1 Yksilön motivaatiotekijät

Yksilöillä on luonnollinen tapa pyrkiä etsimään kaikelle toiminnalleen merkityksiä. Ilman merkitystä ja sisäistä mielenkiintoa, yksilö ei koe motivaatiota. Ainoastaan yksilön tiedot ja taidot eivät riitä tuottamaan mielihyvää vaan tarvitaan myös tahtoa tehdä. Jotta työ koetaan mielekkääksi, tulee sen vastata yksilön osaamista, mutta tarjota kuitenkin riittävästi haastetta. Sisäiseen motivaatioon voi olla vaikea vaikuttaa, mutta sen voimistamiselle voidaan työyhteisöissä luoda parempia edellytyksiä. (Viitala 2021, 35–36.) Yksilön motivaatiotekijöihin vaikuttaa muun muassa arvot ja tavoitteet, minäkäsitys ja kognitiiviset odotukset. Yksilölliset tekijät vaikuttavat tavoitteen saavuttamiseen kuluvaan aikaan ja vaivaan. Työmotivaatiota ja perusarvoja yhdistäväksi tekijäksi hoitoalalla kuvataan usein pyrkimys tarjota laadukasta hoitoa. Hoitajat kokevat iloa uusien ihmisten tapaamisesta joka päivä sekä iloa tarjotessaan hoitoa ja apua potilaiden terveyden parantamiseen. (Kjellström ym. 2017, 489, 491.) Hoitoalalla työmotivaatiota kuvataan muun muassa halukkuutena, intohimona, ponnisteluna sekä työn tekemisenä hyvin ja tehokkaasti. Työmotivaatio vaatii ärsykeen, joka synnyttää ihmisessä positiivisia tunteita ja sisäistä tyytyväisyyttä. Myös työssä menestyminen ja organisaation tai yksikön tavoitteiden saavuttaminen ruokkivat työmotivaatiota. Työmotivaatiota esiintyy tilanteissa, joissa työn vaatimukset sekä yksilön osaaminen ja hallinnantunne ovat tasapainossa sekä silloin kun työntekijä kokee arvostuksen, osaamisen ja ammatillisen kasvun vastaavan työtään. (Toode ym. 2011, 253.)

Persoonallisuus liittyy työntekijän omiin motiiveihin: mielenkiinnon kohteisiin, asenteisiin ja tarpeisiin (Ruohotie & Honka 2002, 17). Yksilön ominaisuuksilla, kuten iällä ja koulutustaustalla, on Toode ym. (2011, 254) mukaan myös vaikutusta työntekijän motivaatioon. Baljoon'n, ym. (2018, 4–5) mukaan yksilön motivaatioon liittyviä tekijöitä ovat muun muassa henkilökohtaiset ominaisuudet, ikä, sukupuoli ja sosiaalinen status, pätevyys, johtava asema sekä työkokemus. Toode ym. (2011, 254) artikkelista selviää, että alle 30-vuotiaiden hoitajien työmotivaatio on huomattavasti korkeammalla tasolla kuin tätä vanhempien. Lisäksi he toteavat, että hoitajien koulutustaso vaikuttaa merkittävästi heidän motivoitumiseen. Korkeakoulututkinnon myötä hoitajat ovat sisäisesti motivoituneempia, koska heillä on laajemmat ammatilliset tiedot ja he ymmärtävät paremmin myös hoitotyön filosofiaa. Hoitajat ovat motivoituneempia, mikäli heidän työnsä vastaa heille tärkeitä yksilöllisiä tarpeita ja arvoja. Myös mielenkiinto toisten auttamiseen, kokemus kutsumuksellisesta

työstä ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus omiin arvoihin vaikuttavat hoitajien kokemaan motivaatioon. (Toode ym. 2011, 254; Ruohotie & Honka 2002, 17.) Zeng'n ym. (2022, 9) tutkimuksesta selvisi, että hoitajan sisäistä motivaatiota paransi perehtyneisyys ja halu ymmärtää omaa alaa sekä halu toteuttaa omaa ammattitaitoa huolellisesti ja hyvin ja myös perustyö potilaiden hyväksi oli tärkeää. Nämä sisäiset motivaatio tekijät liittyivät läheisesti myös hoitajien tyytyväisyyteen, iloon tehdä työtä omassa yksikössä sekä työhön sitoutumiseen.

3.2 Työympäristöön liittyvät tekijät

Työn ominaisuuksia ja työympäristöä pohdittaessa huomio kiinnittyy muun muassa työn sisältöön ja mielekkyyteen sekä työsaavutuksiin ja uralla etenemisen mahdollisuuksiin. Tällaisia keskeisiä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa työpaikan ominaisuudet, kuten yhteistyö eri ammattilaisten välillä, sosiaalinen tuki tiimin sisällä sekä positiivinen tiimihenki, kannustava työyhteisö sekä vuorovaikutus. Työnantajan näkökulmasta on tärkeää luoda sellainen organisaatorakenne, joka mahdollistaa hoitajien yhteistyön, tarjoaa riittävästi tietoa itsenäisten päätösten tekemiseksi ja varmistaa päivittäisen näkyvyyden erilaisille onnistumisille ja edistymisille. Motivaatioon vaikuttavat myös työntekijän ammatillinen autonomia, kehittäminen ja kehittymismahdollisuudet sekä vaihtelu työtehtävissä. Hyvän johtajuuden lisäksi motivaatiotekijöiksi voidaan laskea myös työolot, kuten palkkaus ja työturvallisuus sekä organisaation toiminnan tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. (Kjellström ym. 2017, 488; Baljoon ym. 2018, 4–8; Toode ym. 2011, 253, Ahlstedt 2020, 39.)

Autonomia tarkoittaa tietynlaista itsenäisyyttä tai omaehtoisuutta. Työelämässä sen voidaan ajatella olevan valinnan- ja toiminnanvapautta, jossa esimerkiksi työnteko ei vaikuta ulkoa ohjatulta vaan motivaatio tekemiseen lähtee työntekijästä itsestään. (Martela & Jarenko 2014, 28–29.) Autonomian sekä osaamisen kehitysmahdollisuuksien lisäämiseksi organisaatioiden tulee kannustaa henkilöstöään osallistumaan päätöksentekoprosesseihin kuten esimerkiksi potilaiden hoitoon liittyvien toimintamallien suunnitteluun tai työvuorosuunnitteluun. Lisäksi organisaatioiden tulisi mahdollistaa työntekijöille pääsy koulutuksiin, jotta henkilökunnalla olisi mahdollisuus oppia ja kasvaa. (Kohnen ym. 2023, 9.) Vaikka työnlaatu, työn tekotapa ja palkka sekä muut etuisuudet ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä, eivät ne hoitoalalla ole välttämättä tärkeimpiä motivaatiotekijöitä. Zeng ym. (2022, 9) selvitti ulkoisia motivaatiotekijöitä ikääntyneiden parissa työskenteleviltä hoitajilta Japanissa. Selvisi, että yli puolet vastanneista pohti työn ja perheen välistä tasapainoa valitessaan työpaikkaansa. Ulkoisia motivaatiotekijöitä olivat muun muassa tuttavien suositukset, sopiva sijainti ja kulkumahdollisuudet töihin. Myös työolosuhteet, kuten esimerkiksi vuorotyö tai työajat houkuttelivat. Kun nämä tekijät toteutuvat esimerkiksi työnhaussa, eivät ne välttämättä vaikuta motivoivasti enää myöhemmin itse hoitajan työhön. Ikäihmisten, potilaiden ja työyhteisön työn arvostuksen havaittiin olevan yksi tärkeimmistä motivoivista tekijöistä ja se liittyy suoraan organisaation saavutuksiin sekä sitoutumiseen työssä. (Karaferis ym. 2022, 222).

Hollantilaisia sairaanhoitajia koskeva tutkimus osoitti, että työn korkeat vaatimukset yhdistettynä korkeisiin työresursseihin liittyivät positiivisesti työmotivaatioon. Tutkimus osoitti, että työn vaatimukset voivat olla kiinnostavia ja motivoivia, kun käytettävissä on riittävästi resurssia selviytyä näistä stressiä aiheuttavista tekijöistä. (Kohnen ym. 2023, 3.) Erittäin vaativa työympäristö voi olla myös merkittävä stressin lähde, joka voi vaarantaa hoitajien terveyden. Hoitajien työmotivaatioon

vaikuttaa erityisesti työajat, sillä vuorotyötä tekevien hoitajien työmotivaatio on usein heikompi kuin päivätyötä tekevillä hoitajilla, sillä vuorotyö koetaan kuormittavammaksi. Hoitotyössä työ nähdään usein merkityksellisenä, kiinnostavana ja palkitsevana, minkä odotetaan synnyttävän myönteisiä työtuloksia. Hoitajat, jotka kokevat saavansa palautetta, voivat vaikuttaa työhönsä ja näkevät urallaan kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia, tuntevat todennäköisesti olevansa työssä motivoituneita. Hoitajien motivaatiota lisää myös tukea antava työympäristö, jossa he voivat hyödyntää riittävästi työresurssejaan. Lisäksi se edistää heidän sitoutumistaan työhön ja estää heitä palamasta loppuun, varsinkin kun työvaatimukset ovat korkeat. (Baljoon ym. 2018, 8; Kohnen ym. 2023, 2, 9; Toode ym. 2011, 254; Ruohotie & Honka 2002, 17.)

Asenne niin työhön kuin omaan itseensäkin vaikuttavat työntekijän suoritusmotivaatioon. Työn ja työympäristön ominaisuuksilla ja työkuultuurilla on myös merkittävä rooli työntekijän motivaation kannalta. Työkuultuuria kuvataan hyvänä yhteistyönä, yhdessä tekemisen ilona ja hierarkioiden puutteena. Työpaikoilla, joissa työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä on vahva sosiaalinen tuki, koetaan työtyytyväisyys parempana, työntekijöillä on korkeampi työmoraali ja heillä on vähemmän poissaoloja sekä aikomuksia vaihtaa työpaikkaa. Lisäämällä ymmärrystä ja selkeyttämällä motivaatiota ajavia tekijöitä, voidaan tukea myös esihenkilöitä motivoivien työympäristöjen kehittämisessä. Tulisikin siis pohtia tarjoaako työ onnistumisen kokemuksia tai kokeeko työntekijä saavansa riittävästi palautetta työstään? Tuottaako työ hänelle nautintoa ja onnistumisen kokemuksia? Kun työn sisällölliset asiat ovat tasapainossa, on työntekijällä halua suoriutua tehtävistään hyvin. Työympäristön vaikutuksista motivaatioon taas voidaan työympäristön ominaisuudet jakaa välittömään ja koko organisaation kattavaan ympäristöön. Välittömissä ominaisuuksissa huomio kiinnittyy esimerkiksi esihenkilön johtamistyyliin. (Kjellström ym. 2017, 496; Karaferis ym. 2022, 222; Ahlstedt 2020, 39; Ruohotie & Honka 2002, 18.)

3.3 Työn imu osana työtyytyväisyyttä ja motivaatiota

Motivaatioon liittyy työtä myönteisesti kuvaava työhyvinvoinnin käsite, työn imu. Työn imun käsitteen ”isänä” voidaan pitää Jari Hakasta, joka on väitöstutkimuksessaan tutkinut muun muassa työuupumusta ja työhön sitoutumista (*work engagement*). Tämän väitöstutkimuksen pohjalta hän myös loi *työn imu*-käsitteen. (Hakanen 2004, 28; Martela & Jarenko 2014, 19.) Työn imulla tarkoitetaan positiivista, tyydyttävää ja motivoivaa työhön liittyvää hyvinvoinnin tilaa ja työntekijän suhdetta työhönsä. Sitä voidaan kuvata myös innokkuudeksi, tarmokkuudeksi, omistautumiseksi sekä työhön uppoutumiseksi tai sitoutumiseksi. Työn imu liittyy positiiviseen psykologiaan, jossa ollaan kiinnostuneita tavallisista vahvuuksista ja keskitytään asioihin, mitkä toimivat ja mitkä ovat oikein. (Zeng ym. 2022, 2; Hakanen 2004, 27–28; Schaufeli & Bakker, 2010, 10; Martela & Jarenko 2014, 19.)

Työn imu tai työhön sitoutuminen viittaavat osallistumiseen, sitoutumiseen, intohimoon, innostukseen, omaksumiseen, keskittymiseen ja energiaan. Erilaiset työn voimavaratekijät kuten esimerkiksi esihenkilön tuki, arvostus ja työn kehittävyys, vaikuttavat positiivisesti työntekijän kokemaan työn imuun. Tarmokkuudella tarkoitetaan korkeaa energiatasoa ja psykologista joustavuutta työn aikana sekä sinnikkyyttä myös vastoinkäymisten kohdatessa. Tarmokkaana henkilö kokee olevansa täynnä energiaa ja hän pystyy selättämään eteen tulevat haasteet

ongelmitta. Omistautuminen taas tarkoittaa voimakasta osallistumista työhön, kokemuksia työn merkityksellisyydestä ja riittävästä haasteista sekä innokkuutta ja ylpeyttä. Omistautuessaan työlle, henkilö kokee itse tehtävän merkityksellisenä ja inspiroivana ja on valmis sitoutumaan siihen. Uppoutumista kuvaillaan syvällisenä keskittymisenä työn tekemiseen. Usein uppouduttaessa työhön aika kuluu kuin huomaamatta ja ympäröivä maailma tahtoo unohtua. (Zeng ym. 2022, 2; Schaufeli & Bakker 2010, 11; Hakanen 2004, 229, Martela & Jarenko 2014, 20.)

Hakasen (2004, 228) mukaan työssä voi kokea myös *flow*n eli tunteen, jossa ollaan syvässä keskittyneisyyden tilassa, mitä muut ajatukset eivät häiritse. Schaufeli ja Bakker (2010, 15) kuvaavat flowta muun muassa huomion keskittämiseksi, mielen kirkastamiseksi ja vaivattomaksi keskittymiseksi, jolloin jopa aika vääristyy. Flow-tila on mahdollista silloin, kun tavoitteet ovat selvät, toiminnasta saadaan välitöntä ja todellista palautetta ja kun työ sisältää riittävästi haasteita ja työntekijä voi käyttää kaikkia taitojaan haasteisiin vastaamisessa. Motivaatiossa flow-tila syntyy, kun annettu tehtävä on riittävän haastava. Sopivaan haastavuustasoon taas vaikuttaa osaamisen taso: mitä taitavampia olemme, sitä isompi tulee haasteen olla, että mielenkiinto säilyy. Niin sanottu flow-kanava on siis optimaalisen toiminnan tila, jossa ihminen uppoutuu täysin tekemiseensä. (Martela & Jarenko 2014, 30.)

3.4 Entä huono motivaatio ja työuupumus?

Terveystieteiden ammattilaisten alhainen työmotivaatio on kriittinen haaste terveydenhuoltojärjestelmälle. Monien maiden terveysministeriöiden tekemä tutkimus osoitti Karaferis'n ym. (2022, 216) mukaan, että alhaista motivaatiota pidettiin toiseksi tärkeimpänä hoitoalan työvoimaongelmana henkilöstöpulan jälkeen. Alhainen motivaatio työpaikalla on yksi merkittävä tekijä hoitoalan työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen ja sillä on yhtymäkohtia työpahoinvointiin esimerkiksi poissaolojen lisääntymisenä, kuin myös muuttoliikkeenä, jossa työntekijät karkaavat ulkomaille tai siirtyvät maaseuduilta kaupunkialueille saman maan sisällä. (Karaferis ym. 2022, 223; Viitala 2021, 38.) Myös eri hyvinvointialueilla on nähtävillä, että työntekijät liikkuvat hyvinvointialueilta toisille sekä hyvinvointialueiden sisällä tehtävistä toiseen.

Motivaatio alkaa heiketä erilaisten epäonnistumisten myötä. Motivaatio saattaa laskea, jos työ on huonosti organisoitua, tavoitteet ovat epäselvät tai työssä ei nähdä kehittymismahdollisuuksia ja työilmapiiri on heikentynyt. (Viitala 2021, 36.) Kohnen ym. (2023, 7) mukaan alhaisen motivaation omaavat työntekijät eivät osoita sitoutumista tiettyyn käyttäytymiseen tai toimintaan, kun taas Karaferis'n ym. (2022, 223) mukaan heille on ominaista huono käytös, kuten esimerkiksi negatiivinen asenne potilaita ja muita työntekijöitä kohtaan sekä myöhästymiset ja poissaolot. Alhainen sitoutuneisuus ja huono motivaatio voivat johtaa myös hoidon laadun ja potilastyytyväisyyden heikkenemiseen, kun työhön panostaminen laskee. Alhaisella työmotivaatiolla on vaikutusta sekä palvelun laadun heikkenemiseen että potilaiden aikomukseen palata uudestaan hoitoon. Myös potilaiden hoidon kustannusten on osoitettu nousevan heikon motivaation seurauksena. (Zeng ym. 2011, 3; Kantek, Yildirim & Kavla 2015, 675; Viitala 2021, 36, 38.) Baljoon'n ym. (2018, 8) mukaan hoitoalan motivaatio oli erittäin alhainen niillä työntekijöillä, jotka työskentelivät useammin yövuoroissa tai kohtasivat työssään suurempia työtaakkoja tai kuormittumista. Lisäksi sopimattomat työolosuhteet voivat johtaa koko organisaatiota koskevaan

tyytymättömyyteen. Myös esihenkilön käyttäytymisellä ja työntekijän motivaatiolla on todettu olevan yhteys toisiinsa. Esimerkiksi esihenkilön huonolla käytöksellä, kuten kritisoimisella, epäkohteliaisuudella tai lupausten rikkomisella, on todettu olevan vaikutusta työntekijöiden työkäyttäytymiseen. Sellaisilla työntekijöillä, jotka kokevat esimiehensä käytöksen loukkaavana, todettiin olevan vähemmän kiinnostusta työhön, mikä vaikuttaa haitallisesti heidän työsuoritukseensa eli ovat tällöin myös vähemmän kiinnostuneita potilaidensa hoidosta. (Siyal ym. 2021, 414–415.)

Hakanen (2004, 242, 254–255) on tutkinut työhyvinvointia työn imun ja työuupumuksen näkökulmasta. Työn vaatimuksilla ja työn voimavaratekijöillä on merkitystä työntekijän jaksamiseen ja motivaatioon. Alhaisella sitoutumisella on myös terveysvaikutuksia. Hakasen mukaan työn vaatimuksilla ja voimavaroilla on myötävaikutusta kahteen vastakkaiseen hyvinvointiprosessiin: aiemmin kerrottuun työn imuun ja vähäisempiin aikomuksiin vetäytyä työstä, tai työuupumukseen, joka voi edelleen johtaa heikentyneeseen terveyteen ja työkykyyn. Työn vaatimuksilla viitataan sellaisiin tekijöihin, jotka aiheuttavat työntekijälle stressiä ja kuormittumista jatkuvan ponnistelun vuoksi. Työn vaatimukset tarkoittavat siis työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä kuten esimerkiksi työn määrällistä kuormittavuutta ja fyysisen ympäristön rasittavuutta. Työuupumus taas on tila, joka kehittyy vähitellen. Sille tyypillistä on kokonaisvaltainen, uupumukseen johtava henkinen ja fyysinen väsymys, kyynisyys työhön sekä ammatillisen itsetunnon laskeminen (Hakanen 2014, 22).

Työn voimavarat taas toimivat vastakohtaisesti eli niiden tarkoituksena on vähentää työssä koettuja vaatimuksia ja negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi kuormitukseen. Hakasen (2004, 255) mukaan työn voimavarat liittyvät niihin fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin piirteisiin, jotka voivat auttaa keventämään työssä koettuja vaatimuksia, tavoitteiden saavuttamista sekä auttavat työntekijää henkilökohtaisessa kasvussa, oppimisessa ja kehittämisessä. Työn voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet työhön, esimiestuki, tiedonkulku, ilmapiiri ja innovatiivisuus. Kohonen ym. (2023, 6) tutkimuksen tulokset korostavat sisäisen motivaation merkitystä ja roolia työvoimaresurssien ja hoitajien hyvinvoinnin kannalta. Työn voimavarat näyttävät olevan ratkaisevin tekijä hoitajan hyvinvoinnille, kun taas työn liian suuret vaatimukset ovat olennainen tekijä vahingoittamaan hoitoalan ammattilaisten terveyttään.

