



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Lotta Kohtala

HOITAJIEN TYÖMOTIVAATION SEKÄ PAL- KITSEMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN YKSITYISESSÄ KOTIHOIDOSSA

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK
Sosiaali- ja terveysala
2023

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Lotta Kohtala
Opinnäytetyön nimi	Hoitajien työmotivaation sekä palkitsemisjärjestelmän kehittäminen yksityisessä kotihoidossa
Vuosi	2023
Kieli	suomi
Sivumäärä	66 + 2 liitettä
Ohjaaja	Riku Niemistö

Tällä hetkellä hoitoalalla työskentelevien hoitajien alanvaihtohaaveet jatkuvasti nousevat ja samanaikaisesti hoitoalalla on jatkuva henkilöstövaje. Jotta saisimme nostettua hoitoalan kilpailukykyä muiden alojen rinnalle, aiheena hoitotyön motivaatio, on tärkeä ja ajankohtainen.

Hyvinvoiva ja osaava henkilökunta on välttämättömyys organisaatiolle. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä osa-alueita organisaatiossa ovat, työn palkitsevuus, kuuluksi tuleminen, saatu sosiaalinen tuki, työn henkisen kuormittavuuden määrä ja johtamisen laatu. Alan houkuttelevuus on vähentynyt ja nuorien ikäluokkien määrä alalla on vähentynyt. Eurooppalaisessa työolojen vertailussa, suomalaisten alalta pois hakeutuvien hoitajien osuus oli 10 %. Hoitajat arvioivat työhyvinvoinnin huonommaksi kuin muilla kunta-aloilla. Työhyvinvointia pidetään sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuutta lisäävänä tekijänä. Työmotivaation kehittäminen on tärkeää, koska sen tiedetään vaikuttavan työntekijöiden työnsuorittamiseen ja siihen sitoutumiseen. Työmotivaation vaikutus näkyy myös henkilöstöresursseissa ja niiden riittävydessä.

Tässä opinnäytetyössä luotiin yksityiselle kotihoidolle palkitsemisjärjestelmä. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla, joka analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä. Teemahaastattelun pohjalta saatiin analyysi ja tulosten perusteella luotiin palkitsemisjärjestelmä. Asioita, joita ei voitu käyttää hyväksi palkitsemisjärjestelmässä, pyritään toteuttamaan yrityksessä muilla keinoin. Tavoitteena on, että hoitajat pystyisivät itse vaikuttamaan siihen, mistä tulisi saada erillinen palkkio ja tulla kuulluksi siitä, mikä heitä henkilökohtaisesti motivoi. Opinnäytetyön tuloksista voidaan todeta, että hoitajia motivoi hyvä henkilöstöjohtaminen, vaikutusmahdollisuudet, auttamisen ilo ja työyhteisö, joka on työmotivaation keskiössä. Hoitajat toivovat tulevaisuudessa enemmän palkkaa ja yhteisöllistä tekemistä sekä enemmän koulutusmahdollisuuksia.

ABSTRACT

Author	Lotta Kohtala
Title	Developing the Work Motivation and Reward System for Nurses in Private Home Care
Year	2023
Language	Finnish
Pages	66 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Riku Niemistö

Currently, the aspirations for career changes among nurses working in the healthcare field have been steadily increasing. Simultaneously, there is an ongoing shortage of personnel in the healthcare sector. To elevate the competitiveness of the healthcare sector alongside other fields, the topic of nurses' work motivation is important and timely.

A well-being and competent staff are essential for an organization. Pertinent aspects for workplace well-being within an organization include job satisfaction, being heard, receiving social support, the level of mental strain in work, and the quality of leadership. The attractiveness of the profession has diminished, and the number of young individuals entering the field has decreased. In a European comparison of work conditions, the proportion of nurses leaving the field among Finns was 10%. Nurses rate their well-being at work lower than in other municipal sectors. Workplace well-being is considered a factor that enhances attractiveness in the social and healthcare sector. Developing work motivation is crucial as it is known to affect employees' job performance and commitment. The impact of work motivation also reflects on the adequacy of personnel resources.

In this thesis, a reward system was developed for a private home care service. Data was collected through thematic interviews and analyzed using inductive content analysis. Based on the thematic interviews, an analysis was conducted, and a reward system was formulated according to the results. The goal is for nurses to have the ability to influence what specific incentives they receive and to be heard regarding what personally motivates them. The findings of the thesis indicate that nurses are motivated by effective personnel management, opportunities to influence, the joy of helping, and a supportive work community, which lies at the core of work motivation. Nurses express a desire for higher salaries, more communal activities, and increased educational opportunities in the future.

Keywords work motivation, well-being at work, rewarding, leadership

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	10
3	TYÖMOTIVAATIO	12
	3.1 Sisäinen motivaatio.....	13
	3.2 Ulkoinen motivaatio.....	14
4	TYÖHYVINVOINTI.....	16
5	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	19
6	PALKITSEMINEN.....	23
	6.1 Aineellinen palkitseminen	24
	6.2 Palkitsemisjärjestelmä	24
7	TOTEUTUS.....	27
	7.1 Tutkimusote	27
	7.2 Aineiston kuvaus ja keruu.....	28
	7.3 Analyysin vaiheet	30
	7.4 Eettisyys ja luotettavuus.....	31
8	TUTKIMUSTULOKSET	34
	8.1 Sosiaali- ja terveysalalle hakeutuminen	34
	8.2 Motivaatio.....	37
	8.3 Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen	43
	8.4 Johdon vaikutus työmotivaatioon ja hyvinvointiin.....	48
	8.5 Palkitsemisjärjestelmä	50
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	54
	9.1 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset	54
	9.1.1 Mikä motivoi hoitoalalla	55
	9.1.2 Mitkä asiat vaikuttavat hoitajien työmotivaatioon	56

9.1.3	Millä keinoilla työnantaja voi kehittää työmotivaatiota?.....	57
9.2	Kehittämissuhteet.....	58
9.3	Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet	60
LÄHTEET	62
LIITTEET		

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Hakeutuminen sosiaali- ja terveysalalle	34
Taulukko 2. Opintojen tuki	36
Taulukko 3. Mikä motivoi sosiaali- ja terveysalalla tällä hetkellä	37
Taulukko 4. Mikä motivoi tulevaisuudessa	40
Taulukko 5. Millä keinoin voidaan parantaa hoitajien työmotivaatiota	43
Taulukko 6. Omalla toiminnalla työmotivaatioon vaikuttaminen	46
Taulukko 7. Johdon vaikutus työmotivaatioon ja hyvinvointiin	48
Taulukko 8. Palkitsemisjärjestelmä	51

LIITELUETTELO

LIITE 1. Haastatteluteemat

LIITE 2. Saatekirje

1 JOHDANTO

Suomessa ikääntyneet tarvitsevat sosiaali- ja terveyspalveluita yhä enemmän, sillä ikääntyneiden osuus kasvaa väestössä koko ajan. Ikärakenteiden muutos on Suomessa nopeinta seuraavien vuosien aikana verrattuna muihin EU-maihin (Puro 2010.) Lähes koko Suomessa on vaikea rekrytoida uusia hoitajia alalla vallitsevan työvoimapulan takia. Työvoimapulaa vaikeuttaa entisestään lakiuudistus, jonka mukaan Suomen henkilöstömitoitus on muuttunut niin, että 1.4.2023 alkaen ympärivuorokautisessa hoitoyksikössä on oltava 0,7 hoitajaa asukasta kohden. Tämä tarkoittaa sitä, että vuoteen 2030 mennessä tulisi saada alalle 30 000 uutta hoitajaa. (THL 2021.)

Työvoimapula näkyy kaikkein eniten kotihoidossa. Kotihoidon yksiköistä 25 % tekee viikoittain töitä vajaalla henkilöstöllä ja viikoittainen ylityöiden osuus on 45 %. Jatkuvan ylityön tekeminen aiheuttaa henkilöstölle jaksamis- ja kuormitusongelmia. Vajaalla henkilöstöllä työskentely voi aiheuttaa vaaratilanteita ja virheiden lisääntymistä. Yli 2 400 rekrytoinneista oli epäonnistuneita vuonna 2021, koska päteviä hoitajia ei ole ollut. (THL 2022.) Kuntien eläkevakuutuksen selvityksen mukaan Suomesta puuttuu sairaanhoitajia tällä hetkellä 16 600 ja lähihoitajia 8 800. Luku on kaksinkertaistunut kahdessa vuodessa. Vuonna 2021 sairaanhoitajia puuttui 8 000 ja lähihoitajia 738. Tämä ennuste ei lupaa helpotusta lähivuosina tällä eläköitymistahdilla ja suunnitelluilla tutkintomäärillä. Työvoiman riittävyys edellyttää laaja-alaisia ja määrätietoisia toimia. Kuntien eläkevakuutus on esittänyt hallitukselle toimia, joiden keskeisimpänä tehtävänä on parantaa työssä jaksamista. (Kuntien eläkevakuutus 2020.)