3.5 Henkilöstö- ja motivaatiojohtaminen osana motivaation tukemista

Henkilöstöjohtamisella on merkitystä organisaation perustehtävän ja strategian toteutumisessa. Henkilöstöjohtamisella varmistetaan, että organisaatiolla on riittävät henkilöstö- tai inhimilliset voimavarat käytössään. Inhimilliset voimavarat koostuvat henkilöstöön liittyvistä asioista ja keskeistä siinä on koulutuksen ja kokemuksen tuoma osaaminen sekä asenteet, sillä asenne vaikuttaa yksilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Näiden lisäksi inhimillisiä voimavaroja ovat työntekijöiden psyykinen ja fyysinen hyvinvointi sekä yhteistyötaidot ja kyky tuottaa yhteistyön avulla parempaa osaamista. (Viitala 2021, 32.) Henkilöstön suorituskyvyn parantaminen on korkealaatuisen terveydenhuollon ydin. Muutosmyönteisyys ja innovatiivisuus ovat nykypäivän esihenkilön valttikortteja, mutta viimeaikaisten muutosten vauhti on kuitenkin koetellut kaikkien niiden hoitoalan ammattilaisten motivaatiota, jotka mieluummin kuluttaisivat energiansa nykyisen, vallitsevassa

tilanteessa vellomiseen tai toisen työn etsimiseen. (Toode ym. 2011, 247; Ristikangas & Ristikangas 2017, 19.) Hoitoalan ammattilaisten joukkopako on nostanut esiin hoitajien työmotivaation tärkeyden ja sen, miten heidät parhaiten säilytetään nykyisissä tehtävissä eri yksiköissä. Hoitajien motivoiminen vaatii päivitettyä osaamista ja taitoa suoritusjohtamisesta. (Toode, Routasalo, Helminen & Suominen 2015, 248.)

Työpaikkojen kyvyllä tukea työntekijöitä tunnistamaan ja vahvistamaan omia sisäisiä motivaatiotekijöitä on merkitystä. Henkilöstöjohtamisessa rekrytointien, työn muovaamisen sekä työilmapiirin ja perustyön kehittäminen ovat hyviä keinoja vahvistaa motivaatiota yksikössä. Esihenkilön keinoina tärkeimpiä ovat autonomian tukeminen, osaamisen kehittämismahdollisuudet sekä toiminnan merkityksen kirkastaminen. Sisäisen motivaation johtamisessa tai motivaatiojohtamisessa huomio kiinnitetään yksilön motivaatiotekijöihin ja niiden korostamiseen. Jokaisella työntekijällä on erilaiset tarpeet ja vahvuudet. Tarkoituksena on auttaa työntekijää löytämään omat vahvuudet ja voimavarat, joita esihenkilö kannustaa käyttämään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaatiota johdetaan sillä, että työntekijät saadaan tekemään sitä, mitä halutaan, silloin ja sillä tavalla kuin halutaan, koska heille on tärkeää tehdä kyseinen työ kunnolla. Motivaatiojohtamisessa on tärkeää osallistaa, kannustaa sekä innostaa työntekijöitä kehittymään. Henkilöstöjohtamisen haasteena motivaation tukemisen näkökulmasta on, että kaikkia työntekijöitä motivoi erilaiset asiat. Motivoivassa johtamisessa näiden erilaisten luonteenpiirteiden ymmärtäminen ja ihmistuntemus korostuvat esihenkilön työssä. Jotta voimme tarjota jokaiselle motivoivaa työtä, on esihenkilöiden ymmärrettävä, miten eri tavoin työntekijät motivoituvat. (Martela & Jarenko 2014, 36; Karaferis 2022, 223; Viitala 2021, 36; Leskelä 2001, 42, 125–126.)

Sisäisen motivaation johtamisessa esihenkilö tasapainoilee ohjaamisen ja ohjaamattomuuden välillä (Martela & Jarenko 2014, 34). Esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on tutustua työntekijöihinsä niin, että hän oppii tuntemaan heidän henkilökohtaisia tavoitteitaan, haaveitaan ja sitoutuneisuuttaan. Esihenkilön tulee kohdata työntekijät aidosti ja olla kiinnostunut heille tärkeistä asioista. Työntekijöiden tunteminen auttaa esihenkilöä ymmärtämään, mikä kenellekin työntekijälle työssä on tärkeintä. Toisia ohjaavat saavutukset, kun taas toiset keskittyvät turvallisuuden tunteen vaalimiseen. Saadakseen heidät työskentelemään tehokkaasti ja tuottamaan hyödyllisiä tuloksia organisaatiolle, esihenkilön on ymmärrettävä työntekijöiden käyttäytymistä. Sisäisten ja ulkoisten motivaattoreiden yhdistelmän on osoitettu parantavan terveydenhuollon työntekijöiden motivaatiota sekä suorituskykyä. Sitouttamisen näkökulmasta työntekijöiden tuntemisella on myös merkitystä, jotta työntekijöille voidaan tarjota kiinnostavia ja sopivasti kuormittavia työtehtäviä sekä osaamisenkehittymisen mahdollisuuksia. (Leskelä 2001, 42–43; Çınar ym. 2011, 694; Karaferis 2022, 223; Viitala 2021, 40.)

Esihenkilön työkaluna voidaan pitää myös työntekijöiden autonomian tunteen vaalimista. Autonomia työelämässä kuvaa työntekijän vapautta ja omaehtoisuutta ja se on yksi tärkeimmistä sisäistä motivaatiota synnyttävistä tekijöistä. Johtamisen demokraattisuus, vapaa tiedonjako sekä työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ovat keinoja, joilla tuetaan työntekijöiden kokemusta autonomiasta. Autonomian lisääminen nostaa myös työtyytyväisyyttä sekä luottamusta organisaatiota kohtaan. Työntekijöiden vapauden ja omaehtoisuuden tukemisella tuetaan myös

työntekijöiden perustarpeita, joita tyydyttämällä voidaan parantaa suoritustuloksia sekä kasvattaa sinnikkyyttä, muutoksen sietokykyä sekä *resilienssiä* eli psyykkistä sopeutumiskykyä. Autonomia lähtee luottamuksen rakentamisesta. Käytännössä se tarkoittaa, että työntekijöille kirkastetaan se, mitä heiltä vaaditaan ja mikä on yhteinen päämäärä eli tavoitteet toiminnalle. Tämän jälkeen esihenkilö siirtyy taustalle ja luottaa, että työntekijät toimivat itsenäisesti kohti yhdessä sovittuja tavoitteita. (Martela & Jarenko 2014, 37.)

Työntekijöiden tuntemisella on merkitystä myös työilmapiirille, sillä myönteinen ilmapiiri ruokkii niin yksilöllistä- kuin ryhmämotivaatiotakin. Luottamus taas syntyy, kun työpaikalla vallitsee salliva ja positiivinen työilmapiiri. Työhyvinvoinnin kulmakivenä on, että henkilöstö voi hyvin, sillä vain niin on mahdollista saada henkilöstö työskentelemään tehokkaasti, oppimaan uutta sekä kehittymään ja tuottamaan uusia ideoita. Työilmapiiri on jokaiselle henkilökohtainen kokemus: ilmapiiri on joko hyvä tai huono, innostava tai ahdistava. Työilmapiirillä on välittömästi vaikutusta muun muassa motivaatioon, työtyytyväisyyteen, yhteistyön sujuvuuteen sekä tiedon välittämiseen ja lopuksi myös työn tuloksiin. (Leskelä 2001, 43–44; Viitala 2021, 38, 41.) Tooden ym. (2011, 253) artikkelissa muun muassa kerrotaan, että hoitajien sosiaalisella integraatiolla on vaikutusta heidän työmotivaatioon. Sosiaalisesti heikosti integroituneilla hoitajille oli vähemmän työmotivaatiota kuin korkeasti integroituneilla. Hyvässä ja luotettavassa työyhteisössä myös luovuus ja innovatiivisuus pääsee valloilleen.

Luovuuden mahdollistamisella voidaan antaa henkilöstölle tilaisuus uudistaa ja kehittää organisaation toimintaa. Luovuudella tarkoitetaan kykyä ajatella asioita uudella tavalla ja pyrkimystä löytää ongelmiin uusia ratkaisuja. Innovatiivisuus taas tarkoittaa esimerkiksi kykyä kehittää uusia ja toimintakelpoisia toimintamalleja. Kun työ on innostavaa ja siinä pääsee itse vaikuttamaan työympäristöön liittyviin asioihin, tulee työntekijöille tunne työn merkityksellisyydestä. Kun luovassa ja kannustavassa työyhteisössä toimii myös arvostava esihenkilö, on mahdollista saavuttaa sellainen työilmapiiri, joka itsessään toimii motivoivana tekijänä. (Viitala 2021, 42; Leskelä 2001, 126.)

Motivaatio syntyy osana innostusta. Innostus työhön tarttuu herkästi myös toisiin työntekijöihin ja erittäin tärkeässä roolissa innostavan ilmapiirin syntymisessä on esihenkilön omalla mielentilalla ja innokkuus. Pelkkä hyvän työilmapiirin luominen ei riitä motivoivaan johtajuuteen vaan tarvitaan myös työntekijöiden ymmärrystä siitä, mikä heidän tehtävänsä on organisaation tavoitteiden toteuttamisessa ja siinä miksi heidän työnsä on tärkeää. Esihenkilön tulee varmistaa, että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan, jotta he voivat kokea saavansa konkreettisia tuloksia omasta työstään. Suurimpia tavoitteita ihmisellä on usein tunne saavutuksista tai itsensä toteuttamisesta. Työntekijöille tarjotut riittävät haasteet, uuden opettelu ja kehittyminen työssä ovat juuri sellaisia tekijöitä, joita esihenkilö voi hyödyntää motivoidessaan henkilöstöä. (Leskelä 2001, 42–46.)

Henkilöstöjohtamisessa esihenkilö ennakoii ja kiinnittää huomioita erilaisiin hälytysmerkkeihin, jotka voi johtaa esimerkiksi työuupumiseen (Viitala 2021, 38.) Työympäristöissä, joissa työntekijät kokevat työn vaatimusten kasvua, mutta resurssit niistä selviytymiseksi riittämättömiksi, ovat suurimmassa riskissä työuupumukselle, heikentyneelle hyvinvoinnille ja sairauksille. Organisaatioiden tulisi keskittyä lisäämään työvoimaresursseja, koska ne osoittavat vahvaa yhteyttä hoitajien sisäiseen motivaatioon ja hyvinvointiin. Esihenkilö voi auttaa työntekijää löytämään oman sisäisen halun ja

kyvyn tehdä parhaansa työssä. Näiden tekijöiden huomioiminen alkaa sillä, että esihenkilö tai työntekijä itse ymmärtää, mitkä hänen prioriteettinsa ovat ja miten hänen omia näkökulmiaan ja kykyjään tulisi arvioida. Mitä selkeämmin työntekijä osaa muotoilla omat prioriteettinsa ja arvioida omaa osaamistaan suhteessa työhön liittyviin valmiuksiin, sitä helpommin hän löytää ja vahvistaa itseään motivoivia tekijöitä. Esimerkiksi suorituspalautetta tulisi sovittaa töiden lomaan. Hoitaja voi esimerkiksi kysyä ennakoivasti palautetta esimieheltä tai kollegalta ja sijainen suoriutuu työn tavoitteista paremmin, jos saa muilta kollegoilta tarvitsemaansa tukea ja palautetta. Esihenkilön tai organisaation näkökulmasta näiden tekijöiden ymmärtämisellä ja tukemisella voidaan vaikuttaa myös organisaation mahdollisuuksiin kehittää tulevaisuudessa parempaa terveydenhuoltoa. (Toode ym. 2011, 254–255; Kohnen ym. 2023, 8; Hakanen 2004, 258.)

3.6 Työmotivaation merkitys hoitoalan organisaatiolle

Terveydenhuollon organisaatioille työntekijöiden työmotivaatiolla on keskeinen rooli laadukkaan hoidon tarjoamista ja jatkuvasti muuttuviin vaatimuksiin vastaamista (Kohnen ym. 2023, 2). Saadakseen työntekijät työskentelemään tehokkaasti ja tuottamaan tuloksia organisaatiolle, esihenkilöiden on ymmärrettävä ihmisten käyttäytymistä. Sen vuoksi myös motivaation ymmärtäminen on tärkeä osa käyttäytymisen ymmärtämistä, ja se on työkalu, jolla esihenkilöt voivat organisaatioissa saada ihmiset tekemään mitä haluavat. (Çınar ym. 2011, 694.) Hoitajien sisäisen motivaation tukemisella on siis merkitystä organisaatioille. Esimerkiksi Zeng'n ym. (2022, 9) tutkimuksessa sellaiset hoitajat, jotka eivät kokeneet sisäistä motivaatiota, kokivat myös vähemmän sitoutumista työhön. Motivaation puute, jolloin työntekijät eivät ole sitoutuneita tiettyihin käyttäytymismalleihin tai toimiin, on osoitettu aiheuttavan vain kielteisiä terveysvaikutuksia kuten ahdistusta, työuupumusta ja heikkoa suorituskykyä. (Zeng ym. 2022, 9; Kohnen ym. 2023, 7.) Organisaation kannalta innostunut ja sisäisesti motivoitunut työntekijä on tuottavampi sekä kestäväällä tavalla tehokkaampi kuin ulkoisesti motivoitunut. Sisäinen motivaatio on tärkeää myös yksilön omalle hyvinvoinnille ja terveydelle. (Martela & Jarenko 2014, 16.)

Työntekijät eivät sitoudu samalla tavalla työpaikkoihin kuin ennen. Työntekijät ovat valveutuneempia ja ottavat enemmän vastuuta oman ammatillisuuden ja osaamisen kehittämisestä. He tarttuvat herkemmin sellaisiin työmahdollisuuksiin, missä työ itsessään palkitsee ja tarjoaa kehittymismahdollisuuksia. Työntekijöiden liikkuvuuden vuoksi työmarkkinoilla kamppaillaan aiempaa kovemmin osaavista työntekijöistä. Lupaavilla työntekijöillä on entistä enemmän valinnanvara ja he käyttävät avautuvat mahdollisuudet tehokkaasti. Osaavien ammattilaisten liikehdintä lisää myös organisaation rekrytointikustannuksia sekä hankaloittavat toiminnan jatkuvuutta. Osaajien liikkua vanhojen tilalle on löydettävä uusia, joiden perehdyttämiseen menee aikaa ja rahaa. (Liukkonen ym. 2006, 98–99.) Hoitajien korkealla sitoutuneisuudella on vaikutusta moniin organisaation toiminnan kannalta oleellisiin asioihin, kuten muun muassa hoitajapulan ehkäisyyn, rajallisten sairaanhoitokulujen tehokkaaseen käyttöön, laadukkaan hoidon tarjoamiseen, kuolleisuuden alentamiseen ja organisaation kannattavuuden parantamiseen (Zeng ym. 2023, 3).

Keski-Suomen hyvinvointialue on mukana Hoitotyön kansallisessa vertaiskehittämisessä (HoiVerKe), jonka osana teetetään vuosittain NES-kysely eli Nurse Engagement Survey. Tutkimuksessa tarkastellaan hyvinvointialueen hoitoalan ammattilaisten sitoutuneisuutta työhön sekä siihen liittyviä

tekijöitä, osana tiedolla johtamista sekä vertaiskehittämistä. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa sellaisia kehittämiskohteita, joihin panostamalla voidaan lisätä työn imua ja sitä kautta pito- ja vetovoimaa. Esimerkiksi vuoden 2023 tutkimuksessa käsiteltävinä osa-alueina olivat muun muassa: autonomia, johtaminen, hoitajien välinen yhteistyö, resurssit sekä ammatillisen kasvun mahdollisuudet. Tuloksia tarkasteltaessa esimerkiksi epävarmojen ja sitoutumattomien osuus koko aineistosta oli lähes 60%, vaikkakin arvo oli laskenut edellisestä vuodesta (ennen hyvinvointialueuudistusta). Verrattaessa työntekijöiden sitoutumista työkuvaan mukaan, huomataan, että organisaatioon sitoutuneiden sairaanhoitajien (ja kättilöiden) osuus on hyvin alhainen verrattuna toisen asteen tutkinnon suorittaneisiin, ero on lähes kolminkertainen. Kun tarkastellaan sitoutuneisuutta työuran keston perusteella, ilmenee alle vuoden pituisissa työsuhteissa työskentelevistä puolien olevan sitoutumattomia. Se mikä tuloksissa on huomionarvoista. Niiden työntekijöiden, joiden työsuhde on kestänyt 7-15 vuotta, sitoutumattomien osuus on huomattavasti suurempi muihin työsuhteen kestovaihtoehtoihin verrattuna. Kun tutkimuksen osa-alueita verrataan, parhaimmat tulokset saavat yhteistyön eri muodot sekä autonomia. Heikoimmat tulokset NES-kyselyssä saavat johtaminen ja ammatillinen kasvu. (Junttila ym. 2020, 34; NES-kysely 2023.)

Toode ym. (2011, 247) sekä Siyal, Saeed, Pahi, Solangi ja Xin (2021, 406–407) toteavat tutkimuksissaan, että motivoituneilla hoitajalla on todennäköisesti suurempi valmius tehdä yhteistyötä potilastyössä ja siten he tarjoavat todennäköisemmin parempaa ja laadukkaampaa hoitotyötä. Motivoituneet hoitajat myös osoittavat parempaa suorituskkyä ja he tuovat suuremman panoksen organisaation yleiseen menestykseen, kun taas alhainen työmotivaatio ja työtyytyväisyys ovat päinvastoin johtaneet muun muassa huonompaan suorituskkyyn, palvelun laadun heikkenemiseen ja edelleen haittaavat organisaation kehitystä ja menestystä. Organisaatioiden tehtävänä on huolehtia työntekijöidensä tyytyväisyydestä sekä tyytyväisyydestä työn tekemiseen parantaakseen heidän suorituskkyä ja tuottavuutta. Kohnen ym. (2023, 2–3) toteavat artikkelissaan, että hyvät työresurssit lisäävät hoitajien sisäistä motivaatiota, kun taas työn liialliset vaatimukset heikentävät sitä. Jos työn vaatimukset ovat korkeat, yhdistetään se herkästi korkeampaan työuupumustasoon, erityisesti, jos työnteon resurssit ovat alhaiset. Hakanen (2004, 65) kuvaa tutkimuksessaan, että haitallisimpia ovat sellaiset työt, joissa on korkeat työn vaatimukset, kuten esimerkiksi kiire ja aikapaine, sekä heikot työn hallintamahdollisuudet, kuten esimerkiksi heikko mahdollisuus vaikuttaa työtä koskeviin asioihin. Kohnen ym. (2023, 3) tutkimuksessa työn korkeat vaatimukset yhdistettynä korkeisiin työresursseihin liittyvät positiivisesti työn motivaatioon. Tämä osoittaa, että työn vaatimukset voivat olla simuloivia ja motivoivia, kun käytettävissä on riittävästi resursseja selviytyä näistä stressitekijöistä.

Terveysthuollon ammattilaisten työmotivaation on todettu liittyvän läheisesti työhön sitoutumiseen, työuupumukseen, työtyytyväisyyteen, työsuoritukseen, aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa sekä koettuun potilasturvallisuuteen (Kohnen ym. 2023, 2–3). Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan positiivista emotionaalista tilaa, joka syntyy työn ja kokemusten myönteisestä järkipäisestä arvioinnista. Työtyytyväisyys voidaan myös määritellä työntekijöiden onnellisuudeksi työssä ja se vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen, sanovat Siyal ym. (2021, 406) artikkelissaan.

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

4.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Keski-Suomen hyvinvointialueen alueellinen osastotoiminta, jossa kirjoittaja työskentelee esihenkilönä. Aihe nousi kirjoittajan omista huomioista hoitoalalla: sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä ei huomioida hoitotyössä riittävästi. Toode ym. (2011, 246) ovat todenneet artikkelissaan, että laajempaa ymmärrystä hoitajien työmotivaatiosta ei vielä ole. Hoitoalan motivaatiotekijöiden ymmärtäminen voitaisiin nähdä myös vastauksena terveydenhuollon kasvaviin vaatimuksiin sekä haasteisiin. Tämän vuoksi opinnäytetyön toivottiin tarjoavan niin kirjoittajalle itselleen kuin myös organisaation muille lähiesihenkilöille tietoa motivaatiota lisäävistä tekijöistä. Opinnäytetyöstä saadun tiedon avulla voidaan jatkossa kehittää työnantajan keinoja motivaation tukemisessa ja työssä viihtymisessä.

4.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa hoitoalan ammattilaisten työhön liittyviä motivaatiotekijöitä. Haastateltavien kohderyhmänä toimi Keski-Suomen hyvinvointialueen alueellisen osastotoiminnan lähi-, perus- ja sairaanhoitajat. Teemahaastattelulla pyrittiin selvittämään konkreettisia tekijöitä, jotka vaikuttavat hoitotyön ammattilaisten työmotivaatioon sekä selvitettiin, miten hoitoalan ammattilaiset ylläpitävät ja lisäävät motivaatiota työssään.

Tavoitteena oli löytää esihenkilöiden työn tueksi konkreettisia kehitysehdotuksia siitä, miten he voivat huomioida työntekijöiden työhön liittyviä motivaatiotekijöitä osana työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin edistämistä.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten hoitoalan ammattilaisten työmotivaatio ilmenee?
2. Kuinka esihenkilöt voivat huomioida työntekijöiden työhön liittyviä motivaatiotekijöitä?

5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä opinnäytetyönä, jossa tutkimuskysymykset nousevat käytännön työstä ja havainnoista. Organisatorisesta näkökulmasta tutkimuksellinen opinnäytetyö voi lisätä muun muassa organisaation itseymmärtämistä sekä oppimista, sillä opinnäytetyöstä saadun tiedon avulla voidaan jatkossa kehittää esihenkilöiden keinoja motivaation tukemisessa ja työssä viihtymisessä. (Toikka & Rantanen 2009, 22–23; Juuti & Puusa 2020, 257.) Opinnäytetyötä lähestytään laadullisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntämällä. Aineistonkeruu toteutettiin teemahaastattelun avulla ja analysoinnissa käytettiin teemoittelua.

5.1 Kohderyhmä

Opinnäytetyö ja sen teemahaastattelut toteutettiin Keski-Suomen hyvinvointialueen alueellisen osastotoiminnan lähi- ja sairaanhoitajille. Opinnäytetyöstä tiedotettiin alueellisen osastotoiminnan esihenkilöitä helmikuussa 2024 yhteisessä hoitotyön kokouksessa, jonka jälkeen kirjoittaja lähestyi esihenkilöitä sähköpostitse ja lähetti edelleen työntekijöille välitettäväksi tiedotteen opinnäytetyöstä sekä kutsun haastatteluun, joka on nähtävillä liitteessä 1. Vielä ennen ilmoittautumisajan päättymistä kirjoittaja lähetti muistutus-sähköpostin esihenkilöille. Haastateltavaksi oli tavoitteena saada neljästä kahdeksaan osallistujaa eri ammattiryhmistä, lähi- ja perushoitajista sekä sairaanhoitajista. Yksittäisen haastattelun kestoksi suunniteltiin noin tunti etäyhteyden (Teams) välityksellä. Fyysisiä tapaamisia ei järjestetty käytännöllisyyden ja aikataulusyiden vuoksi. Myös haastatteluaineiston nauhoittaminen ja litterointi on etäyhteyksin helpompaa. Äänittäminen ja videoiminen vaatii suostumuksen haastatteluun osallistuvilta, mikä tulee huomioida opinnäytetyöprosessissa. (Vilkkä 2021, 101). Määräpäivään mennessä haastatteluun ilmoittautui yksi halukas. Muut haastateltavat kirjoittaja hankki omien kontaktiensa avulla ja haastattelut pidettiin maaliskuun 2024 alussa.

5.2 Aineistonhankinta

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on muun muassa aineiston kerääminen yksilöiltä todellisissa tilanteissa. Aineistonhankinnassa keskitytään tarkoituksenmukaisen kohdejoukon valintaan, jotta heidän, tarkasti valittujen osallistujien, ääni saadaan kuuluviin. Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaan kerätä useilla eri tavoilla, mutta monesti tutkimusaineisto koostuu ihmisten kokemuksista esimerkiksi haastattelujen kautta. Haastatteluaineisto voi koostua esimerkiksi kirjoitetusta tai nauhoitetusta puheesta. (Vilkkä 2021, 99.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä eli teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelussa paneudutaan tutkimuskysymyksistä ja aiheesta nouseviin teemoihin ja siinä keskitytään tiukkojen kysymysten sijaan vapaamuotoisempaan haastatteluun, jossa haastateltavien antamat merkitykset ovat pääosassa. Puolistrukturoidussa haastattelussa on valmiina kysymyksiä, mutta niiden järjestystä ja sanamuotoa voidaan haastattelun aikana muuttaa. Tarkoituksena on, että haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin, sen

sijaan, että vastausvaihtoehdot ovat tarkasti määriteltyinä ja valmiina. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48; Vilka 2021, 100.)

Tämän opinnäytetyön mielenkiinnonkohteena oli hoitoalan ammattilaisten motivaatiotekijät. Tällaisten näkemysten ja hoitohenkilöstön ajatusten kartoittaminen onnistuu vapaamuotoisemman tutkimusmenetelmän avulla parhaiten. Myös tutkimuskysymykset ohjaavat tutkimusmenetelmän valintaa, minkä vuoksi juuri teemahaastattelu valikoitui tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi. Haastattelukysymyksiin tulee kiinnittää huomiota, jotta tutkimusaineisto vastaa tutkimuskysymyksiin sekä haastattelun tavoitteisiin. Haastattelijan oma perehtyneisyys aiheeseen sekä työskentely-ympäristön tunteminen auttavat. Kysymyksissä tulee välttää kyllä/ei-vastauksia antavia kysymyksiä, joten kysymyksen muotoileminen on myös tärkeää. Laadullisessa tutkimuksessa, jossa kerätään käsityksiä, suositaan yleensä *mitä, miten, millainen* -kysymyksiä. Laadullisen tutkimusaineiston keräämisen tavoitteena on suuren kappalemäärän sijasta saada sisällöllisesti laadukasta materiaalia käsiteltävästä aiheesta. (Vilka 2021, 101–102.)

Teemahaastattelun kysymykset löytyvät liitteestä 2. Kysymysten asettelussa keskityttiin opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteiden sekä tutkimuskysymysten mukaisiin teemoihin. Kysymykset laadittiin niin, että haastateltavan omat näkemykset nousevat esiin ja kerronta soljuu kysymyksestä toiseen luontevasti. Kysymysten laadinnassa apuna käytettiin Mayor'n ja Riskun (2015, 154) koostamia esimerkkikysymyksiä yksilön motiiveista. Kysymysten tarkoituksena ei niinkään ollut selvittää työntekijöiden osaamista vaan lähinnä onnistumisia sekä tyytyväisyyttä aikaansaavia asioita työssä. Kysymyksissä pyrittiin myös välttämään negatiivisia tai kielteisiä ilmaisuja sekä sellaisia kysymyksiä, joihin voi vastata ainoastaan kyllä tai ei. Haastateltavilta kysyttiin yleisesti motivaatiosta ja sen merkityksestä työssä. (Mayor & Risku 2015, 154, Hirsjärvi & Hurme 2000, 105–106.) Kirjoittaja pohti kysymyksiä laatiessaan, että kysymykset olisivat mahdollisimman laajoja, jotta niillä ei ohjailtaisi vastaajaa liikaa tiettyyn suuntaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa pyritään kaikilta osallistujilta kysymään samat kysymykset, mutta niiden sanamuoto ja järjestys voivat vaihdella. Teemahaastattelussa kysymysten sijaan keskitytään keskeisiin teemoihin. Teemahaastattelussa otetaan huomioon ihmisten tulkinnat ja heidän antamansa merkitykset asioille. Merkitykset syntyvät haastattelutilanteessa vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 46–48.)

Opinnäytetyön haastattelut järjestettiin Teams-yhteyden välityksellä yhden viikon aikana. Yhden vapaaehtoisen osallistujan lisäksi kirjoittaja lähestyi muita työntekijöitä henkilökohtaisesti puhelimitse, viestein sekä kasvotusten. Tällä tavoin kirjoittaja sai järjestettyä tavoitteen mukaiset minimissään neljä osallistujaa. Haastatteluihin varattiin aikaa noin tunti, mikä osoittautui varsin riittäväksi ajaksi. Haastattelut sujuivat pääosin ilman teknisiä ongelmia. Haastattelu, vaikka se tapahtuisikin etänä, on aina vuorovaikutustilanne, missä peruseriaatteena on kysyä kysymyksiä ja saada kysymyksiin vastauksia. Haastattelijalla on vastuu pitää haastateltava asetetuissa teemoissa, vaikka teemahaastattelu mahdollistaakin tiettyjä vapauksia haastattelun kululle. Haastattelijan aktiivisella kuuntelemisella on loppupeleissä isompi merkitys kuin kysymysten esittämisellä, sillä aktiivisessa vuorovaikutuksessa haastattelijalla voi oivaltaa nopeasti uusia merkityksiä vastauksista ja pystyy näkemään uusia ulottuvuuksia haastateltavan vastauksista. Haastattelun luonne on hyvä kertoa haastattelun alussa, jotta haastateltava ymmärtää sen. Strukturoituun haastatteluun kuuluvat

järjestelmällisesti esitetyt kysymykset, mutta teemahaastattelussa on kyse keskustelelevammasta ja vapaamuotoisemmasta tilanteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 103.) Tilaisuuden aluksi haastateltaville kerrottiin opinnäytetyön taustoista, muun muassa opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuskysymykset, joihin haastattelujen avulla haetaan vastauksia, kerrottiin. Jokainen haastateltava oli myös tutustunut tietosuojailmoitukseen. Vasta kun alun keskustelut oli käyty, haastattelija aloitti nauhoittamisen. Nauhoitteen alkuun haastattelija kysyi jokaiselta haastateltavalta vielä heidän suostumuksensa kyseiseen opinnäytetyöhön ja haastatteluun osallistumiseen ja tämän jälkeen aloitettiin varsinainen haastattelu.

Laadulliselle tutkimukselle on tärkeää, että osallistujilta ei odoteta saatavan pelkästään tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta, vaan tarkoituksena on myös lisätä heidän omaa ymmärrystään siitä (*emansipatorisuus*). Myönteisillä kokemuksilla ja uuden tiedon omaksumisella pyritään vaikuttamaan haastateltavien mielikuviiin ja ajatuksiin myös haastattelun jälkeen. Emansipatorisuus mahdollistaa, että haastateltavalle muodostuu tilaisuuden jälkeen tunne siitä, että hänen ymmärryksensä aiheesta on lisääntynyt ja hän on oivaltanut aiheesta jotakin. Onnistuessaan haastateltava kokee myös tulleen aidosti kuulluksi sekä kuunnelluksi. (Vilka 2021, 101.)

5.3 Tutkimusaineiston analyysi ja aineistonhallinta

Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä on useita ja tyypillistä on, että analyysiä tehdään samanaikaisesti aineiston keruun kanssa koko tutkimusprosessin ajan. Laadullisessa tutkimuksessa analysointitapaa on syytä pohtia jo suunnitelmavaiheessa, jotta se kulkee ohjaavana tekijänä myös haastatteluita ja litterointia suunniteltaessa. Tähän opinnäytetyöhön analysointimenetelmäksi valikoitui teemoittelu, jota voidaan pitää melko tyypillisenä laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmänä ja sitä käytetään yleisesti muun muassa terveydenhuollon tutkimuksissa (Pope & Mays 2020, 119). Vuoropuhelu eri vaiheiden välillä lisää tutkimuksen mukautuvuutta ja mahdollistaa muutosten tekemisen joustavasti. Analysointi on tutkimuksen ydintä: siinä selviää, onko tutkimus vastannut asetettuihin tutkimuskysymyksiin vai ei. Aineiston elämänläheisyys voi tehdä sen analysoinnista haastavaa, siksi aineiston analysointiin olisi hyvä ryhtyä pian haastatteluiden jälkeen, jotta tiedot ja ajatukset ovat tuoreina mielessä. Määrälliselle tutkimukselle tyypillistä lineaarista analysointitapaa voi olla vaikea sovittaa laadulliseen tutkimukseen, sillä laadullisessa tutkimuksessa analysoinnin vaiheet polveilevat ja käytössä voi olla monia eri analysointitekniikoita yhtäaikaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135–136; Hirsjärvi ym. 2010, 221–223; Puusa 2020, 141.)

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen saatu tieto muutetaan sellaiseen muotoon, että sitä voidaan tutkia ja analysoida. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston olisi hyvä olla tekstimuodossa eli litteroituna. Tämän opinnäytetyön teemahaastattelut nauhoitettiin, jotta keskustelut ja saadut suulliset vastaukset voitiin muuttaa kirjoitetuksi tekstiksi. Litteroinnin tarkoituksena on helpottaa tutkimusaineiston analysointia sekä teemojen ryhmittelyä. Jo suunnitelmavaiheessa tulee pohtia, kuinka tarkasti teksti halutaan litteroida, sillä sen laatu vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. Litterointi on usein myös haastattelututkimuksen haastavin ja aikaa vievin osuus. Litteroinnissa on tärkeää kiinnittää huomioita, että haastateltavien sanoma, suulliset lausumat ja merkitykset on kirjattu tarkasti. (Vilka 2021, 110–111; Hirsjärvi & Hurme 2022, 142–143.) Tässä opinnäytetyössä

jokaiselle haastattelun tekstiaineistolle ja äänitallenteelle oli erilliset tiedostonsa ja niihin pääsy oli vain kirjoittajalla. Tietosuojailmoituksen mukaisesti kaikki haastatteluista saatu materiaali tullaan tuhoamaan opinnäytetyöprosessin valmistuttua. Tällöin sekä haastattelutilanteiden keskusteluosio (johon tallenne on aluksi luotu), kaikki versiot tallenteista sekä tekstitiedostot poistetaan laitteilta ja pilvipalvelimilta tietoturvallisesti.

Aineiston litteroinnin tarkkuuteen ei ole tarkkoja ohjeita tai vaatimuksia, vaan litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä tai tutkimusotteesta. Lisäksi ennen litteroinnin aloittamista olisi tiedettävä millaista analysointia tullaan tekemään. Kirjoittaja valitsi aineiston analysoinnin lähestymistavaksi litteroidun aineiston tulkitsemisen. Siinä aineisto järjestetään, niin että sen rakentuminen tulee esiin. Haastatteluaineiston litteroinnissa käytettiin hyödyksi Teams-sovelluksen tarjoamia ominaisuuksia. Tilaisuuden jälkeen haastattelutallenne voitiin muuttaa sovelluksen avulla tekstitiedostoksi, jolloin tallenteen litterointi muodostui lähes automaattisesti muutamassa minuutissa. Teamsin luoman tekstitiedoston jälkeen haastattelijan tehtäväksi jäi puheen ja tekstin yhdenmukaisuuden tarkistaminen sekä asiasisällön hienosäätö eli aineistoa alettiin selventämään poistamalla siitä asiaan kuulumattomia osia, kuten toistoja ja epäolennaisia seikkoja. Tässä kohdassa haastattelija muun muassa poisti täytesanoja, kuten *niinku, tota noin, tavallaan*. Haastateltavien vastauksia ja asiasisältöjä ei muutettu, mutta sanomaa selkeytettiin. Käsittelyvaiheessa aineistosta tulisi poistaa kaikki turha ja saattaa aineisto sellaiseen muotoon, että sitä on helppo eritellä ja eritellyn, pilkotun aineiston avulla voidaan vastata niihin kysymyksiin, joihin haastatteluilla pyrittiin saamaan vastauksia. Koska puheen muuttaminen tekstiksi kävi nopeasti, oli aineiston tiivistäminen ja luokittelu seuraavana vuorossa. Aineistoon tutustuminen, litterointien tarkistaminen ja alustavien teemojen havainnointi oli mahdollista toteuttaa heti tekstiaineiston luomisen jälkeen, sillä haastattelut oli sovittu eri päville. Tällöin jokaisen haastattelun jälkeen oli aikaa työskennellä litteroinnin parissa ennen seuraavaa haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 144, 147; Hirsjärvi ym. 2010, 222; Puusa 2020, 144, 151.)

Aineiston purkamisen ja litteroinnin jälkeen saatuun materiaaliin tutustuttiin tarkemmin lukemalla sitä, jotta aineisto tulisi tutuksi. Ensivaikutelma aineistosta on muodostunut jo analyysin aiemmissa vaiheissa, mutta aktiivisen lukemisen merkitys on tärkeää, jotta kirjoittajalle muodostuu ymmärrys analyysin tekemiseen. Analyysin laatuun vaikuttaa myös se, kuinka hyvin kirjoittaja tuntee aineiston. Lukiessaan kirjoittaja voi jo tehdä alustavia hypoteeseja sekä merkityskokonaisuuksia aineistosta samalla havainnoiden vastausten laatua sekä sisältöä. Analysoitaessa kirjoittaja erittelee, luokittelee ja yhdistelee aineistoa. Kun kirjoittaja on luonut aineistosta alustavan kokonaiskuvan, aineisto pilkotaan osiin. Tyypillisesti se tarkoittaa aineiston pelkistämistä, jossa tutkimusaihetta käsittelevät lauseet muutetaan yksittäisiksi ilmaisuiksi ja näitä ilmaisuja ryhmitellään samankaltaisten ja erilaisten ilmaisujen joukoksi. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 151–152; Puusa 2020, 141, 147.)

Tämä opinnäytetyön aineisto purettiin osiin ja vastauksia pelkistettiin ja ryhmiteltiin ensin kysymysten avulla taulukkoon. Tämän jälkeen taulukkoon hahmoteltiin omat sarakkeet alustaville teemoille, jotka nousivat aineistosta, tutkimuskysymyksistä. Tässä vaiheessa käytettiin hyödyksi myös lähdekirjallisuudesta nousseita ajatuksia. Pelkistettyyn aineiston yhteenvetoon voi tutustua taulukon 2 avulla:

TAULUKKO 2. Yhteenvetoa vastauksista sekä ryhmittelyä teemoihin.