Tämän sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön aiheena on tutkia yksityisessä kotihoidossa työskentelevien hoitajien työmotivaatiota ja luoda heille palkitsemisjärjestelmä. Tarkoituksena on selvittää haastatteluilla, mikä motivoi hoitajia ja millä keinoin heidät saadaan pysymään alalla. Haastatteluiden avulla hoitajat tulivat kuulluksi siitä, miten heitä voidaan

motivoida työssään. Palkitsemisjärjestelmän aiheet tulivat hoitajien omista näkemyksistä, ja samalla se toi yritykselle kilpailuetua sosiaali- ja terveysalalla.

Haastattelut toteutettiin yksityisessä kotihoidossa. Opinnäytetyöntekijä työskentelee kyseisessä yrityksessä. Tutkimusaihe on lähtenyt yrityksen toimitusjohtajalta, joka haluaa panostaa hoitajien työmotivaatioon sekä työviihtyvyyteen ja edesauttaa työntekijöiden pysyvyyttä nykyisissä työtehtävissä.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat lisäävät hoitajien motivaatiota hoitotyötä kohtaan. Tarkoituksena oli kehittää hoitohenkilöstön motivaatiota hoitotyötä kohtaan sekä etsiä keinoja hoitohenkilöstön motivointiin ja työhyvinvoinnin parantamiseen. Vastaajan oma mielipide on tärkeä, sillä saadaan mahdollisimman tarkkaa tietoa työntekijöiden omista näkemyksistä. Saatujen vastausten pohjalta organisaatiolle kehitettiin hoitajia palveleva tapa parantaa henkilöstön työmotivaatiota.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda pysyvä palkitsemisjärjestelmä yritykselle, joka edistää työmotivaatiota ja jonka teemat lähtevät työntekijöistä itsestään. Tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, mikä motivoi työntekijöitä ja millä tavoin pystytään organisaationa lisäämään henkilöstön työmotivaatiota. Palkitsemisjärjestelmän tavoitteena oli luoda työntekijöitä motivoiva järjestelmä, jossa jokaisella työntekijällä on mahdollista saavuttaa palkkio. Tavoitteena oli ottaa palkitsemisjärjestelmä käyttöön mahdollisimman pian opinnäytetyön valmistumisen jälkeen ja sitoa se yrityksen pysyvään käytäntöön.

Tutkimuskysymykset tässä opinnäytetyössä

1. Mikä motivoi hoitoalalla?
2. Mitkä asiat vaikuttavat hoitajien työmotivaatioon?
3. Millä keinoilla työnantaja voi kehittää hoitajien työmotivaatiota?

Opinnäytetyön analyysiä hyödynnettiin yrityksen palkitsemisjärjestelmän luonnissa. Haastattelulla pyrittiin löytämään aiheita, joista työntekijöiden mielestä tulisi saada palkkio. Järjestelmään tuli teemoja ja teemat määrittyvät tutkimustulosten perusteella. Teemoissa hyvin suoriutuvalle hoitajalle maksetaan ennalta määrätty rahallinen palkkio. Teemojen suoriutumisen arvioinnista vastaa esihen-

kilö ja työntekijä itse. Arviointiasteikkona käytetään 1-5, eli 1= välttävä, 2 = tyydyttävä, 3= Hyvä, 4= kiitettävä ja 5 = erinomainen. Teemojen alle tuli useita kysymyksiä, joilla mitataan kyseisen hoitajan suoriutumista työssään.

3 TYÖMOTIVAATIO

Motivaatio on yksilöä innostava asia, joka saa ihmisen tekemään tavoitteellisia valintoja ja ponnistelemaan tavoitteitaan kohden. Motivaatio on halu saavuttaa jotakin ja se vaikuttaa ihmisen suorituskykyyn ja käyttäytymiseen. Ekonomisti George Akerlofin tutkimuksen suositukseen kuuluu, että työntekijöille tulisi maksaa oikeudenmukaista palkkaa hieman enemmän kuin kilpailija. Suuret palkat suhteessa työtehtävien vaativuuteen, voivat heikentää työn lopputulosta. Suuret palkat aiheuttavat epäeettisiä ratkaisuja, omaa etua tavoittelevia työntekijöitä sekä haluttomuutta tehdä pitkällä aikavälillä järkeviä ratkaisuja. Howard Gardner on tutkimuksissaan kiteyttänyt motivaation kolmeen e:hen: *ethics, Excellence ja engagement*. Eli suomeksi etiikka, osaaminen ja sitoutuminen. Työntekijän voi olla vaikea sitoutua työhönsä, jos työnantajan toiminta ja valinnat eivät kohtaa määrättyjen arvojen kanssa. Jokaisella työpaikalla tulisi olla kirjattuna arvot, jotka kohtaavat työntekijän arvojen kanssa, tämä on yksi keino työmotivaation parantamiseen. Työyhteisön vanhojen käytäntöjen ja uusien kehittäminen, parantaa työmotivaatiota. Esimiehen tukea tarvitaan, että työntekijät motivoituvat työhönsä, tärkeää olisi löytää työhönsä oikea merkitys. (Mustonen 2018, 2375.)

Työmotivaatiota määritellään niin, että työntekijä on halukas tekemään ponnistuksia organisaation yhteisen tavoitteen eteen, tällä on vaikutusta myös työyhteisön tehokkuuteen. Jokaisella työntekijällä on yksilölliset tarpeet ja motivaation kohteet, kun työntekijän arvot ja odotukset täyttyvät heidän työhyvinvointinsa lisääntyä. (Wan, Tan & Mohammad 2013, 19.) Työmotivaatiolla on suuri merkitys työntekijälle ja koko organisaatiolle, erityisesti palvelualalla, koska työntekijät ja asiakkaat ovat koko ajan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työmotivaatioon, joka vaikuttaa työn tuottavuuteen ja tuloksiin. Työmotivaatio ja mielekkäisyys liittyvät työkavereihin, palkkaan, työn haasteellisuuteen, etuihin, organisaation sosiaalisiin oloihin ja kehittämismahdollisuuksiin. (Laaksonen & Ollilla 2017, 189.)

Hoitajia motivoi laadukkaan palvelun tarjoaminen asiakkaille, työpaikka, työolosuhteet, yksilölliset prioriteetit ja psykologiset tekijät. Hoitajat, jotka ovat motivoituneita ovat, saaneet esihenkilöltä arvostusta ja mahdollisuuden kouluttautumiseen. (Demirhan, Genginci & Goktas 2020. 382.) Aiempien tutkimusten mukaan, hoitajat ovat vähintään kohtalaisen motivoituneita työlleen, hoitaja, jonka työtä ohjaa omat arvot, on erityisen motivoitunut työlleen. Työssä motivoivat hoitotyön ominaispiirteet, joita ovat ihmissuhteet, epäitsekkyys, työn sisältö, työturvallisuus, työn mielenkiinto, käsillä tehtävä työ ja ammatillinen kontakti. Tutkimuksessa hoitajat eivät kokeneet rahan olevan työmotivaation taustalla. Taloudellinen turva kyllä nostettiin tutkimuksessa työmotivaatiota lisäävänä tekijänä. Työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi on nimetty esihenkilöltä saatu epäoikeudenmukainen kohtelu ja kollegoilta saatu arvostuksen puute. Puutteet omassa kunnossa, haastava tilanne omassa elämässä ja negatiivinen asenne, vähensi työmotivaatiota. Samoin kuin työympäristön toimimattomuus, kireä ilmapiiri, työvälineiden puute, työssä koettu kiire, muutokset ja johtajan epäammattillisuus. (Lahnalampi, Roos, Suomenen 2020. 27–28.)

3.1 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio on sitä, että tekeminen lähtee itsestä. Kun työn saa tehdä omilla ehdoillaan, siitä tulee palkitsevaa ja intohimoista (Mustonen 2018, 2373–2374). Sisäinen motivaatio on subjektiivista, eli sisäinen motivaatio liittyy työn sisältöön ja se on tunneperäistä. Keskeistä sisäiselle motivaatiolle on innostus uuden oppimiselle, kiinnostus työtehtävää kohtaan, halu tehdä työtä ja halu auttaa ihmisiä. (Laaksonen ym. 2017, 190.) Työntekijän itsenäisyys haastavien tilanteiden edessä on edellytys hyvään lopputulokseen. Hyvää lopputulosta lupaa myös se, että työntekijä saa itse valita kollegansa, jonka kanssa hän työtehtävää lähtee suorittamaan. (Mustonen 2018, 2374.) Kun sisäinen motivaatio on löytynyt, työntekijä ei välttämättä piittaa ulkoisista tunnustuksista, sillä hän kokee tyytyväisyyttä saavutuksista, joihin on itse tyytyväinen (Viitala 2021, 42). Hyvään sisäiseen motivaatioon liittyy kolmeen asiaa, jotka ovat autonomia, pätevyys ja yhteyden tunne.