Teema	Haastattelu- kysymykset	Haastateltavat			
		A	B	C	D
Työn mielekkyys	Mikä sinulle on tärkeintä työssäsi? Mitä arvostat eniten?	<u>Tärkeintä:</u> - Ihmisten kohtaaminen - Ihmislähtöinen työ - Potilaan paraneminen - Oman työn vaikutus potilaan elämään <u>Arvostaa:</u> - Ammattitaitoista työyhteisöä	<u>Tärkeintä:</u> - Sosiaaliset kontaktit: työkaverit ja potilaat. <u>Arvostaa:</u> - Ihmiskontakteja - Vaikuttamismahdollisuuksia potilaan ohjauksessa.	<u>Tärkeintä:</u> - Riittävä palkka - Työ ihmisten parissa - Potilaiden hyvinvointi <u>Arvostaa:</u> - Tunne merkityksellisyydestä	<u>Tärkeintä:</u> - Ihmisten auttaminen ja terveyden edistäminen - Hyvä työyhteisö - Yhteiset pelisäännöt - Kollegiaalisuus <u>Arvostaa:</u> - Tiimityöskentelyä - Kollegan tukea
	Mikä on työssäsi parasta, minkälaiset hetket ja miksi? Millainen työ palkitsee sinua?	- Oman ammatillisuuden hyödyntäminen - ammattilypeys - osaaminen - potilaiden paraneminen, kiitokset	- Kiitokset potilailta ja työkavereilta - omat onnistumiset - pienetkin hyvät hetket työn lomassa.	- Potilailta saadut kiitokset - Potilaan paraneminen - Onnistumiset työssä	- Uuden oppiminen - Ymmärrys omista tiedoista ja taidoista. - "Vau-hetket"
Motivaation kuvaileminen	Miten kuvailisit motivaatiota yleisesti? Mitä motivaatio sinulle tarkoittaa?	- Tuottava - Syvällinen perehtyminen - aktiivinen rooli - toiminnalla on selkeä tavoite <u>Oma motivaatio</u> - Motivaatio sisäsyntyistä - Tavoitteet kirkaana - Potilaan edistymisen näkeminen	- Kehittämismyönteinen - Positiivinen suhtautuminen työhön - Suhtautuu myös kriittisesti ja kyseenalaistaa <u>Oma motivaatio</u> - Motivaatio tärkeää, että jaksaa nousta töihin. - Vaihtelevuus ja monipuolisuus työssä	- Hyviä ominaisuuksia - Kiinnostunut työstään - Halu kehittää - Avoin - Positiivinen <u>Oma motivaatio</u> - Työn ihmisläheisyys - Potilaiden paraneminen	- Innokas - Aktiivisesti mukana toiminnassa - Järjestelmällinen - Päämäärätietoinen <u>Oma motivaatio</u> - Motivaation vuoksi töihin on kiva tulla - Töissä on kivaa

		<ul style="list-style-type: none"> - Työ ihmisen hyvinvoinnin eteen - Motivaatio syntyy positiivisuuden kautta 		<ul style="list-style-type: none"> - Onnistumiset - Kiitokset 	
<i>Motivaatiotekijät</i>	Millaisista asioista motivoidut työssäsi?	<ul style="list-style-type: none"> - Työporukka - Luottamus työkavereihin ja esihenkilöön - Kuulluksi tuleminen - Palkka (lisät ym.) - Osaamisen tunnustaminen ja arvostaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaihtelevuudesta - Pienistä hyvistä hetkistä - Monipuolisesta työstä - Erilaisista toimenkuvista - Palkkaus 	<ul style="list-style-type: none"> - Uuden oppiminen - Potilaiden paraneminen - Onnistumiset 	<ul style="list-style-type: none"> - Kun kollega kysyy apua - Osaamisen kehittäminen
	Oletko kohdannut työssäsi motivaation puutteen aiheuttamia haittoja? Jos olet, miten ne ovat ilmenneet?	<p>On kohdannut.</p> <p>Heikko motivaatio näkyy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Väsymyksenä ja turhautumisena - Asiat junnaavat - Uusien uramahdollisuuksien pohtiminen - Palautuminen heikentyy 	<p>On kohdannut.</p> <p>Heikko motivaatio näkyy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Välinpitämättömyytenä - Sitoutumattomuutena omaan työhön - Heikkona vastuunottona 	<p>On kohdannut.</p> <p>Heikko motivaatio näkyy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työn laadussa - Työn laadussa - Negatiivisuutena. 	<p>On kohdannut.</p> <p>Heikko motivaatio näkyy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työn laadussa - Tehtäviä siirretty toisille - Vääriin" asioihin puuttumisena - Kuormittumisena ja turhautumisena
<i>Motivaation merkitys</i>	Miksi motivaatiolla on merkitystä, miksi se on tärkeää työssä	<ul style="list-style-type: none"> - Motivaatio on työssä kantava voima. - Työyhteisöllä on vaikutusta motivaatioon - Itsensä kehittäminen, toisten ohjaaminen/oppettaminen lisää motivaatiota. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pitää olla motivaatiota, että jaksaa tehdä töitä. - Sisäinen halu on tärkeämpää kuin ulkoinen palkkio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sisäinen motivaatio on tärkeää hoitoalalla. - Motivaatio lähtee ihmisen persoonasta. - Myös ulkoiset tekijät vaikuttavat. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivoitunut työntekijä sitoutuu työhön ja työpaikkaan.
<i>Esihenkilön /</i>	Mitä tarvitset ollaksesi tyytyväisempi ja	<ul style="list-style-type: none"> - Luotettava työyhteisö, jossa tehdään työt hyvin. - Positiivinen ilmapiiri. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön - Kehittämishalu, että saa tuoda omia ideoita 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarpeeksi palkkaa - Tukea työyhteisöltä ja esihenkilöltä 	<ul style="list-style-type: none"> - Kehittämismahdollisuuksia - Tiedon kulun sujuvuus, jotta aikaa olisi

	toimintakyky isempi työssäsäsi?	- Hyvä suhde lähiesihenkilöön, joka on fyysisesti tavoitettavissa. - Palautuminen työstä - Resurssit kohdallaan, jotta elämään mahtuu muutakin kuin työ. - Työvuorosuunnitelun autonomia	kuuluviin ja käytäntöön - Saa toteuttaa ja kehittää itselle tärkeitä asioita.	- Positiivisia kokemuksia työstä - Ammatillinen kehittyminen ja osaaminen	perustehtävän hoitamiseen
	Millä toimilla työnantaja voisi lisätä motivaatiota työssäsäsi?	Esihenkilön tulisi olla: - Helposti lähestyttävä - Huomata työssä hyvä ja antaa palautetta aktiivisesti - Annetaan aikaa ja resurssia kehittää omaa ammattitaitoa - Huomioidaan kehittämisessä pienien yksiköiden onnistumiset ja otetaan oppia niistä.	Esihenkilön tulisi olla: - Tietoinen mitä työssä tapahtuu - Kuunteleva ja aidosti kiinnostunut - Ottaa työntekijät varhaisessa vaiheessa mukaan suunnitteluun	Esihenkilön tulisi: - Huolehtia hyvästä työilmapiiristä - Tsemppata, kannustaa ja kehua. - Palkkaus, jotta työn arvostus näkyisi.	Esihenkilön tulisi olla: - Läsnä ja tavoitettavissa - Tietoinen työpaikan asioista - Välittää tietoa.

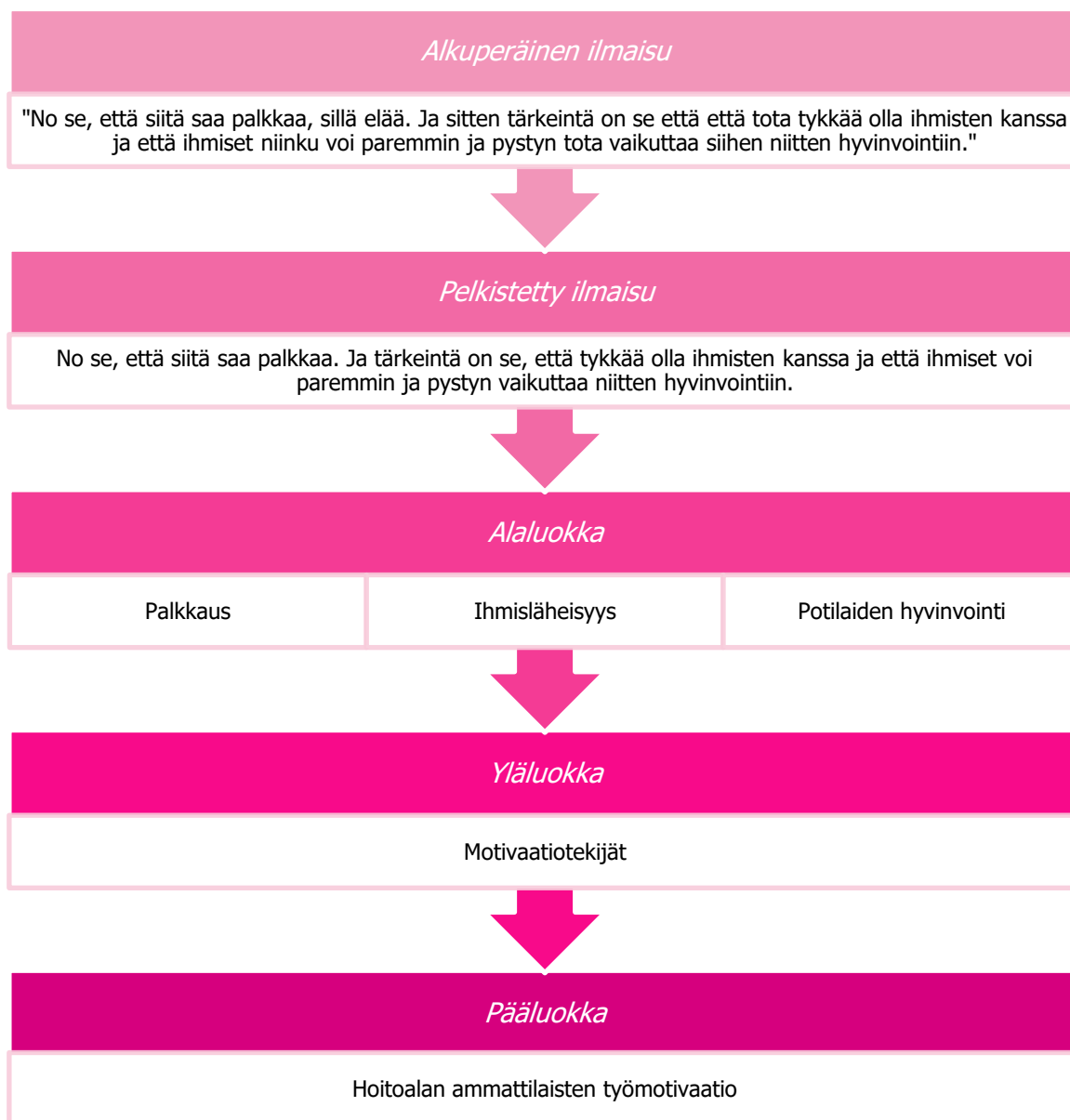
Alustavaksi teemoiksi nousivat:

- Työn mielekkyys
- Motivaation kuvaileminen
- Motivaatiotekijät (sisäiset ja ulkoiset)
- Motivaation merkitys
- Esihenkilön keinot

Analyysoinnin edetessä kirjoittaja alkaa huomata, millaisia vastauksia hän on saanut ja onko ne sellaisia kuin kirjoittaja oli toivonut. Kirjoittajalle voi myös konkretisoida, miten esimerkiksi haastattelukysymykset olisi kannattanut asettaa. (Hirsjärvi ym. 2010, 221.) Jo haastatteluvaiheessa kirjoittaja huomasi, että joihinkin haastattelukysymyksiin oli vaikeampaa vastata, minkä vuoksi haastatteluihin lisättiin tarkentavia kysymyksiä ja esimerkkejä vastaamista helpottamaan. Laadullisessa tutkimuksessa analyysoinnin tekee usein haastavaksi sen elämäniläheisyys, koska

esimerkiksi haastatteluja analysoitaessa tutkija saattaa viettää runsaasti aikaa pelkästään luodessaan järjestystä sekä merkityksiä haastateltavien vastauksista. Teemoittelua voidaan tehdä monin eri tavoin. Teemoittelussa saadusta aineistosta pyritään löytämään toistuvia piirteitä, jotka ovat yhtenäisiä kaikille haastateltaville. Pilkkottua aineistoa alettiin ryhmitellä ja yhdenmukaisuuksia kaikkien vastauksista nousi. Teemat voivat rakentua ennalta suunniteltujen teemojen mukaisesti tai niitä voi syntyä aineistosta. Usein teemoittelun kautta nousee esiin sellaisia teemoja, joita voidaan ennakoida esimerkiksi kirjallisuutta tarkastelemalla. Teemoja voidaan nostaa myös tutkimuskysymyksistä poimituista ennalta määritellyistä teemoista. Analyysissä esiin nousevat teemat ovat tutkijan tulkintoja siitä, mitä haastateltavat ovat sanoneet ja joskus tutkija saatetaan saada kysymään erityiskysymyksistä. Joskus teemat nousevat esiin suoraan tai epäsuorasti myös kenttätöön, eli haastattelun aikana. (Hirsjärvi ym. 2010, 224–225; Puusa 2020, 149; Pope & Mays 2020, 117, 120; Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.)

Analysointi eteni aineistoon tutustumisen ja hienosäädön jälkeen edelleen vastausten pelkistämiseen sekä alustavien teemojen havainnointiin. Aluksi kirjoittaja koki, että saatu aineisto oli liian suppea ja kysymysten asetteluun sekä haastattelutilanteiden käsikirjoittamiseen olisi pitänyt kiinnittää tarkempaa huomiota. Kun aineistoa alettiin pilkkomaan yksittäisiksi ilmaisuiksi, alkoi aineistosta kuitenkin muotoutua kattava kokonaisuus ja alustavia teemoja voitiin tarkastella uudessa valossa. Kirjoittaja myös huomasi, että pilkkottuja ilmaisuja tuli paljon ja niiden parissa oli mielekästä työskennellä. Kuvassa 3 on esimerkki aineiston analyysin lähestymistavasta:



KUVA 3. Esimerkki aineiston analyysin lähestymistavasta.

Opinnäytteen kirjoittajalla ei ollut teemoittelussa apuna erillistä ohjelmaa vaan teemoja ja niihin liittyviä vastauksia nostettiin esiin alleviivaamalla niitä aineistosta. Jokaiselle haastateltavalle oli oma värinsä, joilla vastaukset voitiin erotella toisistaan. Alleviivaaminen ja teemojen etsiminen on jo analysoinnin alkua ja tässä vaiheessa kirjoittaja pyrkii löytämään vastauksista olennaisen sisällön. Teemoja tulee käydä läpi useamman kerran, jotta kirjoittaja varmistuu niiden tärkeydestä. Samalla kirjoittaja voi hahmottaa teemojen sisäisiä rakenteita sekä suhdetta toisiin teemoihin. Analysoitaessa teemat merkitään, jotta ne voidaan jatkossa tunnistaa ja niiden etsiminen helpottuu. Löydetty teemat esimerkiksi leikataan ja liimataan tunnistetietojen kanssa uuteen tiedostoon, jolloin niiden jatkotyöstäminen on helpompaa. (Puusa 2020, 149; Hirsjärvi & Hurme 2022, 150.) Kirjoittaja käytti pilkkottujen ilmaisujen ja teemojen tarkentamisessa sekä analysoinnissa konkreettisesti apuna leikkaa-liimaa -toimintatapaa. Isolla pinnalla eri ilmaisujen yhdistäminen visuaalisesti ja fyysisesti oli kirjoittajalle mielekäs tapa toimia. Samoja toimintatapoja kirjoittaja käytti muun muassa Palvelumuotoilu ajattelun -kurssilla. Konkreettinen ja visuaalinen tapa toimia osoittautui myös

opinnäytetyöprosessissa kannattavaksi ja havainnollistavammaksi tavaksi. Eri ilmaisuja ja niiden suhteita pystyi fyysisesti liikuttelemaan seinällä ja samankaltaisten ilmaisujen ryhmittely oli helppoa.

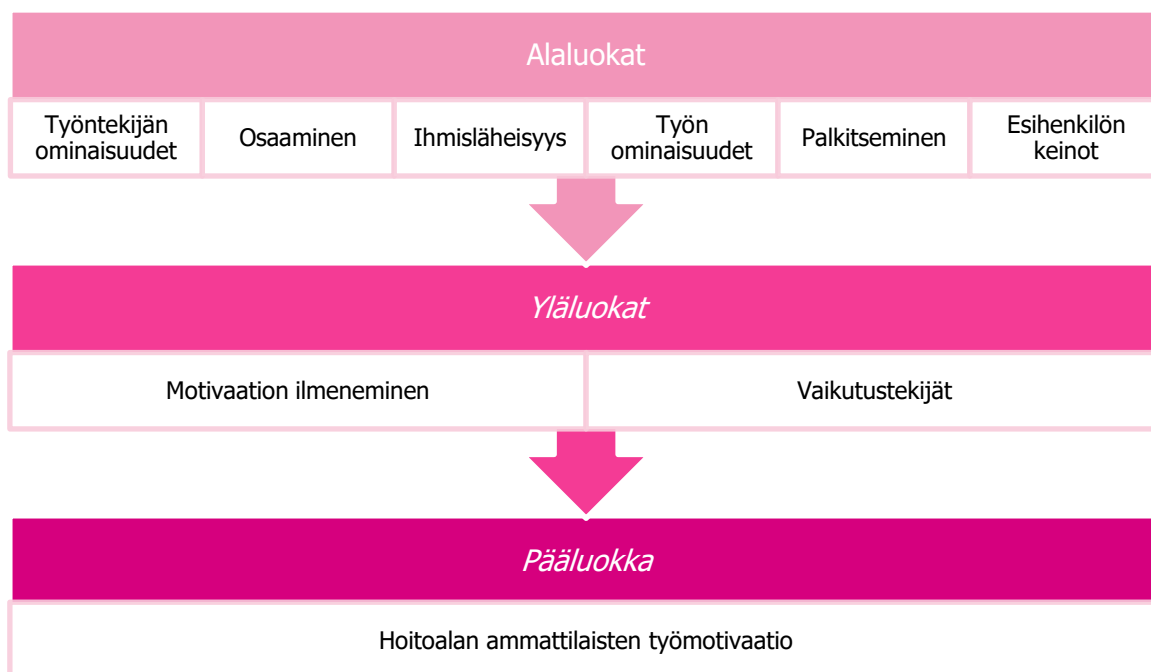


KUVA 4. Kirjoittajan työskentelytapa teemoittelussa.

Teemoittelussa tyypillistä on havaintojen luokittelu. Aineistoa tarkastellaan niin, että sieltä nousevat piirteet ovat yhteisiä useille vastanneille. Analyysistä nostetut teemat ovat kirjoittajan tulkintoja tai havaintoja haastateltujen kertomuksista. Kirjoittaja voi koodata samaa tarkoittavia sanoja tai ilmaisuja sekä yhtenäisiä merkityksiä sisältävät asiat vastauksista ja merkitä ne, jonka jälkeen nämä sijoitetaan omiin luokkiinsa. Aineistoa yhdistelemällä ja luokittelemalla on tarkoitus antaa kirjoittajalle mahdollisuus järjestellä saatua aineistoa niin, että teemoja ja käsitteellisiä selityksiä on hallittava määrä. Näitä luokituksia voidaan vielä jalostaa ja vähentää edelleen ryhmittelemällä niitä yhteen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 180–181; Pope & Mays, 2020, 117–118; Puusa 2020, 147–148.)

Kun tekstimassa pilkottiin pieniksi ilmaisuiksi, voitiin ne erotella alkuperäisestä kontekstista helposti. Näin kirjoittaja pääsi pureutumaan tarkemmin niihin ja samaa tarkoittavat ilmaisut päästiin yhdistämään samaan kategoriaan, joka nimettiin tietyn ilmiön tai ominaisuuden mukaan. Tätä vaihetta voidaan pitää analysoinnin kriittisimpänä vaiheena, sillä tässä vaiheessa kirjoittaja tulkintojensa mukaan päättää millä perusteilla eri ilmaisut kuuluvat kategorioihin. Pienemmät alakategoriat yhdistetään ylemmän kategorian alle. Lopulta eri ala- ja yläkategoriat yhdistyvät kokonaisuudeksi pääkategorian alle. Näin toimiessaan kirjoittaja pyrkii tematisoimaan ja käsitteellistämään aineistonsa. (Puusa 2020, 148–150.) Kategorioiminen mahdollisti, että kirjoittaja

pystyi katsomaan aineistoa laajemmin ja hänelle avautui täysin uudenlaisia näkökulmia. Alustavat teemat alkoivat muotoutua uudella tavalla.