Autonomialla tarkoitetaan kykyä toimia oman tahdon mukaan ja taitoa hallita omaa elämää ja käyttäytymistään. Pätevyydellä tarkoitetaan omien tietojen ja taitojen kehittämistä ja yhteyden tunne syntyy, kun työntekijällä on yhteys muihin ja he voivat yhdessä tehdä hyvää teoillaan. (Koivisto, Multisilta & Haavisto 2021, 104.)

Sisäistä motivaatiota on kahdenlaista, sisäsyntyistä- ja sisäistettyä motivaatiota. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa sitä, että tekeminen on nautinnollista ja innostavaa. Sisäistetyssä motivaatiossa tekeminen on arvokasta ja se liittyy henkilön omiin arvoihin ja päämääriin. (Martela & Jarenko 2015, 33.)

3.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio on sisäistä objektiivisempaa ja sitä pystyy johtamaan organisaatiossa. Sitä lisää tehtävästä saatu palkkio, palkka, osallistumismahdollisuudet, ulkopuolinen tuki ja tunnustus työntekijää kohtaan. (Laaksonen ym. 2017, 190.)
Ulkoinen motivaatio ja sen laatu, johtaa työtehtävän tekniikan ja keston kontrolliin. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttaa myös tehtävästä saatu palaute. Palautteen pitäisi kohdistua työn suorittamiseen eikä lopputulokseen. Huonokin tulos tuntuu hyvältä, jos ollaan ylpeitä työntekijän ahkeruudesta sekä yrittämisestä, tämä kasvattaa motivaatiota työskentelyä kohtaan. (Mustonen 2018, 2375.)
Ulkoinen motivointi on henkilöstöjohtamisessa hankalaa, sillä eri ihmiset motivoituvat eri asioista (Viitala 2021, 42). Ulkoisessa motivaatiossa henkilö toimii saavuttaakseen jonkin ulkoisen palkkion, kuten palkan. Jos tekee työtä vain palkan vuoksi, se voi tuntua pakkopullalta, sillä pelkän ulkoisen motivaation varassa toimiminen voi ahdistaa ja olla raskasta. Ulkoista motivaatiota on kahdenlaista: Sisään otettua kontrollia ja ulkoista kontrollia, jossa meitä kontrolloidaan tekemään asioita ulkoa päin. Yleisiä ulkoisen kontrollin keinoja on kiristys, uhkailu ja lahjonta. Toisena ulkoisen motivaation keinona on sisään otettu kontrolli, joka pakottaa ihmisen tekemään asioita, joita ei oikeasti halua tehdä. Asioita tehdään kuitenkin esimerkiksi vältty-

äkseen häpeältä tai syyllisyydeltä. Olennaista näissä kahdessa ulkoisen motivaation keinoissa on, ettei ihminen koe sitä omaksi valinnakseen, vaan tekee asioita, jotka tuntuvat pakollisilta. (Martela & Jarenko 2015, 26–32.)

4 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu työn mielekkyydestä, turvallisuudesta, hyvinvoinnista sekä omasta terveydestä (STM). Hyvinvoiva henkilöstö työskentelee tehokkaasti, kehittyy, oppii uutta ja tuottaa uusia ratkaisuja. Henkilöstöjohtamisessa on tärkeää huolehtia työhyvinvoinnin vahvistamisesta työn mielekkyyteen ja työn imuun. Työn imulla tarkoitetaan sitä, että työntekijä käyttää työssään vahvuuksiaan ja työolot mahdollistavat kehittymisen ja inostuksen kokemuksia. (Viitala 2021, 42.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa työyhteisön tietyt osa-alueet, niitä on työympäristö, työvälineet, tilat, työtyytyväisyys, johtaminen, tiedonkulku, mahdollisuudet vaikuttaa, työilmapiiri ja työn tuottavuus. Jos organisaatiossa tehdään säännöllisesti työhyvinvointikyselyitä, on tärkeää käyttää samoja pohjia, joita voidaan helposti verrata keskenään myöhemmin ja nähdä kehittymisen suunta. Kun organisaatio osaa katsoa kehittymisen suunnan, niin se pystyy nopeasti vaikuttamaan kehityksen negatiiviseen suuntaan. (Pietilä, Lahdensaari-Nätt & Tuure 2011, 12–13.) Työhyvinvoinnin perustana toimii työkyky. Työhyvinvointi voi syntyä, kehittyä ja kasvaa työpaikalla ja omassa työssä. Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus työntekijöille eri ympäristöissä. Työhyvinvointia ei ole valmiiksi olemassa, se syntyy omista kokemuksista omaa työtä kohtaan. (Ilmarinen & Vainio 2023, 3.)

Työuran pituuteen vaikuttaa keskeisesti työhyvinvointi. Työhyvinvointi ja sen edistäminen on tärkeää yksilön elämänlaadun, kansantalouden, työyhteisön tuottavuuden ja toimivuuden kannalta. Työhyvinvointia tarkastellaan usein työuupumuksen kautta, ne ovat molemmat moniulotteisia käsitteitä. Työhyvinvointia ja työuupumusta edistävät ja selittävät samat tekijät, toisaalta niiden ilmeneminen eroaa kuitenkin toisistaan. Hoitajien työhyvinvointia lisää potilastyö ja sen palkitsevuus, sitoutunut ja eettinen toiminta potilaan hyväksi ja kokemus siitä, että on antanut hyvää hoitoa. (Häggman-Laitila 2013.) Työhyvinvointia vähentää mm. vuorovaikutus, ongelmat työyhteisössä, stressi, huonot vaikutusmahdollisuudet,

työntekijöiden keskinäiset suhteet, arvostuksenpuute ja tuen puute. Hoitajien työhyvinvoinnin ytimessä on työntekijöiden keskeiset suhteet, yhteistyö muiden kanssa, tiimityö ja työn organisointi (Pennanen 2015.)

Ylitörmäsen tekemässä väitöskirjassa tutkittiin sairaanhoitajien tyytyväisyyttä Suomessa ja Norjassa. Tuloksissa kävi ilmi, että sairaanhoitajat ovat kokonaisuudessaan tyytyväisiä työhönsä, vaikka eroja maiden välillä onkin. Norjalaisten tyytyväisyys työtään kohtaan on suurempi kuin suomalaisten. Väitöskirjassa nousi huolestuttavasti esille se, että yli 30-vuotiaat sairaanhoitajat ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin alle 30-vuotiaat. Tyytymättömyyteen vaikuttaa alan matala palkka, työnteko vajaalla henkilökunnalla, huonot mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon sekä heikot mahdollisuudet edetä uralla. (Ylitörmänen 2021, 55–56.) Mediassa puhutaan paljon siitä, kuinka hoitajat ovat vaihtaneet tai vaihtamassa alaa suurella joukolla. Tilastokeskuksen mukaan alaa on vaihtanut vain 5,3 % AMK-tasoisista sairaanhoitajista, 5,2 % opistoasteen sairaanhoitajista ja 6,2 % lähihoitajista. Yksi syy hoitajien pieneen uudelleen kouluttautumiseen on vähäinen työttömyys hoitoalalla. Hoitajien alanvaihdon määrittäminen on kuitenkin hankalaa, sillä koulutus ohjaa heitä tietyn tyyppisiin työtehtäviin. Tämän takia hoitajien alanvaihtoa ei tulisi verrata kaikkiin palkansaajiin, vaan vertaus tulisi keskittyä sellaisiin ammattiryhmiin, joihin päädytään hoitajien tapaan täsmäkoulutuksella. (Tilastokeskus 2021.)

Vuoden 2022 aikana ammattioikeuksien poistoa on hakenut noin 997 hoitajaa ja vuonna 2021 ammattioikeuksien poistoa haki vain 46. Ammattinimikkeen poiston jälkeen henkilöllä ei ole lupaa käyttää ammattinimikettään tai harjoittaa ammattiaan. (Valvira 2022.) Tulevaisuudessa työvoimaresurssit pienenevät ja kilpailu työntekijöistä lisääntyy. Sosiaali- ja terveysalalle tarvitaan uusia johtamismalleja ja toimintatapoja. Lähihoitajien sairauspoissaolot ovat hälyttävällä tasolla. Työkyvyttömyyseläkkeiden ja sairaspoissaolojen vähentäminen ja henkilöstön pitäminen alalla vaatii työelämän aktiivista kehittämistä. Tutkimusten mukaan työhyvinvoin-

tiin vaikuttaa johtaminen. Nykyaikainen johtaja perustelee päätöksiään ja kuuntelee alaisiaan, hallitsee kiirettä ja antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä ja aikatauluihinsa. (THL 2020.) Työhyvinvointia täytyy johtaa ja sen rakentaminen vaatii systemaattista johtamista, toimenpiteitä henkilökunnan hyvinvoinnin lisäämiseksi, strategista suunnittelua ja työhyvinvoinnin arviointia. Hyvinvoiva työpaikka on joustava, tavoitteellinen, kehittää toimintaansa ja siellä on turvallista olla. Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen riippuu organisaation koosta, mitä isompi yritys on kyseessä, sitä helpompaa hyvinvoinnin johtaminen on, koska sille on määritetty tavoitteet, vastuut, sisältö ja mittarit. (Manka & Manka 2016. 79–82.)