KUVA 5. Teemoittelun avulla nostetut kategoriat.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi ja tulkinta kulkevat käsikädessä koko tutkimusprosessin ajan. Analyysi etenee joko polveilevasti tai lineaarisesti aineiston kuvaamisen, yhdistämisen ja luokittelun jälkeen selitys-vaiheeseen. Tässä opinnäytetyössä analysointi on edennyt polveilevan mallin mukaisesti. Teemoja on muodostettu alustavasti haastattelukysymysten kautta ja analyysin edetessä on palattu takaisin ja pureuduttu pilkottuihin ilmaisiin ja lopulta päästy eri tasoisten luokittelujen ja teemoittelun ja käsitteellistämisen kautta kuvassa 5 oleviin kategorioihin, joihin paneudutaan tarkemmin tuloksia käsittelevässä kappaleessa. (Hirsjärvi ym. 2010, 223–224; Puusa 2020, 151–152.)

6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Tässä kappaleessa kirjoittaja esittelee työnsä tulokset. Saadusta aineistosta on tähän kappaleeseen koottu esimerkein suoria lainauksia, joiden avulla työn motivaatiotekijöitä hoitoalalla pyritään esittelemään hoitajien näkemysten kautta. Lainausten käyttäminen lisää työn autenttisuutta, kun haastateltavien ääni pääsee esille. (Puusa 2020, 150). Kappale on jaoteltu aiemmin esitelyjen alaja yläkategorioiden mukaisesti. Motivaatiotekijät ja vaikutustekijät nivoutuvat jokseenkin yhteen minkä vuoksi alaluokkien sijoittaminen vain tiettyyn yläluokkaan osoittautui haastavaksi.

6.1 Haastateltujen taustatekijät

Haastateltaviksi valikoituneet hoitoalan ammattilaiset ovat monipuolisesti eri vaiheissa työuraansa. Haastateltavien ikäjakauma oli 20-50 vuotta. Osalla on hoitoalan tutkinnon lisäksi myös muita tutkintoja tai he ovat täydentäneet tai täydentämässä osaamistaan lisäkoulutuksilla tai tutkinnoilla. Haastateltavissa oli uralla edenneitä, jotka olivat siirtyneet vastuullisempiin tehtäviin (apulaisosastonhoitajaksi) sekä osalla opintojen myötä oli aukenemassa uusi ura toisenlaisissa hoitoalan tehtävissä. Myös jatko-opintoja pohdiskelevia löytyi. Vastuutehtäviin edenneet hoitajat kuvasivat, että ”rivi-hoitajana” työ olisi käynyt tylsäksi ja uuden toimenkuvan myötä he ovat päässeet paremmin osallistumaan erilaisiin kehittämistehtäviin, mikä on lisännyt heidän motivaatiotaan. Uudelle uralle suuntautuneille hoitajilla uusiin tehtäviin siirtyminen vaikutti tuoneen uutta motivaatiota ja innokkuutta hoitotyötä kohtaan. Haastateltujen vastauksista oli nähtävissä sekä iän sekä kertyneen kokemuksen mukanaan tuomia hyviä puolia:

”Jos pitkään tekee samaa hommaa niin se alkaa vähän tylsistyttään, niin sitten kun aina on jotain uutta, vaikka se ehkä tuntuu raskaalta, mutta toisaalta se myös motivoi.”

”Itsellä ehkä henkilökohtaisesti se, että on saanut toteuttaa semmoisia asioita omassa työssään, että on saanut toimia erilaisissa toimenkuvissa.”

”Onhan se aika semmoinen kantava voima. --- Itse ainakin löydän motivaatiota tosi paljon siitä, että pääsee kehittämään sitä omaa ammattitaitoa ja opettamaan muita.”

6.2 Motivaation ilmeneminen

Aineistosta kävi ilmi, että sisäisiä motivaatiotekijöitä kuvailtiin kattavammin ja monipuolisempi kuin ulkoisia tekijöitä. Motivaation koettiin olevan ikään kuin kantava voima sille, että hoitotyötä haluaa tehdä. Motivaatiota löydettiin arjen pienistä asioista ja se syntyy pääasiassa sisäisten tekijöiden kautta. Työntekijässä motivaatio näkyy hyvinä ja positiivisina ominaisuuksina. Haastateltavat kuvasivat motivoitunutta hoitajaa muun muassa positiiviseksi, aktiiviseksi ja avoimeksi. Motivoituneen hoitajan tunnistaa myös päämäärätietoisuudesta, innokkuudesta ja kehittämismyönteisyydestä sekä yleisesti positiivisesta suhtautumisesta työhön. Kirjoittaja hyödynsi myös heikkoa motivaatiota kuvaavat ilmaisut ja muutti ne vastakohtiksi, jolloin saatiin lisää sisäistä motivaatiota kuvailevia termejä, kuten sitoutunut, vastuuntuntoinen ja tuottava. Sisäisen motivaation avulla työntekijä pystyy ohjaamaan toimintaansa joko itsensä tai työnantajan asettamia päämääriä kohti. Haastatellut kuvasivat motivaation lähtevän pääasiassa työntekijästä itsestään ja halusta tehdä työtä ihmisten parissa. Haastateltavat kokivat, että töihin on kiva mennä ja työpaikalla

on kiva olla. Sisäinen halu tehdä ihmisläheistä työtä on niin vahva, että se peittoaa osittain myös siitä maksettavan palkan:

”Mä tykkään hoitaa ja olla ihmisten kanssa ja tavallaan on jonkunlainen kutsumus.”

”Se, mitä haluaa tehdä niiden ihmisten hyväksi niin kyllä se menee joissain kohti kyllä sen palkankin yli.”

”Väittäisin, että tälläkään alalla ei olisi ihmisiä, jos niillä ei olisi jonkunlainen motivaatio tehdä tätä työtä.”

”--- semmoinen fiilis työntekijällekin, kun on motivoitunut ja innokas siihen työhön mitä tekee, että haluaa jatkaakin sitä tekemistä siinä.”

Haastateltavat kokivat oman osaamisen, onnistumiset sekä ammattitaidon hyödyntämisen todellisissa tilanteissa palkitsevana sekä motivaatiota ja jaksamista lisäävänä tekijänä. Haastateltavat kuvasivat, miten jokainen päivä hoitoalalla on erilainen ja aina vastaan tulee jotain uutta. Osaamisen ja ammatillisuuden kehittäminen ovatkin tärkeitä motivaatiotekijöitä. Haastateltavat nostivat esiin myös tilanteita, jossa he ovat päässeet jakamaan omaa osaamistaan eteenpäin ohjatesaan muita. Tällaisissa tilanteissa hoitaja kokee onnistumisen tunteita sekä itsevarmuutta: *”Hei, mä osaan!”* Tällaiset hetket ovat tärkeitä työssä, sillä haastateltavat toivat myös esille, että joskus tulee epäiltyä omaa ammattitaitoaan. Ymmärrys siitä, että osaa ja voi siirtää osaamistaan toiselle, lisää onnistumisen tunnetta. Lisäksi, kun pystyy ohjaamaan potilasta hänen hoidossaan itsevarmasti, voi kokea myös ammattiihmyä omista taidoistaan. Parhaita hetkiä, missä omaa ammattitaitoaan pääsee hyödyntämään, kuvattiin muun muassa sellaisiksi, joissa tulee tunne, että on suoritunut tehtävästä/tilanteesta ammattitaitoisesti ja laadukkaasti.

”Itse tiedän miten joku toimenpide tehdään ja sitten pääsee opettamaan sitä muille ja näkee kun ne muut opettaa sitä eteenpäin. Se on tosi palkitsevaa ja tosi motivoivaa --- ja kehittää sitä omaa osaamista myös.”

”---tilanne meni niin kun oppikirjan mukaisesti---että omalta kohdalta toiminta oli tosi hyvää ja laadukasta. --- Siinä tuli semmoinen vau-hetki itselle... että vitsi kyllä mä oikeasti osaan, en ole mikään huono hoitaja ollenkaan.”

Kun haastateltavilta kysyttiin, mikä on tärkeintä heidän työssään, olivat heidän vastauksensa hyvin yhdenmukaisia. Kaikki vastasivat, että tärkeintä on halu auttaa toisia. Työn ihmisläheisyys sekä potilaiden paraneminen ja terveyden edistäminen olivat kaikkien vastanneiden mielestä työssä tärkeintä ja toi tunteen siitä, että työ itsessään on arvokasta. Haastateltavat kuvasivat sitä muun muassa näin:

”No just se, että mä oon tarpeellinen ja musta on apua niille ihmisille.”

”---että ihminen hyötyy siitä minun tekemästäni työstä hänen terveytensä eteen.”

”että sulla on vaikuttamismahdollisuus potilaiden elämäntapaan ja sairauden kulkuun.”

Haastateltavat kokivat hoitotyön mielekkyyden ilmenevän juuri potilaiden paranemisen ja kuntoutumisen näkökulmasta. Haastateltavia motivoi nähdä potilaan tilassa muutos parempaan sekä annetun hoidon vaikutukset esimerkiksi potilaan elämänlaatuun. Haastateltavat kuvasivat myös, miten tärkeässä roolissa he ovat motivoidessaan potilaita kuntoutumaan.

"--- sitten kun näkee sitä, että se jalka kantaakin vaikka kaksi askelta pidemmälle tänään taas... ja se, että näkee, kun se avustettava kanssa motivoituu siihen, että se haluaa parantua --- Että näkee ettei tee sitä työtä työn vuoksi vaan teet sitä työtä sen ihmisen hyvinvoinnin eteen."

Toisinaan motivaatio voi olla myös hukassa. Tunne voi aiheutua esimerkiksi siitä, että työ ei tarjoa riittävästi haasteita ammatillisen kehittymisen näkökulmasta tai potilaiden hoito ei etene potilaasta tai työntekijästä riippumattomien asioiden vuoksi. Kaikki vastaajat olivat kohdanneet työssään heikentyntä motivaatiota, joko itsellä tai kollegalla. Kun haastattelussa kysyttiin, miten heikon motivaation tunnistaa, haastateltavat kuvailivat sitä välinpitämättömyydeksi työtä kohtaan. Heidän mielestään heikosti motivoitunut työntekijä suhtautuu työhön negatiivisesti ja se näkyy välinpitämättömyyden lisäksi töiden laiminlyöntinä sekä sitoutumattomuutena. Moni haastateltava koki, että huono motivaatio vaikuttaa koko työyhteisöön heikentävästi, sillä se lisää muiden työntekijöiden kuormittuneisuutta ja turhautumista, kun he joutuvat esimerkiksi paikkaamaan toisen tekemättömiä töitä:

"Kyllä sen huomaa työyhteisössä hyvin herkästi, jos työntekijällä ei ole motivaatiota tehdä työtä."

"Se työ hoidetaan vähän silleen "hällä väliä"-asenteella. Että tehdään se just mikä on pakko eikä yhtään muuta ja ei ehkä välttämättä ihan sitä pakollistakaan."

"Sen huomaa vähän semmoisena ehkä välinpitämättömänä käytöksenä --- vastuu siitä työn sujuvuudesta on laskenut."

"Motivaation puutteen huomaa semmoisena välinpitämättömänä käytöksenä ja semmoisena... vähän tullaan silleen töihin, että: "no tää on ihan tylsää, mutta oli pakko tulla..."

6.3 Vaikutustekijät

Kuten aiemmin tässä työssä on kerrottu, myös työn ominaisuuksilla on vaikutusta hoitajien työmotivaatioon. Vaikutustekijöitä pohdittaessa, on aineistosta nostettu esiin sellaisia työympäristöön ja työn tekemiseen liittyviä tekijöitä, joita hoitoalan ammattilaiset pitävät tärkeinä ja motivaatiota lisäävinä asioina. Pääasiassa vaikutustekijät ovat ulkoisia tekijöitä.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työyhteisöllä ja sen ilmapiirillä on suuri merkitys motivaation kannalta, sillä toimivassa työyhteisössä puhalletaan yhteen hiileen ja jopa ystäväystytään. Motivaatiota lisäävä työyhteisö on haastateltavien mielestä luotettava, positiivinen ja kannustava, jossa kaikki ammattilaiset tekevät oman työnsä hyvin. Esiin nousivat myös tiimityöskentelyn tärkeys, yhteinen näkemys toimintatavoista sekä työyhteisön antama tuki:

"Semmoinen työyhteisö, missä pystyy matalalla kynnyksellä sanomaan omia mielipiteitään."

"Että työyhteisö panostaa siihen samaan asiaan mikä itselle on tärkeä."

"Kohdellaan kollegaa kollegana."

Kehittämistyöhön osallistuminen sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisäävät hoitajien motivaatiota. Paljon keskustellaan hoitajien vaihtuvuudesta ja työhön sitoutumisesta tai sitoutumattomuudesta. Haastateltavien mielestä sitoutumista ja motivaatiota lisäävät muun muassa vaikuttamismahdollisuudet työhön sekä se, että työntekijät otetaan työn kehittämiseen mukaan aktiivisesti ja varhaisessa vaiheessa. Motivoitukseen työhön haastateltavien vastauksista nousi esiin oman työn vaikuttamismahdollisuuksien lisäksi muun muassa uuden oppiminen ja työn vaihtelevuus. Tätä voidaan kuvata myös autonomian tunteeksi. Haastateltavat kuvasivat sitoutumista muun muassa näin:

"Tottahan sen on, että jos työntekijä on motivoitunut tekemään työtä, niin totta kai se sitten ehkä sitookin siihen työhön pidemmäksi aikaa."

Ja autonomiaa eli vaikutusmahdollisuuksiaan tällä tavoin:

"...että sulla on vaikuttamismahdollisuus siihen omaan työhön."

"työvuorosunnittelu on mun mielestä ihan se ensimmäinen, koska siihen pystyy nyt jollain tavalla sentään itse vaikuttaa."

"...ottamaan henkilöstö mukaan niihin muutoksiin jo hyvin alkuvaiheessa --- elikkä suunnitteluun ja siihen toteutukseen sieltä henkilöstöstä jo sitä edustusta."

Työnantajalle haastateltavilla oli yksi toive: että arvostus hoitotyötä kohtaan näkyisi tekoina. Mitä korkeammin koulutettu ja mitä vanhempi työntekijä, nostettiin ulkoisista tekijöistä muun muassa palkkaus korkealle heidän vastauksissa ja toiveissa. Lisäksi palkkauksen tulisi olla työn vaatavuutta vastaavalla tasolla ja työaikaan sekä rahalliseen korvauksen tulisi kiinnittää huomiota, jos työntekijällä on esimerkiksi vastuutehtäviä hoidettavanaan:

"kyllä se on se palkka..."

"palkkaus on parantunut--- että kyllähän ne on motivoitunut tekemään ylimääräistä vuoroa ja viikonloppuvuoroja."

"--- Kyllä sitä työtä on kiva tehdä, kun tietää että siitä saa sen korvauksen. Kyllä siitä tehdystä työstä ja varsinkin tehdystä joustosta tarvitsee saada asianmukainen korvaus."

Arvostuksen osoittaminen myös kiitoksena sekä palautteen antamisena korostui. Moni koki pienetkin hyvät hetket ja kokemukset onnistumisesta tärkeiksi ja jaksamista sekä motivaatiota lisääviksi. Haastateltavien kokemukset palautteen saamisesta osoittavat, millainen merkitys hyvällä palautteella on. Ulkoinen palaute vahvistaa myös sisäistä tunnetta, kuten aiemmin motivaatitekijöiden kohdalla tuotiin esiin. Haastateltavat kokivat saadut kiitokset ja palautteet potilailta, omaisilta, työkavereilta tai esihenkilöiltä palkitsevimiksi osaksi työtä. Pienetkin hyvät asiat ja kiitokset palkitsevat arjen työssä:

"Kun potilas tai omainen kiittää ja sitten se työkaveri kanssa."

"Työkaveri kiittää, että: "Kiitos kivasta päivästä", niin kyllä se auttaa."

”Se, että huomaa, kun homma toimii ja että huomaa hyvän. --- ja niiden positiivisten asioiden sanominen varsinkin näille työntekijöille henkilökohtaisesti itselleen on hirveän tärkeää.”

Esihenkilön tuella sekä tiedon välittämisellä koettiin myös olevan merkitystä motivaatiolle. Moni toivoi, että esihenkilö on tavoitettavissa ja läsnä työpaikalla, jolloin työntekijöillä on matala kynnyksellä keskustelemaan heitä askarruttavista asioista. Haastateltavilla oli myös kokemusta, millainen vaikutus esihenkilön tuen puutteella voi olla motivaatioon.

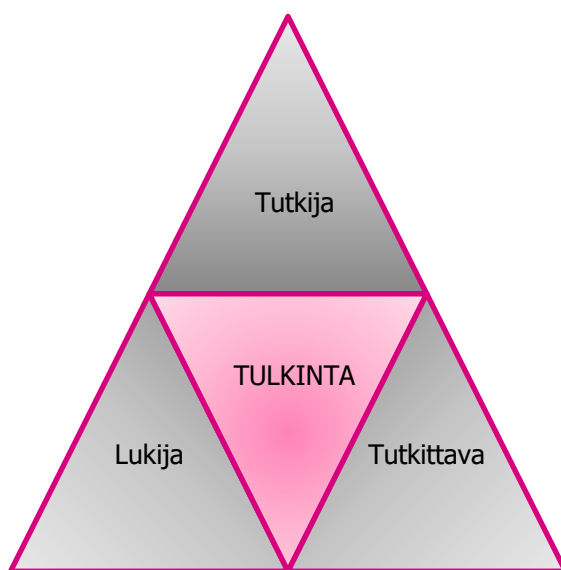
”No se kuunteluhan on varmaan kauhean tärkeää tai onkin tärkeää. Että kuuntelee niitä työntekijöitä sitten, että minkälaisia toiveita heillä siellä on.”

”Ei ole semmoista tiettyä yhtä väylää, että pitää etsiä tosi monen mutkan kautta palveluita esimerkiksi, että ehkä se tiedon välittäminen on se tärkein pointti ehkä tällä hetkellä mikä auttaisi mun työtä...”

”Välillä se, että ei ole tullut ehkä niin hyvin kuulluksi, mitä olisi jossain tilanteessa toivonut --- Sitten ei ole oikein tehnyt mieli välttämättä käydä sanomassakaan kaikista asioista mistä ehkä olisi pitänyt, kun on se kokemus, että: ”No, tehdäänköhän tälle mitään?”

7 OPINNÄYTETYÖN YHTEENVETO JA POHDINTA

Analysoinnin jälkeen tuloksia tulee vielä tulkita ja selittää. Tulosten tulkinta tarkoittaa analyysistä nousevien merkitysten selkeyttämistä sekä pohdintaa. Tulosten tulkinta on myös aineistosta esiin nousevien merkitysten pohdintaa sekä sitä, että tutkija pohtii sekä omaa että haastateltavien kielenkäyttöä tutkimuksen edetessä ja niiden vaikutuksia haastattelutilanteessa tai myöhemmin raportointivaiheessa. Kirjoittaja pohtii myös, onko hän ymmärtänyt riittävästi tutkittaviaan haastattelutilanteessa. Kirjoittaja on tehnyt analysoinnissa haastateltujen vastauksista omia tulkintojaan aivan kuten tutkittavan lisäksi myös tutkimusraportin lukija tekee omia tulkintojaan aiheesta omalla tavallaan. (Hirsjärvi ym. 2010, 221, 223–224, 229; Puusa 2020, 151–152.)



KUVA 6. Tulkinta on moninkertaista (Hirsjärvi ym. 2010, 229).

Ainoastaan tulosten analysointi ei riitä, vaan niistä tulisi vielä pyrkiä luomaan synteesejä. Synteesissä pilkottu aineisto kootaan uudelleen ja pyritään esittämään se uudesta näkökulmasta. Tämä edellyttää teemojen välisten suhteiden tunnistamista eli sitä, kuinka teemat liittyvät toisiinsa. Analysoitaessa voi olla tarpeen etsiä esimerkiksi sukupuoli- tai ikäeroja tai erilaisia reaktioita saman tyyppisiin tapahtumiin, jotta nähdään, miten teemat liittyvät toisiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 149, 152; Pope & Mays, 2020, 117–120; Puusa 2020, 142, 151.) Kun aineisto oli purettu palasiksi, alkoi sen uudelleen kokoaminen ja synteesin tekeminen. Tässä vaiheessa vanhat teemat oli hylätty ja uudet kategoriat nousivat esiin. Alustavista laajoista teemoista oltiin nyt päästy yksinkertaistettuihin ja konkreettisemmin tutkimuskysymyksiin vastaaviin teemoihin. Tässä opinnäytetyössä synteesien teossa pohdittiin eri teemojen liittymistä toisiinsa ja esimerkiksi negatiivisista ilmauksista kirjoittaja tulkitsi, että vastakohtainen ilmaisu on positiivinen ja näin ollen voidaan ajatella liittyvän hoitajan motivaatiota lisääväksi tekijäksi. Aineiston analyysin päämääränä laadullisessa tutkimuksessa onkin päätyä onnistuneisiin tulkintoihin, sanoo Puusa (2020, 143) tekstissään.

Synteesi kokoaa lopulta pääiseikat yhteen ja antaa näin ollen selkeät vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Pohdinnoista koostuu lopulta myös tutkimuksen johtopäätökset, jotka pohjautuvat kirjoittajan laatimaan synteesiin. Johtopäätösten avulla kirjoittaja lopuksi pohtii, mikä on tulosten merkitys tutkimukselle, mutta myös laajemmassa kuvassa esimerkiksi organisaatiolle.

(Puusa 2020, 151.) Tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena ei ole ainoastaan kysymysten ratkaiseminen vaan tulokset ja johtopäätökset pyritään nostamaan yleisemmälle tasolle, jotta niitä voidaan paremmin arvioida myös yleisten merkitysten kannalta. Saatu tieto pyritään nostamaan myös laajempaan keskusteluun. (Toikko & Rantanen 2009, 22.)

7.1 Tulosten tarkastelu

Vaikka haastateltavien määrä oli pieni, aineiston analyysistä nousseet huomiot saavat vahvistusta myös aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Onhan laadullisen tutkimuksen tarkoituksena suuren kappalemäärän sijasta saada sisällöllisesti laadukasta materiaalia käsiteltävästä aiheesta (Vilkkä 2021, 101–102). Tässä kappaleessa kirjoittaja käy läpi havaintojaan ja pureutuu saamiinsa tuloksiin refleктоimalla niitä lähdeaineistoon.

7.1.1 Hoitajien iän sekä työkokemuksen vaikutus motivaatioon

Useat tutkimukset ovat sitä mieltä, että hoitajan iällä on positiivisia vaikutuksia hoitajien kokemaan motivaatioon sekä heidän arvostamiinsa asioihin työssä (Ahlstedt 2020, 17; Toode ym. 2011, 250–252, 254; Baljoon ym. 2018, 4–5; Toode ym. 2015, 250). Toode ym. (2011, 254) tutkimuksessa kerrottiin, että alle 30-vuotiaiden hoitajien motivaatio on korkeampi kuin sitä vanhempien. Toode ym. (2015, 250) toisessa tutkimuksessa taas hoitajien iän karttuessa myös heidän työmotivaationsa taso kasvaa tiettyyn pisteeseen saakka. Hoitoalan ammattilaisten saavuttaessa urallaan puolivälin, on heidän motivaationsa korkeimmalla tasolla. Kirjoittaja teki samansuuntaisia päätelmiä aineistosta.

Toisin kuin iällä, työuran kestolla ei havaittu olevan juurikaan vaikutusta työmotivaatioon. Toode ym. (2023, 254) tutkimuksessa koulutustasolla kuitenkin katsottiin olevan merkitystä, sillä korkeakoulututkinnon suorittaneiden sairaanhoitajien motivaatio oli korkeampi kuin matalamman koulutustason omaavilla. Korkeampi korkeakoulututkinto liittyi merkittävästi sairaanhoitajien parempaan motivaatioon. Sairaanhoitajat näkevät ymmärryksensä hoitotyön filosofiasta, ammatilliset tiedot sekä osaamisen sisäisesti motivoivana. Aineistosta oli nähtävissä sekä iän että kertyneen kokemuksen mukanaan tuomia hyviä puolia.

Baljoon'n ym. (2018, 4–5) mukaan ikä vaikuttaa hoitajien työssä arvostamiin asioihin. Heidän mukaan alle 30-vuotiaiden työntekijöiden motivaatioon vaikuttivat enemmän työn sisältö, autonomia ja sosiaalinen kunnioitus kuin yli 30-vuotiailla. Baljoon ym. (2018, 4) mukaan nuoremmat hoitajat näyttivät saavan enemmän motivaatiota ja innostusta potilas-hoitaja-vuorovaikutustilanteista ja heille myös potilaiden turvallisuus oli äärimmäisen tärkeä tekijä työssä. Tässä opinnäytetyössä olisi ollut mielenkiintoista haastatella myös työuran loppupuolella olevaa hoitajaa ja arvioida tutkijoiden väittämiä. Baljoon ym. (2018, 4) toteavat, että vanhemmat hoitajat näyttävät antavan ylimääräistä arvoa itsensä toteuttamiselle, autonomialle ja itseohjautumiselle. Vanhemmat hoitajat ovat myös kehittyneet itsevarmemmiksi ja kokeneemmiksi, minkä on todettu lisäävän hoitajien motivaatiota. Samoin vanhemmilla ja korkeassa asemassa olevilla tai pidempään palvelleilla hoitajilla oli korkeampi sisäinen motivaatio. Alle 10 vuoden työkokemuksen omaaville työntekijöille tärkeää oli urakehitys, työn sisältö sekä sosiaalinen kunnioitus. (Baljoon ym. 2018, 5.) Työuran pidentyessä myös haastateltavat ovat etsineet uusia mahdollisuuksia oman motivaation säilyttämiseksi esimerkiksi

kouluttautumalla lisää. Nuoremmilla hoitajilla työ itsessään oli suurin motivaattori, kun vanhemmilla myös ulkoisia tekijöitä korostettiin enemmän.

7.1.2 Motivaation ilmenemisen muodot

Kantek ym. (2015, 675) toteavat tutkimuksessaan miten tärkeää hoitajien on tunnistaa omia työhön vaikuttavia prioriteettejaan. Mikäli hoitajat pystyvät muotoilemaan omat tarpeensa sekä arvioimaan työhön liittyviä valmiuksiaan, he voivat helpommin löytää ja vahvistaa itseään motivoivia tekijöitä. Haastateltavat kuvasivat motivaation syntyvän sisäisestä halusta auttaa toisia. Heidän mielestään työ on arvokasta ja merkityksellistä, koska siinä saa tehdä työtä ihmisten kanssa ja auttaa potilaita parantumaan ja voimaan paremmin. Pyrkimys laadukkaan hoidon tarjoamiseen yhdistää työntekijän sisäisesti koettuja perusarvoja sekä työmotivaatiota. Hoitajat kokevat iloa uusien ihmisten tapaamisesta ja iloa tarjotessaan osaamistaan potilaiden terveyden parantamiseksi. Toisten auttamisessa korostuu ne hoitotyön elementit, jotka tekevät työstä epäitsekästä ja ihmisläheistä ja juuri ne tekijät nähdään tärkeimpinä työmotiiveina. Muun muassa ne hoitajat, jotka kokivat kutsumuksen siinä mielessä, että he halusivat valita ammatin, jota ihminen pitää arvokkaana ja jonka kokee omakseen, olivat motivoituneempia työhön kuin ne hoitajat, jotka eivät tunteneet samoin. Hoitotyön ominaisuuksilla koetaan myös olevan vaikutusta hoitajien työmotivaatioon sisäisten tekijöiden kautta: Työn koettu mielekkyys, työn todellisten tulosten tunteminen ja koettu vastuu työn tuloksista motivoi hoitajia. (Toode ym. 2023, 254; Kjellström ym. 2017, 489, 491.)

Erittäin motivoituneet hoitajat saavuttavat parempia tuloksia kuin heikosti motivoituneet hoitajat (Baljoon ym. 2018, 3). Lisäksi tutkimuksissa on osoitettu, että työntekijöiden korkeampi motivaatio tarkoittaa usein myös korkeampaa ammatillista suorituskykyä (Kantek ym. 2015, 675). Kun hoitajat huomaavat, että heillä on riittävästi tietoa tukeakseen muita tai ratkaistakseen ongelmia yhteistyössä muiden kanssa, he kokevat onnistumisia ja motivaation kasvua (Ahlstedt 2020, 38). Sisäinen halu ihmisläheiseen työhön voi olla jopa niin voimakas, ettei hoitoalan ammattilainen ajattele siitä maksettavaa korvausta tai vuorotyön aiheuttamia haittoja terveydelle. Työnsä kokeminen merkitykselliseksi motivoi sairaanhoitajia hoitamaan potilaita, vaikka heidän omalle terveydelleen ja turvallisuudelleen olisi suuri riski. (Toode ym. 2023, 254). Haastateltavat kokivat oman osaamisen, onnistumiset sekä ammattitaidon hyödyntämisen todellisissa tilanteissa palkitsevana sekä motivaatiota ja jaksamista lisäävänä tekijänä. Haastateltavat kuvasivat, miten jokainen päivä hoitoalalla on erilainen ja aina vastaan tulee jotain uutta. Baljoon ym. (2018, 6–7) tutkimuksesta selviää, että kouluttautumisella, ammatillisella kehitymisellä sekä harjoittelemisella on työmotivaatiota lisäävä vaikutus. Lisäksi tutkimuksessa korostetaan, että työssä oppimisella on vaikutusta suorituskykyyn, työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Myös haastateltavat korostivat oman osaamisen kehittämistä tärkeänä tekijänä motivaatiolle. Uuden oppiminen tai onnistumisen kokemukset arjen tilanteissa koettiin palkitsevana. Myös Ahlstedt (2020, 37) kuvaa motivaation lisääntyvän työpäivien pienistä voitoista ja onnistumisista sekä mahdollisuuksista tarttua haasteisiin ja saada niistä tilanteista palaute oman onnistumisen muodossa.

Hoitoala tarjoaa joka päivä uusia kokemuksia ja mahdollisuuksia kehitymiselle. Oma mielenkiinto ja innostus uuden oppimiseen on tärkeä motivaatiota lisäävä tekijä, mihin työnantajan kannattaa tulevaisuudessa kiinnittää huomiota. Sisäiseen motivaatioon voi olla vaikea vaikuttaa, mutta sen

voimistamiselle voidaan työyhteisöissä luoda parempia edellytyksiä (Viitala 2021, 35–36). Työntekijöiden sisäisten motivaatiotekijöiden tunnistamista voi hyödyntää motivaation tukemisessa. Tuntiessaan oman henkilöstönsä esihenkilö voi ohjata työntekijöitä heidän sisäisiä motivaatiotekijöitä hyödyntämällä esimerkiksi kohti uuden oppimista ja ammattitaidon kehittämistä. (Leskelä 2001, 43–46.) Esihenkilöiden tulee pystyä ymmärtämään, ennakoimaan ja hallitsemaan työntekijöiden käyttäytymistä. Motivaatio ei ole kiinteä ominaisuus vaan dynaaminen ilmiö, joka muuttuu henkilökohtaisten, psykologisten, taloudellisten tai sosiaalisten tekijöiden muutosten myötä. Esihenkilön tulee myös tietää, mitä työntekijät haluavat työstään, sillä jokaisella työntekijällä on erilaiset motivaattorit, jotka inspiroivat heitä työssään ja saavat heidät suoriutumaan tehtävistä tehokkaasti. (Karaferis ym. 2022, 222–223.)

Kuten haastateltavatkin kuvasivat, aiheuttaa heikko motivaatio kielteisiä tunteita sekä negatiivisia terveysvaikutuksia, kuten ahdistusta ja heikentynyttä suorituskykyä. Lisäksi huono motivaatio vaikuttaa hoitoalan työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen ja sillä on yhtymäkohtia työpahoinvointiin. Toisen työntekijän huonontunut motivaatio aiheuttaa myös sisäisesti motivoituneelle työntekijälle kuormittumista ja väsymistä. (Kohnen ym. 2018, 7; Toode ym. 2023, 255; Viitala 2021, 38; Karaferis ym. 2022, 223.) Usein heikentynyt motivaatio aiheutuu toistuvista epäonnistumisista ja työn vaatimuksilla sekä voimavaratekijöillä on merkitystä työntekijän jaksamiseen ja motivaatioon, hyvässä ja pahassa. (Hakanen 2004, 255; Viitala 2021, 36.)

7.1.3 Motivaation vaikuttavat tekijät

Motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat muun muassa työn ominaisuudet sekä tunnustuksen eri keinot. Työn ominaisuuksia ovat esimerkiksi työn sisältö ja mielekkyys sekä kehittämistyöhön osallistuminen. Organisaatiotasolla keskeisiksi motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi voidaan nostaa yhteistyö eri ammattilaisten välillä, sosiaalinen tuki sekä positiivinen tiimihenki ja vuorovaikutus. Motivaatioon vaikuttavat myös työntekijän kokema ammatillinen autonomia, johtamisen laatu sekä organisaation toiminnan tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. (Kjellström ym. 2017, 488; Baljoon ym. 2018, 5–8; Toode ym. 2011, 253-254.)

Sisäiseen haluun tehdä ihmisläheistä työtä liittyy vahvasti ulkoisena tekijänä potilaiden hoitamisen lisäksi myös työ toisten ammattilaisten kanssa. Hoitajien työmotivaatioon vaikuttaa olennaisesti suhteet toisiin työkavereihin. (Baljoon ym. 2018, 6). Yksiköiden motivoitunut hoitohenkilöstö on myös yksi tekijä, jolla voidaan vaikuttaa yksikön houkuttelevuuteen ja henkilöstön saatavuuteen sanoo Ahlstedt (2020, 16) tutkimuksessaan. Hän korostaa myös ystävällisen, sallivan ja kannustavan ilmapiirin merkitystä päivittäisessä arjessa ja viestinnässä. Ilmapiirillä on vaikutusta motivaatiolle sekä positiivisen työskentely-ympäristön luomiselle. (Ahlstedt 2020, 37, 43.) Tutkimuksissa kohtelias vuorovaikutus, hyvät ihmissuhteet sekä palaute havaittiin motivaatiota lisääviksi tekijöiksi, kun taas asiakkaiden epäluottamuksen havaittiin heikentävän sitä. Lisäksi luottamussuhteen työtovereihin, organisaatioon ja asiakkaisiin on raportoitu lisäävän hoitajien motivaatiotasoa useissa tutkimuksissa, sanovat Baljoon ym. (2018, 6). Tutkimuksesta selvisi myös, että sairaalan arvostava ilmapiiri, hoitajien välinen tiimityö sekä jännitteetön työympäristö olivat korkeimpia motivoivia tekijöitä. Ahlstedt (2020, 40) esittää, että hoitajien välisellä sosiaalisella tuella on vaikutusta heidän kykyynsä tarjota laadukasta hoitoa potilaille. Lisäksi sen nähtiin liittyvän myös itsenäiseen työskentelyyn sekä

kykyyn tarjota ja vastaanottaa tukea. Tooden ym. (2023, 253) mukaan hoitajien sosiaalisella integraatiolla eli sillä, kuinka hyvin he kokevat olevansa vuorovaikutuksessa toisiin ammattilaisiin, vaikutti heidän motivaatioon. Heikosti integroituneilla hoitajilla oli vähemmän työmotivaatiota kuin korkeasti integroituneilla. Myös aineistosta kävi ilmi, miten suuri merkitys toimivalla työyhteisöllä ja hyvällä ilmapiirillä on työn tekemiseen ja motivaatioon. Hyvä ilmapiiri, työntekijöiden saman henkisyys sekä panostaminen yhteisiin päämääriin näkyi muun muassa tuottavuuden paranemisena sekä laadukkaana hoitotyönä. Tiimissä työskentely mahdollistaa myös sen, että tukea muilta kollegoilta saa matalalla kynnyksellä ja työyhteisö tukee ja kannustaa, jos omaa ammattitaitoaan tulee ajoittain epäiltyä.

Kun työ on innostavaa ja siinä pääsee itse vaikuttamaan työympäristöön liittyviin asioihin, tulee työntekijöille tunne työn merkityksellisyydestä (Viitala 2021, 42). Baljoon ym. (2018, 3) kuvaavat, että hoitajien motivaation ja suorituskyvyn parantamiseksi tarvitaan luontaisia kannustimia, kuten itsenäisyyttä, ammatillista kasvua, palautetta sekä tunnustusta. Nämä tekijät myös lisäävät onnistumisen ja tyytyväisyyden tunteita hoitoalan ammattilaisissa. Muun muassa autonomian lisäämisellä koettiin olevan välittömiä vaikutuksia työhön sitoutumisessa. Haastateltavat nostivat esiin muun muassa yhteiset pelisäännöt sekä vaikutusmahdollisuudet työaikoihin tai -vuoroihin. Esimerkiksi työvuoroautonomialla koettiin olevan suuri merkitys jaksamiseen, kun työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä omien henkilökohtaisten tarpeiden huomioiminen on helpompaa. Mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin ja työn sisältöön on tärkeä autonomiaa ja sitä kautta motivaatiota lisäävä tekijä. Haastateltavat toivat esiin, miten tärkeää henkilöstön mielipiteitä ja toiveita on kuunnella esimerkiksi kehittämisessä: Joskus pienempien yksiköiden käytännöt ovat jouhevampia kuin isojen ja toiminnassa voisi ottaa mallia myös niistä kevyemmistä malleista.

Baljoon'n ym. (2018, 6) mukaan hoitajien työhön sitoutuminen on erityisesti organisatorinen tekijä, joka voi nostaa hoitajien työmotivaatiota. Työhön sitoutumisen nähtiin liittyvän positiivisesti sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon ja Kohnen ym. (2023, 8) korostivat työmotivaation olevan merkityksellinen henkilökohtaisena voimavarana työressurssien ja työhön sitoutumisen välisessä motivaatioprosessissa. Tarkemmin sanottuna he osoittavat, että hoitajat, jotka kokevat saavansa työstä riittävästi voimavaroja, kuten palautetta, itsenäisyyttä ja kehittymismahdollisuuksia, ovat todennäköisesti sisäisesti motivoituneita työssään. Viitala (2021, 38) kuvaa sitoutumista muun muassa psykologiseksi sopimukseksi, jossa työntekijä on suhteessa organisaatioon. Tämän suhteen laadulla on merkitystä haluun pysyä organisaatiossa sekä työntekijän kokemaan arvostukseen organisaatiosta. Jos suhteen laatu on heikko, kynnys vaihtaa työpaikkaa on matalampi. Työnantajalle sitoutunut työntekijä tuo organisaatioon innostusta, luovuutta ja joustavuutta. Sitoutunut työntekijä myös kokee yhteenkuuluvuutta sekä merkityksellisyyttä työstään ja tekee aina parhaansa. Ahlstedt'n (2020, 40–41) mukaan hoitajien sitoutumisen kannalta on tärkeää, että hoitajat voivat työskennellä niiden asioiden äärellä, mitkä heille ovat tärkeitä ja mitkä he kokevat kuuluvan heidän perustehtäviinsä. Sitoutuneisuuteen tai halukkuuteen pysyä tietyssä työpaikassa vaikutti tutkimuksen mukaan se, millaisia työtehtäviä hoitajilla yksikössä on. Sellaisten tehtävien vähentäminen, mitkä eivät hoitajien perustehtävään kuulu, voivat lisätä motivaatiota työskennellä hoitoalalla.