5 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen on organisaation menestystekijä, organisaatio, joka onnistuu johtamisessa paremmin kuin kilpailijansa, saa kilpailuetua ja menestyy näin paremmin. Johtamisen avulla huolehditaan, että yrityksellä on oikea määrä työntekijöitä, jotka pystyvät suoriutumaan tehtävistään tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään neljä tehtäväaluetta, joita ovat suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi. (Viitala 2021, 10–11.) Henkilöstöjohtaminen on tunnetaitoja, tukemista, päämäärään pyrkimistä ja asiaosaamista. Johtamisen ydin on saada aikaan tuloksia työntekijöiden avulla ja heidän kanssaan ja sen avulla pyritään saamaan joukko työntekijöitä toimimaan paremmin kuin ilman johtajaa. Tänä päivänä johtajan tärkeimpänä työnä on auttaa työntekijöitä toimimaan muutostilanteissa sekä kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 18–56.) Hoitotyönjohtajalta odotetaan lakisääteisten vaatimuksien noudattamista, tarjota henkilökunnalle näyttöön perustuvien mallien käyttöä sekä ohjata, tukea, neuvoa ja motivoida hoitohenkilöstön ammatillista kehitystä. Johtamisessa tärkeää on myös itsensä kehittäminen. Johtajana voi vaikuttaa hoitajien työmotivaatioon eri keinoin, kuten antamalla hoitajille mahdollisuuden vaikuttaa asioihin, olemalla yhteistyökykyinen ja oikeudenmukainen. (Demirhan ym. 2020. 381–382.)

Johdon velvollisuutena on tarpeen tullen tehdä muutoksia järjestelyjen ja prosessien kehittämiseksi. Ihmisten ja prosessien yhtäaikainen johtaminen on vaativaa ja tähän lähiesihenkilön tulisi saada tukea henkilöstöltä ja yrityksen johdolta. Työntekijöiden ja esihenkilön yhteistyön pohjalta voidaan työ ja ihminen sovittaa yhteen, sitä ei voi yksin tehdä, koska valta ja vastuut ovat työpaikalla jaetut. Työntekijä voi huolehtia ja vahvistaa voimavaroja ja esihenkilö voi räätälöidä, järjestää ja sovittaa töitä. Johtaminen on myös ikäsidonnaista. Alle 25-vuotiaat nuoret eivät halua määräilevää johtajaa, vaan työelämän valmentajan. Jos nuori työntekijä totutetaan vanhoihin rajoihin, ei hänen uusimmista tiedoistansa ole hyötyä ja näin

myös työhön sitoutuneisuus ja motivaatio laskee. Yli 35-vuotiaat siirtyvät ammatilaisen ja osaajan rooliin, tässä iässä on toiveita tunnustuksista, vastuista ja hyväksynnästä. Yli 45-vuotiaat ovat seuraavassa työvaiheessa, jolloin johtamisodotuksiin kuuluu haasteiden kasvu, vastuut ja päätöksen tekoon vaikuttaminen, tässä vaiheessa työntekijä tarvitsee esihenkilöltä luottamista. Yli 55-vuotiaat luokitellaan asiantuntijoiksi, he haluavat esimieheltä arvostusta ja tunnustusta. Esihenkilön olisi hyvä ottaa tässä vaiheessa puheeksi seuraavat 10 vuotta ja miten viimeiset vuodet työelämässä saataisiin menemään mahdollisimman hyvin. (Ilmarinen ym. 2023, 6–8.) De Renzenden tutkimuksen mukaan, tehokas hoitotyön johtaja voi lisätä potilasturvallisuutta, henkilöstön hyvinvointia ja vähentää työn aiheuttamaa stressiä. Hoitajien työstressi ja jännite väheni, jos johtaminen oli positiivista ja aitoa, tällä johtamistyyllillä koettiin olevan suora yhteys työssä jaksamiseen. (De Renzende 2023.) Johtamistyyli voi vaikuttaa henkilöstön työn suorittamiseen, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Johtamisteorioilla on historialliset juuret ja ne ovat kehittyneet ihmisten ja historiallisten olosuhteiden muuttuessa. Eri johtamistyyliä ovat:

- **Transformatiivinen:** Johtaja osaa välittää henkilökunnalle uskollisuuden tunnetta yhteisillä tavoitteilla, johtaa työyhteisön tuottavuuden ja moraalien parantumiseen sekä henkilökunnan työtyytyväisyyteen. Tämä johtaja motivoi henkilöstöä tekemään enemmän kuin alun perin aikoivat sekä enemmän kuin he luulivat olevan mahdollista.
- **Transaktionaalinen:** Sisältää tunnustuksen, palkitsemisen ja rangaistuksen prosessit. Johtajan korjaavat toimenpiteet perustuvat siihen, miten henkilöstö suoriutuu heille määrätystä tehtävistä. Tämä johtamistyyli perustuu henkilöstön ulkoiseen motivointiin, hänen henkilökohtaisten etujensa hyväksi.
- **Laissez-faire:** Tätä johtamistyyliä kutsutaan johtajuuden puuttumiseksi, sitä pidetään tehottomana koska se vähentää henkilöstön luottamusta esihenkilöihin ja organisaatioon.

- Palvelija: Tämä johtamistyyli kannustaa henkilöstöä ammatilliseen kasvuun ja samalla edistää tiimityötä, yhteistä päätöksentekoa ja eettistä käyttäytymistä. Tämä johtaja jakaa vallan ja asettaa muiden tarpeet etusijalle.
- Passiivisesti välttelevä: Tämä johtaja välttelee vastuunottamista ja muiden kohtaamista. Organisaatio, jossa on tällainen johtaja, kokee suurta henkilöstön vaihtuvuutta.
- Aito: Tällä johtajalla on rehellinen ja suora lähestymistapa. Hän pyrkii luotettavaiseen ja läheiseen johtaja - seuraaja asetelmaan ja edistää avointa tiedottamista sekä kuulee työntekijöiden näkemykset. (Specchia, Cozzolino, Carina, Di Pilla, Galetti, Ricciardi & Damiani 2021.)

Tutkimuksen mukaan, transformatiivinen johtamistyyli edistää eniten hoitohenkilökunnan työtyytyväisyyttä. Tämän johtajatyylin omaava esihenkilö käyttää aikaa hoitajien koulutuksiin ja ohjaamiseen, keskittyy heidän vahvuuksien kehittämiseen, kohtelee henkilökuntaa yksilöinä ja kuuntelee heidän mielipiteitään. (Specchia ym. 2021.)

Vuonna 2015 tehdyn tutkimuksen mukaan, hoitajan ammattiin lähtemistä vähensivät monet hyvään johtamiseen liittyvät asiat, kuten riittävä henkilöstö, yksilöllisten tarpeiden huomiointi, kannustava esihenkilö, osaamisen varmistaminen, kokemus esihenkilöltä saadusta tuesta, esihenkilön arvostus henkilöstöä kohtaan, positiivinen vuorovaikutus henkilöstön kanssa ja hyvä työyhteisö. Hoitotyön johtajilla on puutteita henkilöstön urakehityksen suunnittelussa ja yksilön osaamisen hyödyntämisessä. Johtajan tulisi tukea työntekijöiden ammatillista kehittymistä monipuolisilla koulutusmahdollisuuksilla ja opintovapaan myöntämisellä ja mahdollistaa työntekijöille joustava työaika. Työntekijässä oleva potentiaali voi jäädä näkemättä, jos työntekijä kokee arvostuksen puutetta. Arvostava johtaminen on tasa-arvoisuutta, työssä jaksamisen edistämistä, osaamisen arvostamista ja suunnitelmallista. (Hyytiäinen, Roos, Astala, Harmoinen & Suominen 2015, 214–216.)

Hyvän johtajan ominaisuudet voidaan jakaa viiteen e:hen:

- Empaattisuus, joka on johtajan kykyä ymmärtää mitä alainen ajattelee, tuntee ja mistä hän motivoituu.
- Ennustettavuus, joka tarkoittaa sitä, että työntekijä miettii sitä, miten esihenkilö otti viimeksi kantaa asiaan ja osaa toimia itsenäisesti tämän kannan mukaan Tämä vaatii johdolta ja esihenkilöltä johdonmukaisuutta.
- Elastisuus eli jousto, tarkoittaa sitä, että johto voi antaa periksi omasta mukavuudestaan ja tarpeistaan.
- Energisyys, positiivinen energia lisää työntekijöiden jaksamista ja motivoitumista. Johtajan on hyvä muistaa, että hänen esiintymistään seurataan joka paikassa.
- Eettisyys, johtajuuden etiikka on monimuotoista, tärkeää on muistaa olla avoin ja rehellinen sekä noudattaa sääntöjä. (Hiltunen 2015.)