Tehtävien tarkastelu on tärkeää organisaation kannalta, kun otetaan huomioon kasvavat väestölliset haasteet, joissa terveydenhuollon ammattilaisia on yhä vähemmän, mutta heidän odotetaan vastaavan kasvavaan hoidon kysyntään (Ahlstedt 2020, 41). Haastateltavat kokivat, että heidänkin työssään on tällä hetkellä ”vääränlaisia tehtäviä”. Osa koki, että työ alueellisessa osastotoiminnassa on muuttunut ja työ sisältää vähemmän sairaanhoidollista ja enemmän perushoidollista työtä. Tällaisessa tilanteessa sairaanhoitaja ei esimerkiksi pääse käyttämään kaikkea osaamispotentiaaliaan sairauksien hoitamisessa, kun potilaat ovat sairaalassa odottamassa jatkohoitoa ja näin ollen ovat enemmän perushoidettavia. Toisaalta hoitajien aikaa kuluu paljon myös asioiden selvittämiseen, jolloin työaika ei riitä perustehtävän eli potilaiden hoitamiseen. Haastateltavat myös toivat esiin huolensa siitä, että potilaita riittää aina ja työmäärä pysyy ennallaan, mutta siitä työmäärästä on toisinaan selvittävä vähemmällä työntekijäresurssilla. Työmäärään liittyy olennaisesti myös se, että hoitoalalla vallitsee jatkuva muutos ja hyvinvointialueiden kehittäminen on edelleen kesken, minkä vuoksi perustehtävän hoitamisen lisäksi pitäisi omaksua uusia järjestelmiä ja ohjelmia, mikä vaatii työntekijöiltä sopeutumista muutokseen.

Vaikka sisäisiä motivaatiotekijöitä korostetaan monessa tutkimuksessa, on myös ulkoisilla tekijöillä vaikutus motivaatioon, kuten myös aineistosta kävi ilmi. Muun muassa Siyal ym. (2021, 415) toteavat, että ne työntekijät, jotka saavat myös ulkoista motivaatiota ja sitä kautta työtyytyväisyyttä, havaittiin suoriutuvan laadukkaammin verrattuna niihin, jotka eivät olleet ulkoisesti motivoituneita ja tyytyväisiä työhönsä. Baljoon'n ym. (2018, 4, 7) tutkimuksen mukaan suurin osa hoitajista oli sitä mieltä, että palkitsemisjärjestelmä voisi edistää heidän työmotivaatiotaan. Kun haastateltavilta kysyttiin motivaatioon vaikuttavista ulkoisista tekijöistä, tuli palkkaus monessa vastauksessa ensimmäisenä mainituksi. Palkkaukseen liitettiin myös kokemus arvostuksesta. Haastateltavat toivat esiin, että muun muassa joustavuudesta, lisäkouluttautumisesta tai vastuutehtävistä tulisi saada niiden arvoinen palkanlisä osoituksena työn arvostuksesta. Rahallisen palkitsemisen ohella eitaloudellinen palkkio, kuten tunnustus ja arvostus sekä työturvallisuus ja erilaisten taitojen käyttö on raportoitu tärkeiksi motivaattoreiksi. Terveydenhuollon organisaatioiden työoloihin kuuluvat muun muassa esihenkilöiden arvostus ja tukea antava organisaatiojärjestelmä, joustavuus työajoissa, tyydyttävät henkilö- ja aineressit, työtä tukevat toimintatavat ja -menettelyt sekä tehokas resurssien hallinta. (Baljoon 2018, 7–8; Kjellström ym. 2017, 491.) Haastateltavien mielestä eirahallista palkitsemista tai tunnustusta on muun muassa hyvien asioiden ja onnistumisten huomiointi sekä kiittäminen hyvin tehdystä työstä.

Työnantajan näkökulmasta työntekijöille keskeistä on työssä koettu tuki, kannustava työyhteisö sekä vuorovaikutus. Positiivista ilmapiiriä ja työkuultuuri kuvataan hyvänä yhteistyönä sekä yhdessä tekemisen ilona. Haastateltavien mielestä esihenkilö on tärkeässä asemassa mahdollistamassa positiivisen ilmapiirin syntymistä. Tutkimukset osoittavat, että avun ja tuen saaminen esihenkilöltä sitä tarvittaessa liittyy yleiseen työtyytyväisyyteen sekä vaikuttaa myös työnantajaa koskevaan tyytyväisyyteen. Työpaikoissa, joissa työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä on vahva sosiaalinen tuki eikä toimintaa hidasta kankeat hierarkiat, koetaan enemmän työtyytyväisyyttä, korkeampaa moraalialia sekä vähemmän poissaoloja ja vähemmän vaihtuvuusaikomuksia. Moni haastatelluista toivoi, että esihenkilö on tavoitettavissa ja läsnä työpaikalla, jolloin työntekijöillä on matala kynnyksellä keskustelemaan heitä askarruttavista asioista. Resurssien riittävyys, tiedon saatavuus sekä

itsenäisyys päätöksenteossa ja mahdollisuus työskennellä tavoitteiden saavuttamiseksi päivittäin oli ratkaisevaa. Motivaation tukemisen näkökulmasta vuorovaikutus ja tuen mahdollisuudet ovat merkityksellisessä roolissa ja vahvistavat myös hoitajien autonomian tunnetta. Työnantajan tulee tukea eri ammattiryhmien sekä työyhteisöjen ja esihenkilöiden välistä vuorovaikutusta hyvän ja houkuttelevan työympäristön luomiseksi. (Ahlstedt 2020, 40; Kjellström ym. 2017, 496; Karaferis ym. 2022, 222.)

Esihenkilön tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden itsenäisyyden ja kehittymismahdollisuuksien lisäksi myös hyvään johtajuuteen, tukeen ongelmatilanteissa sekä oikeudenmukaisuuteen. Johtamisen demokraattisuus, vapaa tiedonjako sekä työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ovat keinoja, joilla tuetaan työntekijöiden kokemusta autonomiasta. Autonomian lisääminen nostaa myös työtyytyväisyyttä sekä luottamusta organisaatiota kohtaan. Johtamistyössä on tärkeää huomioida työntekijöiden mahdollisuus saada ohjausta, jatkuvaa koulutusta sekä uusien taitojen oppimista ja hyödyntämistä. (Kjellström ym. 2017, 488; Kohnen ym. 2023, 9; Martela & Jarenko 2014, 37; Ahlstedt 2020, 37; Baljoon ym. 2018, 4–8; Toode ym. 2011, 253; Karaferis ym. 2022, 222–223.) Esihenkilön tuen puutteella tai huonolla johtamisella on Baljoon'n ym. (2018, 6) sekä Siyal'n ym. (2021, 416) mukaan motivaatiota heikentävä vaikutus, kun taas hyvän johtamisen havaittiin lisäävän työmotivaatiota. Ulkoisilla motivaatiotekijöillä sekä yleisellä tyytyväisyydellä itse työhön, voidaan Siyal'n ym. (2021, 416) mukaan myös estää huonon johtamisen vaikutus työntekijän suoriutumiseen ja työn laatuun. On huomioitava, että myönteinen ympäristö ja kannustava ohjaus sekä organisaatioiden tehokas viestintä lisäävät motivaatiotasoa sekä ovat tärkeitä motivaatiostrategioita, jotka kaikkien johtajien tulee ottaa tulevaisuudessa huomioon (Baljoon ym. 2018, 6).

Baljoon'n ym. (2018, 4, 7) kertovat, että puute arvostuksessa, tunnustuksessa sekä hyvästä työstä palkitsemisessa johtavat lopulta työmotivaatioon laskuun. Samassa tutkimuksessa huomattiin myös, että vanhemmat ja kokeneemmat hoitajat arvostivat taloudellista palkkiota nuorempiin hoitajiin verrattuna enemmän. Heille myös kannustimet ja tunnustus olivat tärkeämpiä. Toode ym. (2015, 254) taas ovat havainneet hoitajien iän ja palvelussuhteen keston vaikuttavan ulkoisten motivaatiotekijöiden merkitykseen siten, että vanhemmat ja pidemmän työuran tehneet hoitajat olivat todennäköisemmin motivoituneita enemmän ulkoisista syistä kuin nuoremmat ja lyhyemmän työuran tehneet. Pidemmän työuran tehneet hoitajat toivat haastattelussa esiin muun muassa, että palkan tulisi olla sellainen, että sillä elää. Tutkimuksista on saatu jonkin verran tietoa siitä, että hoitajat ovat ilmoittaneet oikeudenmukaisen palkkauksen yhdeksi motivaatiotekijäksi ja vaikka se koetaan tärkeäksi. Vielä tarvitaan kuitenkin laajempaa selvitystä siitä, mitä se tarkoittaa heidän päivittäisessä työssään. (Ahlstedt 2020, 14.)

Hyvä johtaminen osoittautui aiheesta tehdyissä tutkimuksissa olevan terveydenhuollon työntekijöiden tärkeimpiä motivaattoreita. Hoitajat, jotka kokevat saavansa riittävästi edellä mainittuja resursseja, kuten riittävää palautetta sekä tunnustusta, tuntevat myös todennäköisemmin olevansa työssä motivoituneita. Investoiminen hoitoalan ammattilaisten koulutukseen, työssä pysymiseen sekä toimeentuloon yhdistettynä heidän suoritustensa tunnustamiseen on lupaava lähestymistapa. Eri tasojen esihenkilöille olisi hyödyllistä ymmärtää hoitajien motivaatiotekijöitä

päivittäisessä työssä näiden tutkimusten tuella kuitenkin työympäristöön ja potilasturvallisuuteen keskittyen. Hoitoalan motivaatiotekijöihin keskittyminen voisi tarjota uusia näkökulmia ja kattavamman ymmärryksen hoitoalan motivaatiosta hoitajien päivittäisessä työssä sekä saattaisi auttaa painottamaan työmotivaatioon liittyvistä tekijöistä sekä hoitajia että esimiehiä. (Baljoon ym. 2018, 6; Kjellström ym. 2017, 491; Kohnen ym. 2023, 9; Karaferis ym. 2022, 223; Ahlstedt 2020, 44.)

7.2 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymyksinä olivat:

1. Miten hoitoalan ammattilaisten työmotivaatio ilmenee?
2. Kuinka esihenkilöt voivat huomioida työntekijöiden työhön liittyviä motivaatiotekijöitä?

Teemahaastattelun avulla saatiin selville, että hoitoalan ammattilaisten työmotivaatio koostuu pääasiassa sisäisistä tekijöistä, kuten osaamisesta ja omasta sisäisestä halusta ja mielenkiinnosta työskennellä toisten ihmisten kanssa. Sisäistä motivaatiota lisäävät pienet onnistumiset arjessa. Potilaiden paraneminen sekä tilaisuus olla mukana edistämässä heidän terveyttään oli merkityksellistä. Uuden oppiminen ja oman ammattitaidon kehittämistä korostettiin motivaatiota lisäävänä tekijänä. Motivaatioon vaikuttaviksi ulkoisiksi tekijöiksi nousivat toimivan työyhteisön merkitys sekä autonomian tunteen vahvistaminen. Erilaiset palkitsemisen, arvostuksen ja tunnustuksen keinot ja palautteen saaminen korostuivat. Haastateltavat nostivat esiin, miten tärkeä tekijä kiitos ja kehu ovat. Taulukkoon 3 on koottu yhteenvedoksi sisäisiä- ja ulkoisia motivaatiotekijöitä:

TAULUKKO 3. Hoitoalan ammattilaisten motivaatiotekijöitä

<i>Sisäiset motivaatiotekijät</i>	<i>Ulkoiset motivaatiotekijät</i>
Halu tehdä ihmisläheistä työtä	Työyhteisö
Halu auttaa toisia (potilaita + kollegoita)	Vaikuttamismahdollisuudet, koettu autonomia
Halu kehittää ammattitaitoa	Palkitseminen, tunnustus ja kiitokset
Kutsumus	Esihenkilön tuki, arvostus

Haastatteluista saadut vastaukset ovat linjassa opinnäytetyössä käytettyjen tutkimusten kanssa ja myös Keski-Suomen hyvinvointialueen sisäisen NES-kyselyn kanssa, jossa käsiteltiin tässäkin opinnäytetyössä esiin tulleita tekijöitä kuten autonomiaa, johtamista, hoitajien välistä yhteistyötä, resursseja ja ammatillisen kasvun mahdollisuuksia. Sisäiset tekijät ovat keskeisiä työpaikan suorituskykyyn ja työmotivaatioon liittyviä tekijöitä (Toode ym. 2011, 254). Työntekijät, jotka ovat sisäisesti motivoituneita huomaavat, että työ itsessään on mielenkiintoista, haastavaa ja hauskaa. Työntekijöiden oma onnellisuus ja hyvinvointi riippuvat pääasiassa heidän motivaatiotasostaan. (Baljoon ym. 2018, 2.) Korkea työmotivaatio lisää merkittävästi hoitajien työkykyä (Toode ym. 2011, 254).

Esihenkilön ja työnantajan tulisi tulevaisuudessa huomioida entistä enemmän työntekijöiden tyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä kuten autonomian tunnetta, palautteen antamista sekä toimivan työympäristön mahdollistamista. Autonomian ja palkkauksen kehittämisen ohella huomionarvoista on myös osaamisen kehittämiseen vaadittavien työaikaresurssien lisääminen, jotta ammattilaisilla on mahdollisuus kehittyä työssään ja edetä urallaan. Työntekijöiden sitouttamiseksi organisaatioon tulee olla toimivat käytännöt sekä esihenkilön vankka tuki työelämän muuttuvissa haasteissa, sillä hoitajat, joilla on riittävästi työn tuomia voimavaroja eli he saavat riittävästi palautetta, kokevat itsenäisyyttä sekä näkevät työssään kehitysmahdollisuuksia, kokevat olevansa työssään motivoituneita. Lisäksi se edistää heidän sitoutumistaan työhön ja estää heitä palamasta loppuun. (Kohnen ym. 2023, 9.) Onnistumisen kokemukset niin yksilö- kuin organisaatiotasoisestikin vaikuttavat positiivisesti hoitajien hyvinvointiin, organisaation suorituskykyyn, työtyytyväisyyteen sekä työhön sitoutumiseen (Baljoon ym. 2018, 2). Työntekijöille motivoivan ympäristön luominen tulee olemaan yhä tärkeämpää tulevaisuudessa. Motivoivan työympäristön on katsottu auttavan niiden motivaatiotekijöiden kehittämisessä, joita hoitoalan työntekijät pitävät tärkeinä työtyytyväisyytensä kannalta. (Karaferis ym. 222.)

Vaikka opinnäytetyön haastatteluotanta jäi pieneksi ja aineisto koostui pääasiassa kirjoittajan oman yksikön työntekijöiden näkemyksistä, sai kirjoittaja haastattelujen sekä koko opinnäytetyöprosessista paljon uusia näkökulmia muun muassa oman yksikön toimintaan ja johtamistyön kehittämiseen. Kaikkinensa opinnäytetyön voidaan katsoa vastanneen asetettuihin tutkimuskysymyksiin kattavasti. Tutkimuskysymykset ja niihin saadut vastaukset korreloivat myös hoitoalan motivaatiotutkimusten ja aiheen kirjallisuuden kanssa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa hoitoalan ammattilaisten työhön liittyviä motivaatiotekijöitä ja niitä onnistuttiin nostamaan esiin kiinnostavasti ja monipuolisesti. Tutkimuksellisella opinnäytetyöllä tavoiteltiin myös oppimista ja organisaation itseymmärryksen lisäämistä. Opinnäytetyö kehitti kirjoittajan tutkimusosaamista sekä lisäsi tietämystä hoitoalan motivaatiotekijöistä. Ymmärrys myös esihenkilön tärkeästä roolista yhtenä motivaatioon vaikuttavana tekijänä lisääntyi. Saadun tiedon avulla voidaan organisaatiossa jatkossa nostaa yleisempään keskusteluun muun muassa työmotivaation lisääminen sisäisiä tekijöitä tunnistamalla. Kirjoittaja uskoo työn antavan silmäyksen myös muille esihenkilöille heidän johtaessaan omia yksiköitään.

7.3 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu peruseriaatteina luotettavuus, rehellisyys, arvostus sekä vastuunkanto. Hyvä tieteellinen käytäntö muodostuu menettelytavoista, joiden avulla huolehditaan koko tutkimuksen elinkaaren ajan hyvän tieteellisen käytännön toteutumisesta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12.) Eettisyyden pohdinta on keskeinen osa teemahaastattelun suunnittelua ja toteuttamista. Sen tarkoituksena on suojella haastateltavia ja varmistaa, että tutkimus toteutetaan oikeudenmukaisesti ja eettisesti. Opinnäytetyön luotettavuutta pohdittaessa, tulee tarkastella miten hyvin saadut tutkimustulokset ovat verrattavissa todellisuuteen.

Opinnäytetöissä, kuten muissakin tutkimuksissa kaikilla tieteenaloilla, tulee noudattaa eettisiä periaatteita, kuten ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta sekä sitä, että tutkimuksesta ei aiheudu haittaa tutkittaville henkilöille. Tämän lisäksi Suomessa tulee noudattaa hyviä tieteellisen tutkimuksen käytäntöjä, jotka on laatinut Tutkimustieteellinen neuvottelukunta, TENK. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa muun muassa eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Näiden käytäntöjen mukaisella toiminnalla tutkija osoittaa, että hän hallitsee tutkimusmenetelmän, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten analysoinnin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7; Vilka 2021, 37–38.)

Hyvään tieteelliseen käytäntöön liittyy tärkeänä osana tutkimukseen liittyvien lupien hakeminen ja tutkimuksesta tiedottaminen. Keski-Suomen hyvinvointialueella tutkimuslupahakemus lähetettiin allekirjoitusten jälkeen tarkistettavaksi tutkimusasiantuntijalle ja edelleen hyväksyttäväksi professiovastaavalle eli johtajaylihoitajalle. Tutkimusasiantuntijalle lähetetyn tutkimuslupahakemuksen liitteenä tuli olla kattava tutkimussuunnitelma, jossa oli huolellisesti kerrottu mitä tullaan tutkimaan. Koska tässä opinnäytetyössä kiinnostuksen kohteena olivat hyvinvointialueella työskentelevät, tuli liitteeksi lisätä myös tiedote opinnäytetyöstä ja haastattelukutsu (liite 1), tietosuojaseloste/-ilmoitus sekä alustavat haastattelukysymykset (liite 2). Opinnäytteen tekijä tutustui myös Savonia ammattikorkeakoulun tietosuojajohtajiin tämän tutkimusprosessin aikana ja haasteltaville lähetetty tietosuojaseloste/-ilmoitus tehtiin Savonian valmiiseen pohjaan. Tietosuojaselosteeseen on koottu tiedot siitä, miten opinnäytetyöprosessissa saatuja henkilötietoja käsitellään ja miten saadut tiedot hävitetään opinnäytetyöprosessin jälkeen sekä millaisia oikeuksia osallistujalla on.

Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa eettisyys korostuu. Lähtökohtana eettisesti onnistuneelle tutkimukselle on se, että tutkittavien ihmisarvoa ja oikeuksia kunnioitetaan. Kunnioittamisella saadaan aikaan luottamusta tutkijan ja tutkittavien välille. Tässä opinnäytetyössä tutkijasta käytetään termiä haastattelija ja tutkittavia nimitetään haastateltaviksi. Tutkimushaastatteluun ryhtyessä on haastattelijalla itsellään oltava käsitys toimintaympäristöstä ja tutkimastaan kohderyhmästä tai yhteisöstä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–8.) Koska tässä opinnäytetyössä kerättiin myös epäsuoria henkilötietoja, kuten ikä ja ammatti, tulee tutkijan noudattaa voimassaolevaa lainsäädäntöä sekä lisäksi oman organisaation tietosuojajohtajia käsitellessään niitä tutkimuksen eri vaiheissa. Käsiteltäessä henkilötietoja tutkijan tulee perustella ja dokumentoida käytetyt menetelmät tarkasti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 11.) Haastatteluun osallistujille lähetettiin ennen haastatteluun osallistumista saatekirje sekä tietosuojaseloste/-ilmoitus. Haastateltavilta pyydettiin kirjallinen ja/tai suullinen suostumus haastatteluun osallistumisesta ja suostumus vielä tarkistettiin ja pyydettiin suullisesti nauhoitteelle ennen haastattelun alkamista.