Johtajan kaksi kompastuskiveä on epäloogisuus ja yllätyksellisyys. Ihmisillä on tarve välttää yllätyksiä elämässään ja he hakevat turvallisuuden tunnetta, äkilliset muutokset koetaan uhkana. Loogisuuden tarve välittyy myös turvallisuuden tunteeseen, jos työntekijällä jää syy- ja seuraussuhteet epäselviksi, kokee hän turvattomuutta ja on hämillään, tämä johtaa hallinnan tunteen heikkenemiseen. (Hiltunen 2015.)

6 PALKITSEMINEN

Palkitseminen käsitteenä on laaja, koska eri asiat voivat olla yksilölle palkitsevia ja tärkeitä. Palkitseminen tarkoittaa käytäntöjä, joilla yritys pyrkii sitouttamaan henkilöstöä sekä houkuttelemaan uusia työntekijöitä. Palkitsemisella on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja sen merkitys korostuu työvoiman kilpailusta tulevaisuudessa. (Seitovirta ym. 2013, 281–282.) Palkitseminen on usein tehokkaampi henkilöstön motivointi keino kuin pelkkä rahapalkka. Palkitseminen kertoo henkilökunnalle siitä mitä kaikkea yritys haluaa heille tarjota. kokonaispalkitseminen tulisi tarkkaa harkita johtotasolla ja sen tulisi sisältää aineettomia ja aineellisia palkkioita, koska eri elämän vaiheissa olevia työntekijöitä palkitsee erilaiset asiat. Kokonaispalkitseminen toimii myös huonoina aikoina, koska sieltä löytyy organisaation tilanteeseen sopivia palkitsemiskeinoja. (Yli-korkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 10–29.)

6.1 Aineeton palkitseminen

Aineetonta palkitsemista on koulutukset, vaikuttaminen, joustavat työajat ja palautteen saanti. Nykyään arvostetaan joustavaa ajankäyttöä ja kehitysmahdollisuuksia. Palkitseminen voi olla myös kiittämistä, huomionosoittamista ja palautteen antamista, tämä on halpa ja helppo tapa motivoida ja palkita työntekijöitä. (Alaräisänen 2014, 28–29.) Aineeton palkitseminen voidaan jakaa sosiaalisiin- ja urapalkkioihin. Sosiaalisia palkkioita ovat status työyhteisössä, työyhteisön edustaminen, palaute ja julkiset kunnianosoitukset. Urapalkkioihin kuuluu työnsisältö, itsensä kehittäminen, kasvupolut ja joustavat työajat. (Kauhanen 2015, 119.) Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu myös aiheellinen palkitseminen, se on vasta- vuoroista palkitsemista, jossa työntekijä ja johtaja vaihtavat työpanoksia ja palkkioita. Johtajan rooli on tärkeä, hän asettaa yhdessä henkilökunnan kanssa palkitsemisen tavoitteet. (Alaräisänen 2014, 30.)

6.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on usein rahassa mitattavaa kuten palkka ja edut esim. työterveys ja ruokaetu. Palkka on oleellinen osa aineellista palkitsemista, sillä se on korvaus tehdystä työstä. Palkkaan voi kuulua myös henkilökohtaisia lisiä, kuten kielilisiä. Luontaisedut ovat taloudellisesti edullisia sekä työntekijälle että työnantajalle. Muita etuja, joita työnantaja voi tarjota, on erilaiset vakuutukset, kuten matka- tai vapaa-ajan vakuutus ja lisäeläke ym., näistä eduista saaja ei joudu itse maksamaan veroa. (Alaräisänen 2014, 30). Luontaisetuja tulisi tarkasti miettiä, yleensä ne huomioidaan rahapalkassa. Henkilön tulee hyötyä luontaisedusta, esimerkiksi jos työntekijä ei tarvitse autoa, hänelle ei kannata tarjota autoetua palkan osana. Työnantaja voi tarjota koko henkilökunnalle rahallisia etuja, joista yksilöä ei maksa veroa, kuten liikuntaseteli. Liikunta- ja kulttuuri setelit ovat verovapaita tiettyyn pisteeseen saakka. Verottajan mukaan virkistys- ja harrastustoiminta on verovapaata, jos se on tavanomaista ja kohdistuu koko henkilökuntaan. (Kauhanen 2015, 128–131).

6.3 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmiä tarvitaan, koska työntekijöiden työpanos ja vastuut vaihtelevat. Järjestelmän avulla voidaan palkita henkilöstöä kannustavasti, oikeudenmukaisesti ja myös kustannustehokkaasti (Hakonen ym. 2015). Palkitsemisjärjestelmän yhtenä vaatimuksena on, että palkittavan on ymmärrettävä oman toimintansa ja palkkion välinen yhteys. Hyvä palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen, tarpeita vastaava, riittävä, sitova, yksinkertainen, innovatiivinen, joustava, avoin ja yksimielisesti hyväksytty. (Alaräisänen 2014, 53.) Palkitsemisjärjestelmässä on yleensä nostettu 3-5 oleellisinta tavoitetta, joiden saavuttamisesta palkkio voidaan maksaa. Usein mukana on muutama organisaation tärkeimmistä tavoitteista sekä muutama tavoite yksilötasolle. (Yli-korkala ym. 2018, 121.) Palkitsemisjärjestelmässä tulisi mainita arviointi ja perustelut palkitsemiselle sekä palkitsemisen kriteerit. Uusien palkitsemisjärjestelmien luominen on osa hoitotyön

johtajuutta. Palkitseminen tulisi kehittää osaksi jokapäiväistä johtamista, koska sen vaikutus heijastuu myös potilasturvallisuuteen. (Seitovirta ym. 2013, 281.)

Erilaisia palkitsemisjärjestelmiä ovat:

- Voittopalkkiojärjestelmä, jossa yrityksen voitto määrittää palkkion suuruuden. Voittopalkkiojärjestelmä sopii hyvin, kun halutaan korostaa yhteisyyttä, silloin kaikki pääsevät hyötymään yrityksen voitoista. (Yli-korkala ym. 2018, 122–123.)
- Tulospalkitseminen, jaetaan lyhyt- ja pitkäaikaiseen palkitsemiseen. Lyhytaikainen palkkio perustuu yli vuoden tavoitteiden saavuttamiseen ja pitkäaikainen palkkio määräytyy usean vuoden perusteella. Tulospalkkauksen ongelmaksi nousee se, että esihenkilö ei voi valita itse työntekijöitä joiden kanssa saataisiin paras mahdollinen tulos. (Ala-räisänen 2014, 33–53.)
- Pika- ja kertapalkkiot, on palkitsemisjärjestelmien trendejä, näissä johto pääsee käyttämään mielikuvitustaan ja sen suunnitteluun voidaan ottaa mukaan koko henkilökunta. Pika- ja kertapalkkiojärjestelmää on helppo muuttaa uuden strategian ja tavoitteiden muuttuessa. (Yli-Korkala ym. 2018, 122–123.) Pika- ja kertapalkkiojärjestelmä on todettu olevan tehokkain palkitsemisen muoto. Työntekijöille tämä palkkiojärjestelmä tuottaa mielihyvää ja kiitollisuutta työnantajaa kohtaan (Rötkin 2015,140–142).

Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta on tärkeää, että valitulla palkitsemisjärjestelmällä on perusteensa. Tiedossa on oltava mitä järjestelmällä halutaan saavuttaa ja miksi sitä käytetään. Hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä on tarkasti mietitty, kirjattu, yksinkertainen ja työpaikan kokonaisuuteen sopiva. Palkitsemisjärjestelmän lopullinen vaikutus riippuu tarkoituksesta, soveltamisen tavoista, rakenteesta ja yksilöllisestä tulkinnasta. Työntekijöiden tulkinta palkitsemisjärjestelmästä, oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta kertoo millaisia vaikutuksia palkitseminen saa. Palkitseminen ja esihenkilötyö liittyy toisiinsa ja palkitseminen

on sidottu hyviin työsuorituksiin. Hyvän työsuorituksen mahdollistaminen on esihenkilön tehtävä. Esihenkilö ohjaa työyhteisöä ja yksilöä tavoitteita kohti, arvioi toimintaa suhteessa sovittuihin tavoitteisiin ja soveltaa palkitsemisjärjestelmää palkitessaan työntekijää. Onnistunut esihenkilötyö koetaan jo itsestään palkitsevaksi. Esihenkilötyön ja palkitsemisen yhteydessä ei ole kysymys vain siitä mitä tehdään, vaan myös miten tehdään. (Hakonen ym. 2015.)

7 TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen lähtökohdat, aineiston keruu ja kuvataan tutkimusaineisto sekä tutkimuksen analyysi. Opinnäytetyö tehtiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena.

Opinnäytetyö toteutettiin opinnäytetyöntekijän omassa organisaatiossa. Organisaatio on pieni yksityinen kotihoito, jossa tällä hetkellä työskentelee 35 hoitajaa. Hoitajista kolme on sairaanhoitajia ja loput ovat lähihoitajia. Opinnäytetyön aihe lähti yrittäjältä, joka haluaa kehittää työyhteisön työmotivaatiota. Hän on antanut tutkimusluvan tälle opinnäytetyölle.

Opinnäytetyöllä pyrittiin löytämään vastauksia teemahaastattelun (LIITE 1) ja analyysin avulla kolmeen tutkimuskysymykseen. Teemahaastattelun, analyysin ja tulosten avulla voidaan parantaa organisaatiossa työskentelevien hoitajien jokapäiväistä työhyvinvointia ja motivaatiota työskennellä jatkossakin kyseisessä organisaatiossa. Rekrytoinnin kannalta hyvä työhyvinvointi on yritykselle myös kilpailuvaltti.

7.1 Tutkimusote

Tässä opinnäytetyössä tutkimusote on kvalitatiivinen, jonka tarkoituksena on kuvata ja selittää ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa saadaan avoimien kysymysten ansiosta vastaajan omat näkemykset ja mielipiteet asiasta. Laadullinen tutkimus on vaikea määritellä, koska erilaisia analyysi- ja lähestymistapoja on paljon. Laadullista tutkimusta ei voi muokata numeeriseen muotoon, vaan tutkimuksessa käytetään aineistona empiirisiä tutkimuksia esimerkiksi haastatteluja, kuvia tai keskusteluita, jossa jokin toiminto tapahtuu. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata tutkimusta tutkittavien ja heidän välisiensä toimintojen näkökulmaa. (Tietoarkisto.) Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistyksen, otos on

harkinnanvarainen. Otokseen pyritään löytämään henkilöitä, jotka edustavat tutkittavaa asiaa monipuolisesti ja hyvin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 67.)

Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, sillä siinä ollaan suorassa vuorovai-
kutuksessa tutkittavan kanssa ja tällöin on mahdollista suunnata tiedon hankinta
itse tilanteessa. Haastattelussa on myös mahdollista saada esille mahdollisia taustalla olevia motiiveja. Vastauksia auttaa tulkitsemaan myös ei kielelliset eleet. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Teemahaastattelussa kysymyksiä ei luoda tarkasti etukäteen, eikä esitetä samassa muodossa. Haastattelija kysyy kysymyksiä teemoista vapaassa muodossa, joita hän on kirjallisuuden ja tutkimuskysymysten perusteella luonut. Vapaus vastata kysymyksiin omalla tavallaan antaa haastateltavalle oikeuden puheelle. Teemahaastattelu on helppo analysoida teemoittain. (Tietoarkisto.)

Kvalitatiivinen tutkimusote sopi tähän tutkimukseen hyvin, koska tutkimus tehtiin palvelemaan pienen yrityksen omia työntekijöitä. Pienen otannan vuoksi, tutkimuksesta ei pystytä tekemään yleispätevää. Mahdollisuus osallistua haastatteluun annettiin kaikille hoivahenkilöille, koska kaikki edustavat tutkittavaa ilmiötä. Teemahaastattelu palveli parhaiten tutkimusta, koska siinä työntekijät saavat itse vaikuttaa yrityksen keinoihin, miten työmotivaatiota voidaan lisätä. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hoitajien työmotivaatiota ja sitä, miten työmotivaatiota voitaisiin kehittää.

7.2 Aineiston kuvaus ja keruu

Aineiston kuvailu on analyysin perusta, tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan kysymyksiin kuka, milloin, missä, kuinka usein ja kuinka paljon (Hirsjärvi ym. 2022).

Opinnäytetyön kohderyhmänä toimi yksityisen kotihoidon hoivahenkilöstö, kohderyhmän ulkopuolelle oli rajattu muiden ammattien edustajat. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna pienryhmissä, tarkoituksena oli ottaa kerralla haastatteluun 3-4 työntekijää ja ryhmät jaettiin tasapuolisesti. Jokainen ryhmä muodostui

nuoremmista ja vanhemmista hoitajista. Sairaanhoidajat osallistuivat haastattelun lähihoitajien kanssa. Haastattelulle järjestettiin rauhallinen tila, joihin muilla ei ollut pääsyä haastattelun aikana, näin estettiin mahdolliset häiriötekijät. Haastattelu oli työntekijöille vapaaehtoinen ja he saivat luettavaksi saatekirjeen ennen haastattelua. Saatekirjeessä kerrottiin, mistä haastattelussa on kyse ja mihin tietoja tullaan käyttämään (LIITE 2.) Teemahaastattelu on keskustelun tapainen tilanne, jossa käydään läpi teemoja, jotka on ennalta määritelty. Haastattelu ei etene tarkkojen kysymysten mukaan ja puhumisjärjestys on vapaa, teemoista pyritään puhumaan mahdollisimman vapaasti. (Tietoarkisto.)

Ryhmähaastattelun tarkoitus on olla vapaamuotoinen keskustelu aiheesta. Siinä tutkittavat vastaavat melko spontaanisti, tuottavat monipuolista tietoa ja tekevät huomioita tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmähaastattelussa puhutaan monelle yhtä aikaa ja haastattelijalla voi esittää kysymyksiä myös yksittäiselle henkilölle. Ryhmähaastattelulla on suuri merkitys silloin, kun halutaan selvittää henkilöiden yhteinen kanta kysymykseen. (Hirsjärvi ym. 2022.) Ryhmähaastattelussa vastaajat joutuvat jakamaan ymmärrystä käsityksistä, kokemuksista ja uskomuksista. Perustellessaan näkemystään, joutuu vastaaja ottamaan huomioon muiden osallistujien mielipiteen asiaan. Haastattelijan rooli vuorovaikutuksen ohjaajana on vähäisempää kuin yksilöhaastattelussa, jolloin haastattelijalle jää aikaa keskittyä ryhmän keskeiseen vuorovaikutukseen ja haastateltavien yhteistyönä tuomaan tietoon. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, tässä haastattelumuodossa kaikki kysymykset ja kysymysmuodot voivat olla kaikille samat. Teemahaastattelulta puuttuu strukturoidulta lomakehaastattelulta ominainen tarkka muoto ja järjestys. Haastattelussa nostetaan esille tiettyjä teemoja, joista keskustellaan ja se tuo tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsjärvi ym. 2022.)

Haastattelut järjestettiin kotihoidon toimistolla maaliskuussa 2022. Haastatteluita pidettiin 7. Kutsu haastatteluihin meni 33 työntekijälle ja joista osallistui 26 työntekijää. Haastatteluille oli varattu aikaa yksi tunti. Haastattelussa käytettiin apuna

teemahaastattelun pohjaa (LIITE 1). Haastateltavat saivat lukea saatekirjeen ennen haastatteluiden alkua. Kutsussa oli mainittu mistä haastattelussa on kyse ja mitä sillä tavoitellaan. Haastattelut nauhoitettiin Teams palvelun kautta, video oli pois päältä. Teams nauhoite tallennettiin ja muutettiin Word muotoon, tämä nopeutti aineiston litterointia. Teams tunnisti suurimman osan puhutusta kielestä ja jätti huokaukset ja muut tauot pois. Tutkija kuunteli keskustelut uudelleen samana päivänä ja korjasi tekstissä olevat puutteet. Litterointiin meni noin tunti per haastattelu. Litteroinnilla tarkoitetaan sitä, että aineisto kirjoitetaan kirjalliseen muotoon, jolloin sitä voidaan käsitellä manuaalisesti. Litterointi on hidasta työtä ja tutkija joutuu ratkaisemaan mitä kaikkea litteroidaan. (Kananen 2013, 99.) Haastatteluiden pituus vaihteli 32-65 minuutin välillä ja aikaa haastatteluihin meni yhteensä 4,6 tuntia. Litteroitua tekstiä syntyi 85 sivua.