Haastatteluun osallistumisen tulee aina olla vapaaehtoista, eikä se saa aiheuttaa osallistujalle paineita tai pelkoa kielteisistä seuraamuksista, jos kieltäytyy tutkimuksesta. Haastattelijan tulee dokumentoida haastateltavien osallistumissuostumus, joko kirjallisesti tai sähköisesti ennen tutkimukseen ryhtymistä. Osallistujilla tulee olla mahdollisuus keskeyttää tai peruuttaa tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tutkimusta tahansa. Tutkijalla on kuitenkin lupa käyttää siihen

saakka keräämiään tietoja tutkimuksessaan. Tutkimukseen osallistuvilla on oikeus saada tietää tutkimuksen taustasta, tavoitteista sekä osallistumisen merkityksestä ja mahdollisista riskeistä tai hyödyistä. Haastattelijan on käytävä asiat läpi niin, että osallistujat ymmärtävät muun muassa kuinka heidän henkilötietojaan käsitellään ja miten saatua aineistoa säilytetään. Tutkijan tulee myös riittävän selkeästi ilmaista tutkimuksen kannalta olennaiset sidonnaisuutensa, kuten esimerkiksi tutkittavien esihenkilönä oleminen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8–9.)

Haastattelun kohderyhmänä oli alueellisen osastotoiminnan henkilökunta. Vapaaehtoisia haastatteluun osallistui vain yksi, minkä vuoksi haastattelijajoutui käyttämään omia kontaktejaan haastattelujen ja tutkimusaineiston kokoamiseksi. Jo työsuunnitelmavaiheessa kirjoittaja pohti haastatteluun osallistuvien määrää kriittisesti. Kirjoittajan omakohtaiset kokemukset työntekijöiden vastausinnostuksesta olivat tämän työn keskeisimpiä riskejä ja kirjoittaja pyrki välttämään oman yksikön mukaanottoa viimeiseen asti. Kuitenkin olosuhteiden pakosta aikataulullisesti haastatteluja jouduttiin kohdistamaan myös omaan yksikköön. Tämä vaihtoehto ei ollut kirjoittajan ensisijainen ajatus, minkä vuoksi haastattelutilanteet eivät olleet välttämättä täysin neutraaleja huomioiden haastattelijan (esihenkilö) asema suhteessa haastateltaviin. Toisaalta oman yksikön mukaanotto mahdollisti sen, että toimintaympäristö oli haastattelijalle tuttu ja ulkopuolisen osallistujan mukanaolo toi myös uudenlaisia näkökulmia. Opinnäytetyön painopiste muuttui haastateltavien ollessa omasta yksiköstä enemmänkin yhteiskehittämisen hankkeeksi, kuin tutkimukseksi.

7.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja vaikutukset työelämään

Työmarkkinoilla kilpaillaan osaavista työntekijöistä jopa hyvinvointialueiden sisällä. Hyvinvointialueiden rahoitus puhuttaa valtakunnallisesti, ja yleisesti pohditaan, miten ja millä keinoilla sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia saadaan sitoutumaan organisaatioihin. Hoitoalan motivaatiotekijöiden ymmärtämisellä voi jatkossa olla hyötyä eri tasoisten esihenkilöiden työssä. Hoitajien motivaatiotekijöiden laajempi ja kattavampi ymmärtäminen voi tulevaisuudessa tarjota esihenkilöille uusia näkökulmia ja merkityksiä hoitajien päivittäiseen motivaatioon.

Opinnäytetyön avulla pyrittiin saamaan tietoa työntekijöiden motivaatiotekijöistä, jotta tulevaisuudessa voitaisiin kehittää strategioita motivaatiotekijöiden huomioimiseksi. Opinnäytetyön toivotaan tuovan tietoa niin hoitoalan ammattilaisille kuin myös esihenkilöille työmotivaatioon liittyvistä näkökulmista. Hoitoalan työmotivaatiotekijöiden ymmärtämisellä voi olla merkitystä myös laajemmin hoitoalan toimintaan ja yhteiskuntaan yleisesti sillä alalla kamppaillaan jatkuvasti pahenevasta hoitajapulasta. Saatujen tulosten avulla voidaan jatkossa kiinnittää enemmän huomiota työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin parantamiseen sekä kehittää työnantajan keinoja motivaation tukemisessa ja työssä viihtymisessä.

Motivoituneet ja sitoutuneet hoitoalan ammattilaiset ovat todennäköisesti tarkempia ja huolellisempia työssään, mikä voi parantaa potilasturvallisuutta ja vähentää virheitä ja komplikaatioita potilastyössä. Kun hoitoalan ammattilaiset kokevat, että heillä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja he kokevat heidän työllään olevan merkitystä, he ovat todennäköisemmin paremmin sitoutuneita organisaatioonsa ja ammattiinsa. Tämä voi vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja parantaa työilmapiiriä. Panostaminen uuden oppimiseen ja

ammattitaidon kehittämiseen sekä niiden tukemiseen voi puolestaan edistää hoitoalan innovaatioita ja parantaa käytäntöjä potilaiden hoidossa. Motivoituneet työntekijät kokevat todennäköisemmin myös vähemmän työuupumusta ja stressiä, mikä voi parantaa heidän psyykkistä hyvinvointiaan ja työkykyään.

Tutkimustulosten pohjalta löydettiin myös laajempia kehittämiskohteita johtamiskäytäntöihin ja niistä voi päätellä, että hoitoalan organisaatioiden on tärkeää panostaa johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin, jotka tukevat työntekijöiden motivaatiota, tarjoavat mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen ja arvostavat työntekijöitä kiitoksen ja kannustuksen avulla. Opinnäytetyö tarjosi kirjoittajalle välittömästi hyödynnettävää tietoa esimerkiksi esihenkilön roolin ja tuen merkityksestä sekä positiivisen ilmapiirin vahvistamisesta. Näiden löydösten avulla pyritään jatkossa kehittämään ja edistämään entisestään positiivista muutosta työympäristössä.

Laajemmassa mittakaavassa ja yhteiskunnallisesti pohdittuna parempi hoitoalan työmotivaatio ja sitoutuminen voivat vaikuttaa viime kädessä myönteisesti terveydenhuollon kustannuksiin ja tehokkuuteen. Lisäksi korkea työtyytyväisyys ja ammattitaidon kehitys voivat houkuttaa lisää ihmisiä alalle ja parantaa hoitoalan mainetta yhteiskunnassa. Yhteenvetona voidaan todeta, että hoitoalan ammattilaisten työmotivaatiolla ja sen tukemisella on monia positiivisia vaikutuksia, jotka voivat parantaa sekä työntekijöiden että potilaiden hyvinvointia ja johtaa tehokkaampaan ja laadukkaampaan terveydenhuoltoon yleisesti.

7.5 Jatkokehittämistoimenpiteet

Se mihin opinnäytetyö ei vielä tuonut täydellistä vastausta oli keinot, joilla voitaisiin lisätä pitovoimatekijöitä Keski-Suomen hyvinvointialueen alueellisessa osastotoiminnassa. Tulevaisuuden haasteena on työtyytyväisyyden parantaminen ja uskon, että tämän opinnäytetyön avulla alueellisen osastotoiminnan ammattilaisten työmotivaatiotekijöiden selvittäminen voisi osaltaan tukea esihenkilöitä henkilöstön työmotivaation nostamisessa ja näin ollen myös sitouttamaan henkilöstöä organisaatioon. Lisätietoa odotetaan saavan myös vuoden 2024 NES-kyselystä.

Jatkossa olisi suositeltavaa keskittyä hoitoalan ammattilaisten työmotivaation ylläpitämiseen ja parantamiseen. Jatkokehittämistoimien avulla hoitoalan organisaatiot voivat tukea ja vahvistaa hoitoalan ammattilaisten työmotivaatiota ja sitoutumista, mikä puolestaan voi johtaa parempaan potilaiden hoitoon ja terveydenhuollon tehokkuuteen. Hoitoalan ammattilaisille tulisi tarjota mahdollisuuksia kouluttautumiseen sekä ammatilliseen kehittymiseen. Erilaisten tutkinto-ohjelmien lisäksi myös epämuodollisten oppimismahdollisuuksia kuten mentorointia ja työpajatyöskentelyä olisi hyvä mahdollistaa. Työssä tulisi olla mahdollisuuksia hyödyntää mentorointia- ja vertaistukea, joissa kokeneemmat hoitoalan ammattilaiset voivat jakaa kokemuksiaan ja neuvojaan nuoremmille kollegoilleen. Tämä voi edistää ammatillista kasvua ja tukea uusien työntekijöiden sopeutumista alalle. Työntekijät tulisi saada mukaan osallistumaan päätöksentekoon. Tällöin he saavat vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja työympäristöönsä ja se voi parantaa heidän työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota.

Esihenkilöiden johtamistyön tueksi tulisi luoda malleja, jotka tukevat työn ja yksityiselämän tasapainoa, kuten esimerkiksi joustavia työaikajärjestelyjä. Lisäksi tulisi pohtia keinoja hoitoalan

ammattilaisten arvostuksen ja tunnustuksen kehittämiseksi. Tunnustusta ja arvostusta voitaisiin jakaa esimerkiksi uusilla palkitsemisjärjestelmillä, joissa työntekijöitä palkitaan hyvin tehdystä työstä. Työnantajan tulee huolehtia siitä, että työympäristö on turvallinen, terveellinen ja kannustava sekä panostaa johtamiskoulutukseen. Työnantajan tulee ylläpitää ja kehittää sellaista organisaatiokulttuuria, jossa tuetaan avoimeen viestintään, läpinäkyvyyteen ja kannustetaan työntekijöitä osallistumaan päätöksentekoon. Lisäksi hoitoalan ammattilaisten työmotivaatiota tulee seurata säännöllisesti ja kerätä ammattilaisilta palautetta työoloista, johtamisesta ja organisaatiokulttuurista, jotta saatua tietoa voidaan käyttää jatkuvan parantamisen ja kehittämisen lähtökohtana.

LÄHTEET

Työssä on käytetty tekoälyä seuraavasti:

ChatGBT 2024. OpenAI. GBT-3.5. Käytetty englanninkielisen tiivistelmän luomiseen, huhtikuu 2024. <https://chat.openai.com/>

ChatGBT 2024. OpenAI. GBT-3.5. Käytetty opinnäytetyön laajemman merkityksen pohdinnassa, huhtikuu 2024. <https://chat.openai.com/>

ChatGBT 2024. OpenAI. GBT-3.5. Käytetty apuna pohdittaessa jatkokehittämisideoita, huhtikuu 2024. <https://chat.openai.com/>

Ahlstedt, Carina 2020. Registered nurses' work motivation and intention to stay at the workplace. Väitöskirja. Medicinska och farmaceutiska vetenskapsområdet, Medicinska fakulteten, Institutionen för folkhälso- och vårdvetenskap Uppsalan yliopisto. https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?aq2=%5B%5B%5D%5D&c=17&af=%5B%5D&searchType=LIST_LATEST&sortOrder2=title_sort_asc&query=&language=sv&pid=diva2%3A1839793&aq=%5B%5B%5D%5D&sf=all&aqe=%5B%5D&sortOrder=author_sort_asc&onlyFullText=false&noOfRows=50&dswid=5344. Viitattu 7.4.2024.

Baljoon, Reem, Banjar, Hasnah & Banakhar, Maram 2018. Nurses' work motivation and the factors affecting it: A scoping Review. *International Journal of Nursing & Clinical Practices* 5(277). <https://doi.org/10.15344/2394-4978/2018/275>. Viitattu 29.10.2023.

Çınar, Orhan, Bektaş, Çetin & Aslan, Imran 2011. A motivation study on the effectiveness of intrinsic and extrinsic factors. *Economics and Management*: 16(2011), 690–695. https://www.researchgate.net/profile/Imran-Aslan/publication/267711459_A_Motivation_Study_on_the_Effectiveness_of_Intrinsic_and_Extrinsic_Factors/links/54858a750cf24356db60fe8e/A-Motivation-Study-on-the-Effectiveness-of-Intrinsic-and-Extrinsic-Factors.pdf. Viitattu 5.3.2024.

Hakanen, Jari 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Väitöskirja. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/1035>. Viitattu 5.3.2024.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Verkkokirja. Gaudeamus. Viitattu 10.3.2024.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15–16. painos. Hämeenlinna: Tammi.

Junttila, Kristiina, Merilainen, Merja, Peltokoski, Jaana, Tervo-Heikkinen, Tarja, Mattila, Elina, Lehtikunnas, Tuija, Heikkilä, Asta, Koivunen, Marita, Salmela, Susanne, Laitila, Minna & Ritmala-Castrén, Marita 2020. Hoitotyön kansallinen vertaiskehittäminen (HoiVerKe). *Tutkiva hoitotyö* 03/2020, vol 18. 34–36. https://tuhto-emagz-fi.ezproxy.savonia.fi/archive?title_id=10228. Viitattu 10.4.2024.

Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Toimintatutkimus. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Verkkokirja. Gaudeamus. 256–270.

Kantek, Filiz, Yildirim Nezaket & Kavla, Ilkay 2015. Nurses' perceptions of motivational factors a case study in a Turkish university hospital. *Journal of Nursing Management* 23(2015), 674–681. <https://doi.org/10.1111/jonm.12195>. Viitattu 26.2.2024.

- Karaferis, Dimitris, Aletras, Vassilis, Raikou, Maria & Niakas, Dimitris 2022. Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals. *Mater Sociomed* 2/2022, 34(3), 216–224. <https://doi.org/10.5455/msm.2022.34.216-224>. Viitattu 8.3.2024.
- Kjellström, Sofia, Avby, Gunilla, Areskoug-Josefsson, Kristina & Andersson-Gäre, Boel 2017. Work motivation among healthcare professionals. *Journal of Health Organization and Management* 3(4), 487–502. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2017-0074>. Viitattu 9.2.2024.
- Kohnen, Dorothea, De Witte, Hans, Schaufeli, Wilmar, Dello, Simon, Bruyneel, Luk & Sermeus, Walter 2023. What makes nurses flourish at work? How the perceived clinical work environment relates to nurse motivation and well-being: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies* 148(2023), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2023.104567>. Viitattu 15.2.2024.
- Leskelä, Jori 2002. Motivaatiojohtaminen. 2. painos. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf. Viitattu 10.3.2024.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Verkkokirja. Alma Talent Oy. Viitattu 4.1.2024.
- Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum.
- NES-kysely 2023. Keski-Suomen hyvinvointialue. Sisäinen materiaali, ei julkisesti saatavilla. Viitattu 9.4.2024.
- Nurmi, Jari-Erik & Salmela-Aro, Katariina 2002. Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa Katariina Aro & Jari-Erik Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet, Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pope, Catherine & Mays, Nicholas 2020. Qualitative research in health care. Verkkokirja. 4. painos. Wiley Blackwell. Viitattu 28.1.2024.
- Puusa, Anu 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Verkkokirja. Gaudeamus. 141–152.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. Verkkokirja. 3. painos. Talentum. Viitattu 4.1.2024.
- Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita Prima Oy.
- Ryan, Richard & Deci, Edward 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25(2000), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>. Viitattu 5.3.2024.
- Salonen, Kari 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun Ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Verkkokirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/821112/isbn9789522163738.pdf?sequence=2>. Viitattu 5.4.2024.
- Schaufeli, Wilmar & Bakker, Arnold 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa Arnold Bakker & Michael Leiter (toim.) Work Engagement: A Handbook of essential theory and research. Verkkokirja. Psychology Press. Luku 2.

- <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=496302>. Viitattu 27.3.2024.
- Seppänen, Lasse 2018. Motivaatio. Perseelle potkimisen käsikirja. EU: Fitra.
- Siyal, Saeed, Saeed, Maria, Pahi, Munwar, Solangi, Rukhman & Xin, Chunlin 2021. They can't treat you well under abusive supervision: Investigating the impact of job satisfaction and extrinsic motivation on healthcare employees. *Rationality and Society* vol. 33(4) 2021, 401–423. <https://doi.org/10.1177/10434631211033660>. Viitattu 8.3.2024.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Verkkokirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamist_oiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 5.4.2024.
- Toode, Kristi, Routasalo, Pirkko & Suominen, Tarja 2011. Work motivation of nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies* 48(2011), 246–257. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.09.013>. Viitattu 29.1.2024.
- Toode, Kristi, Routasalo, Pirkko, Helminen, Mika & Suominen, Tarja 2015. Hospital nurses' work motivation. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 29(2015), 248–257. doi: 10.1111/scs.12155. Viitattu 26.3.2024.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. Viitattu 16.11.2023.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Viitattu 28.1.2024.
- Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen, keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Verkkokirja. Helsinki: Edita. Viitattu 4.4.2024.
- Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Verkkokirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 24.1.2024.
- Zeng, Derong, Takada, Nozomu, Hara, Yukari, Sugiyama, Shoko, Ito, Yoshimi, Nihei, Yoko & Asakura, Kyoko 2022. Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Work Engagement: A Cross-Sectional Study of Nurses Working in Long-Term Care Facilities. *International Journal of Environment Research and Public Health* 19(2022), 1284. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031284>. Viitattu 26.2.2024.

LIITE 1. TIEDOTE OPINNÄYTETYÖSTÄ JA HAASTATTELUKUTSU

KESKI-
SUOMEN
HYVINVOINTI-
ALUESaate teemahaastatteluun
osallistuvalla

Sairaalapalvelut

20.2.2024

Julkinen

Hyvä alueellisen osastotoiminnan työntekijä!

Olen Noora Rantanen, osastonhoitaja alueellisessa osastotoiminnassa sekä Savonia-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (YAMK) –opiskelija. Teen opinnäytetyötä hoitotyön motivaatiosta ja etsin haastateltavia alueellisen osastotoiminnan henkilöstöstä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa hoitoalan ammattilaisten työhön liittyviä motivaatiotekijöitä.

Haastateltaviksi etsin henkilöitä, joiden näkemyksiä voin käyttää laadullisen tutkimukseni aineistona. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja se tapahtuu työajalla. Haastateltavalta pyydetään kirjallinen ja/tai suullinen suostumus ennen haastattelun aloittamista. Haastateltavalla on mahdollisuus perua osallistumisensa missä vaiheessa tahansa.

Teemahaastattelut järjestetään 03/2024 aikana, joko Teamsin välityksellä tai fyysisinä tapaamisina yksiköissä. Haastatteluun varataan aikaa noin 1 h. Haastattelut nauhoitetaan ja tutkimuksen edetessä saatu aineisto litteroidaan. Lopullisesta raportista ei tunnista yksittäisiä haastateltavia ja kaikki haastatteluista saatu aineisto hävitetään tietoturvasyistä opinnäytetyöprosessin päätyttyä.

Ilmoittautumiset haastatteluun toivon saavani 29.2.24 mennessä sähköpostilla. Kiitos yhteistyöstä!

Noora Rantanen

osastonhoitaja

Keski-Suomen hyvinvointialue

www.hyvaks.fi

LIITE 2. HAASTATTELUKYSYMYKSET

Teemahaastattelu AOT:n henkilökunnalle, maaliskuu 2024

Taustatiedot:

Ikä

Ammatti tai koulutus

Työura vuosina

Haastattelukysymykset

- Mikä sinulle on tärkeintä työssäsi? Mitä arvostat eniten?
- Mikä on työssäsi parasta, minkälaiset hetket ja miksi? Millainen työ palkitsee sinua?
- Miten kuvailisit motivaatiota yleisesti? Mitä motivaatio sinulle tarkoittaa?
- Millaisista asioista motivoituit työssäsi?
- Miksi motivaatiolla on merkitystä, miksi se on tärkeää työssä?
- Oletko kohdannut työssäsi motivaation puutteen aiheuttamia haittoja? Jos olet, miten ne ovat ilmenneet?
- Mitä tarvitset ollaksesi tyytyväisempi ja toimintakykyisempi työssäsi?
- Millä toimilla työnantaja voisi lisätä motivaatiota työssäsi?