7.3 Analyysin vaiheet

Teemahaastattelulla saatu aineisto on usein runsas. Elämänläheisyys ja aineiston runsaus tekee analysoinnin haastavaksi mutta mielenkiintoiseksi. (Hirsjärvi ym. 2022.) Ennen analyysin tekoa aineistoon tutustutaan, järjestetään ja se luokitellaan, tämä luo perustan aineiston analyysien keskinäiselle vertailulle sekä teoreettisten mallien ja kokonaisuuksien muodostamiseen. (Ruusuvuori ym. 2010.) Analyysitapaa tulisi miettiä jo aineistoa kerätessä. Analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa, haastattelija voi tehdä haastattellessaan havaintoja ilmiön toistuvuudesta ja jakautumisesta. Analyysi on yleensä lähellä aineistoa ja laadullinen tutkimus säilyttää sanallisen muotonsa. Tutkijan tulee käyttää päättelyä, joka tässä tutkimuksessa on Induktiivista, jossa keskeistä on aineisto lähtöisyys. (Hirsjärvi ym. 2022.) Tässä opinnäytetyössä haastattelija kuunteli samana päivänä tallennetun aineiston ja teki korjaukset Teams-palvelun tekemään Word tekstiin. Saman viikon aikana tehtiin haastattelun pelkistäminen. Tämän avulla analyysin aloittaminen oli joutuisaa, eikä siitä seurannut tutkijalle isoa työtaakkaa kerralla. Haastattelut tuhoitiin heti litteroinnin jälkeen.

Analyysin luokittelu on tutkimuksen keskeinen osa, sillä se luo pohjan, jonka avulla aineistoa voidaan myöhemmin tulkita, tiivistää ja yksinkertaistaa. Luokittelu on välttämätöntä, jos haluamme vertailla aineiston eri osia toisiinsa. Luokat ovat työkaluja, joiden avulla voidaan kehittää teoria tai erotella suuresta massasta tärkeät ja keskeiset piirteet. (Hirsjärvi ym. 2022.) Kyselytulokset analysoidaan sisällönanalyysiä hyödyntäen, eli haastattelut litteroidaan sekä koodataan, eli kategorisoidaan. Litterointi tarkoittaa haastattelun vastausten puhtaaksi kirjoittamista, joka on analyysin ensimmäinen vaihe. Kategorisointi on teemojen valintaa ja nimeämistä materiaalista, kategoriat voivat olla selittäviä, tulkitsevia ja kuvailevia. Analyysi etenee vaiheittain pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin kautta tulosten raportointiin. (Kankkunen 2013, 163–167.) Aineistokeskeisessä analyysissä, aineisto jaetaan useisiin analyysiyksikköihin ja niitä verrataan keskenään. Huomio kiinnitetään aineistoyksiköiden eroihin ja samankaltaisuuksiin. (Tietoarkisto.)

Tässä opinnäytetyössä aineistonanalyysi tapahtui teemahaastattelun viiden teeman mukaan (LIITE 1.) Jokaiseen teemaan haettiin vastaus aineistoista, joka tuli haastatteluissa esille. Pelkistetyt ilmaisut vietiin taulukkoon, jonka jälkeen ilmaisut ryhmiteltiin alakategorioihin niin, että samaa tarkoittavat pelkistykset loivat yhden alakategorian. Alakategorioista luotiin samalla kaavalla yläkategoria ja yläkategorioista muodostui pääluokka, josta saatiin vastaus teemaan. Sisällön analyysissä saatiin yhteensä 90 alakategoriaa, 33 yläkategoriaa ja 22 pääluokkaa. Tarkoitus oli saada myös tutkimuskysymyksiin vastaus.

7.4 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys tutkimuksessa on tieteen toiminnan ydin. Tutkimusetiikka voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen etiikkaan. Sisäinen etiikka tarkoittaa totuudellisuutta ja luotettavuutta, ulkoinen etiikka sitä, kuinka ulkoiset seikat on vaikuttanut aiheen valintaan ja millä tavoin aihetta tutkitaan. (Kankkunen 2013, 211).

Opinnäytetyö oli eettisesti vaikea, koska aihe on arka. Työ toteutettiin teema-haastatteluna, koska ryhmästä saa enemmän tietoa kuin yksilöhaastatteluista. Ryhmähaastattelun vaarana on, että hiljaisemmat eivät saa omaa ääntään kuulu- maan tai uskalla sanoa omaa näkökulmaansa asiaan. Yksilöhaastatteluissa riskinä voi olla taas se, etteivät työntekijät uskalla kertoa asioita, kun ollaan tilassa kah- desta. Tutkimuslupa hankittiin organisaation yrittäjältä. Ennen kyselyyn vas- taamista vastaajilla oli mahdollisuus lukea saatekirje, joka oli kyselyn liitteenä. Saatekirjeessä kerrottiin, minkä vuoksi tutkimus tehdään, missä se tullaan julkai- semaan ja maininta siitä, että kysely on täysin anonyymi ja kyselyn vastaukset tullaan tuhoamaan heti kun aineiston analyysi on tehty. Saatekirjeellä pystyimme varmistamaan sen, että vastaajat tietävät mihin kyselyyn ovat osallistumassa. Osallistuminen oli vapaaehtoista ja tutkittavalla oli mahdollisuus kieltäytyä vas- taamasta kysymykseen tai keskeyttää haastattelu. (Kankkunen 2013, 218–226.)

Tässä opinnäytetyössä eettiseksi haasteeksi nousi palkitsemisjärjestelmä, koska sen teemat voivat toimia itseään vastaan. Esimerkiksi, jos yhtenä palkitsemisjär- jestelmän teemana toimisi onnistuminen lääkehoidossa, niin tämä voisi johtaa sii- hen, että hoitajat jättäisivät lääkepoikkeamailmoitukset tekemättä, eikä tiedot lääkepoikkeamista menisi silloin eteenpäin ja näin ne voivat aiheuttaa vaaratilan- teita asiakastyössä ja asiat jäisivät käsittelemättä. Objektivisuus varmistettiin haastatteluissa teemoilla, jotka oli määritelty etukäteen. Jokaisen ryhmän kanssa käytiin samat teemat läpi, eikä opinnäytetyöntekijä johdatellut ryhmien vastauk- sia. Opinnäytetyöntekijä pyrki käyttäytymään jokaisen ryhmän jäsenen kanssa puolueettomasti. Objektivisuutta pyrittiin toteuttamaan sillä, että haastattelijä kertoi teeman ja antoi ryhmän keskustella aiheesta vapaasti. Toisen ryhmän kanssa vapaa keskustelu sujui paremmin kuin toisen. Joidenkin ryhmien osalta haastattelijan piti käyttää lisäkysymyksiä ja tukea hieman keskustelua, vastaa- matta kuitenkaan itse kysymykseen. Puolueettomuus oli tärkeää sillä, opinnäyte- työntekijä työskentelee samassa yrityksessä, johon opinnäytetyön teki.

Eettinen sitoutuneisuus ohjaa hyvää tutkimusta. Hyvässä tutkimuksessa huomioidaan jo tutkimussuunnitelman laatu ja koko tutkimuksen raportti tulee olla hyvin tehty vaihe vaiheelta. Eettisyys kiertyy koko tutkimuksen ympärille, eikä vain tiettyihin kohtiin tutkimusta. Tutkimuksen eettisyys alkaa jo aiheen valinnasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Otannan määrä tässä opinnäytetyössä oli pieni, joten se ei ole vertailukelpoinen muiden vastaavien tutkimusten kanssa. Otannan pieni määrä vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Työntilajan näkökulmasta luotettavuus taas nousee, sillä tutkimus tehdään työntilajan organisaatioon ja sillä luodaan hoitajia palveleva palkitsemisjärjestelmä. Kirjallisuuskatsauksessa on käytetty luotettavia ja monipuolisia lähteitä ja tutkimuksia aiheesta. Tämä helpottaa tutkimuksen vertailua aiempiin tuloksiin ja lisää tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Luotettavuudella tarkoitetaan tietojen paikkansapitävyyttä ajan saatossa ja eri ympäristöissä. On tärkeää tuoda tutkimuksessa ilmi osallistujien ominaisuudet, että voidaan arvioida tutkimustulosten siirrettävyyttä muihin yhteyksiin. Sopiva otoskoko on tärkeää uskottavuuden kannalta. Laadulliselle tutkimukselle ei ole määritelty hyväksyttyä otoskoko, sillä optimaalinen otos riippuu tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston rikkaudesta ja tutkimuskysymyksistä. (Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen & Kyngäs 2014.)

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tämän opinnäytetyön tulokset. Tutkimuskysymyksiä, joihin haettiin vastausta, oli kolme: Mikä motivoi hoitoalalla? Mitkä asiat vaikuttavat hoitajien työmotivaatioon? Millä keinoilla työnantaja voi kehittää hoitajien työmotivaatiota? Opinnäytetyön pääluokat on nimetty haastattelun teemojen mukaan. Teemoja oli viisi ja ne esitellään seuraavissa luvuissa pelkistystaulukkoja apuna käyttäen sekä lainaten haastattelujen suoria lainauksia.

8.1 Sosiaali- ja terveysalalle hakeutuminen

Tästä teemasta tehtiin kaksi luokittelua, kysymyksiin ”mikä sai hakeutumaan alalle ja miten opinnot tukivat sosiaali- ja terveysalalla jatkamista”. Tarkoituksena oli selvittää motivoitumista alaa kohtaan jo ennen valmistumista. Tämä teema oli vaikea haastateltaville, ja siksi aineistoa kertyi vähän suhteessa muihin teemoihin.

Taulukko 1. Hakeutuminen sosiaali- ja terveysalalle.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Tulevaisuuden visio	Haaveammatti	
Unelma ammatti		
Halu pyrkiä eteenpäin	Mielenkiinto	Kutsumusammatti
Mielenkiintoinen ala		
	Auttaminen	
Ihmisläheisyys		
Ihmisten auttaminen		

Teeman ensimmäisessä luokittelussa haettiin vastausta siihen, mitkä asiat vaikuttavat hakeutumiselle sosiaali- ja terveysalalle. Pääluokan mukaan, kutsumusammatti, nousi vahvaksi syyksi hakeutua sosiaali- ja terveysalalle. Moni vastaajista toi ilmi halunsa auttaa ihmisiä ja sen, että ammatti on ollut haaveena jo lapsesta saakka.

”Se oli itsestään selvyys”

”Halusin jo nuorena mennä hoitotyön koulutukseen”

Ensimmäisessä yläluokassa, haaveammatti, muodostui unelma ammatista ja tulevaisuuden visiosta.

Toisessa yläluokassa, mielenkiinto, muodostui hoitajien mielenkiinnosta alaa kohtaan ja halusta pyrkiä eteenpäin alalla.

Kolmannessa yläluokassa, auttaminen, muodostui auttamisen halusta ja ihmisläheisyydestä. Auttamisen halu oli monelle haastateltavalle tärkeää.

”Tykkään ihmisläheisestä työstä”

Melkein jokainen haastateltava sanoi syyksi hakeutua sosiaali- ja terveysalalle, sen että hoitoala on ollut pienestä asti haaveammatti, tämä herättää myös mielenkiinnon alaa kohtaan. Haaveammattiksi tämä on tullut, koska on ollut halu auttaa ihmisiä. Haastateltavat, jotka olivat myöhemmällä iällä opiskellut hoitajaksi, oli aiempi ammatti ollut asiakaspalvelua, kuten kaupan- tai ravintola ala.

Taulukko 2. Opintojen tuki.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Rahan puute	Palkkatyö	
Kielelliset haasteet		Työelämälähtöisyys
Harjoitteluilla vaikutus	Harjoittelut	
Halu oppia enemmän		

Teeman toisessa luokittelussa haettiin vastausta siihen, kuinka opinnot tällä alalla tukivat työskentelyä tulevaisuudessa. Pääluokan mukaan, työelämälähtöisyys, oli opinnoissa paras tuki. Opintoja tuki haastateltavien mukaan opiskelun ohella tehty palkkatyö ja harjoittelut.

”Harkoissa sai hyvin jalan oven väliin ja pääsee tulevaisuudessa töihin”

”Keikkatyöt antoi motivaatiota jatkaa opiskelua”

Puutteeksi opiskeluaikana nostettiin kielelliset haasteet ja rahan puute, joka osittain pakotti tekemään töitä koulun ohella.

Ensimmäisessä yläluokassa, palkkatyö, muodostui rahan puutteesta.

Toisessa yläluokassa, harjoittelu, muodostui kielellisistä haasteista, harjoittelun vaikutuksesta ja halusta oppia enemmän.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei koululla ollut osaa siihen, kuinka motivoitunut koulun käyntiin oli, suurin positiivinen tai negatiivinen tuki tuli harjoitteluiden kautta. Suurin osa oli saanut pelkästään positiivisia harjoittelu kokemuksia, jos negatiivista oli, kyse oli yksittäisistä harjoittelupaikoista. Suureksi haasteeksi haastateltavat nostivat Vaasan alueella kielitaidon, koska ruotsin kielen taito nostetaan

sosiaali- ja terveysalalla suureen rooliin ja voi vaikeuttaa muualta tulleen harjoitteluita Vaasassa.

8.2 Motivaatio

Teemasta tehtiin kaksi luokittelua, mikä motivoi tällä hetkellä sosiaali- ja terveysalalla ja mikä motivoi tulevaisuudessa. Teemalla haettiin vastausta tutkimuskysymykseen mikä motivoi hoitoalalla?

Taulukko 3. Mikä motivoi tällä hetkellä sosiaali- ja terveysalalla.

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Esimiehillä iso rooli		
Asioiden organisointi		
Joustavuus	Esimiestyö	
Uuden oppiminen		
Vapaus		
Liikkuva työ	Vaihtelevuus	Johtaminen
Työn vaihtelevuus		
Vastuut		
Työyhteisö ja ilmapiiri		
Työn kuormittavuus	Työyhteisö	
Ihmisten auttaminen		
Kiitollinen asiakas		Palautteet
Välitön palaute asiakkaalta	Asiakaspalaute	
Onnistuminen		
Palkkataso	Raha	Palkka

Teeman ensimmäisessä luokituksessa haettiin vastausta siihen, mikä hoitajia motivoi tällä hetkellä yksityisessä kotihoidossa. Pääluokan mukaan johtaminen, saatu palaute ja palkka, olivat asioita, jotka motivoivat tällä hetkellä. Palautteilla tarkoitettiin asiakkaan antamaa hyvää palautetta. Vastaajien mielestä palkka, on yksi motivaatio tehdä töitä, mutta sitä toivottiin enemmän tulevaisuudessa. Tämän yrityksen hoitajat kokivat johtamisen hyväksi ja tasapuoliseksi.

”Molemmin puolinen joustavuus”

Lisäksi motivoimina tekijöinä nostettiin työyhteisön tärkeys ja työn vaihtelevuus.

”Työyhteisö ja ilmapiiri”

Ensimmäisessä yläluokassa, esimiestyö, muodostui esimiehen isosta roolista, asioiden organisoinnista, joustavuudesta ja uuden oppimisesta.

Toisessa yläluokassa, vaihtelevuus, muodostui vapaudesta, liikkuvasta työstä ja työn vaihtelevuudesta.

”Tietty vapaus, kun saa liikkua asiakkaalta toiselle”

Kolmannessa yläluokassa, työyhteisö, muodostui vastuusta, työyhteisöstä ja ilmapiiristä, työn kuormittavuudesta ja ihmisten auttamisesta. Työyhteisöllä koettiin olevan suuri vaikutus hoitoalalla.

Neljännessä yläluokassa, asiakaspalaute, muodostui kiitollisista asiakkaista, asiakkaiden välittömästä palautteesta ja onnistumisen kokemuksista. Asiakaspalaute koettiin tärkeäksi.

”Välitön palaute asiakkailta”

Viidennessä yläluokassa, raha, muodostui palkkatasosta. Rahasta puhuttiin paljon ja haastatteluissa palkka nousi useampaan otteeseen esille ja tästä syystä luokitukseen otettiin mukaan myös raha.

Haastateltavat nostivat motivaatioksi palkan työskennellä sosiaali- ja terveysalalla, moni vastaaja lisäsi tähän, etteivät tekisi ilmaiseksi töitä. Toiveita palkan noususta on, haastateltavat perusteli tätä vastuullisella työllä. Yksityinen tes, tuotiin myös esille ja huoli siitä, että siinä on määritelty kunta-alaa pienemmät palkat. Johtamisen laatu oli työmotivaatiota lisäävää, jos johto kuuntelee, on helpposti lähestyttävä, joustaa tarpeen mukaan ja antaa palautetta työntekijöille. Tärkeään rooliin hoitajat nostivat hyvän työilmapiirin, jossa saa olla oma itsensä, eikä naisvaltaiselle tyypillistä ulkopuolelle sulkemista ole.

Taulukko 4. Mikä motivoi tulevaisuudessa.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Yhdessä tekeminen		
Esihenkilöt läsnä		
Oikeudenmukainen työyhteisö	Työnantaja	Johtaminen
Joustava työaika		
Lomien nopeampi kertyminen		
Hyvä työyhteisö		
Työpaikka, jossa viihdytään	Viihtyisä työyhteisö	Työyhteisö
Kehittyminen hoitoalalla		
Lisäkoulutukset	Koulutusmahdollisuudet	Koulutukset
Itsensä kehittäminen		
Liikunta- ja kulttuuriedut	Verottomat edut	Edut
Työterveyspalvelut		
Palkankorotukset	Palkka	
Bonus		

Teeman toisessa luokituksessa haettiin vastausta siihen, mikä motivoi tulevaisuudessa. Pääluokan mukaan, hyvä johtaminen, viihtyisä työyhteisö, mahdollisuus kouluttautumiseen ja saadut edut, olivat asioita, jotka motivoivat tulevaisuudessa.

”Tärkeää työyhteisö ja työnantaja”

Teeman toisessa luokituksessa nousi monia samoja asioita kuin teeman ensimmäisessä luokituksessa. Hoitajilla on halu edetä urallaan ja jatko kouluttautua, he arvostavat työpaikkaa, jossa on hyvä yhteishenki. Edut, joita työnantaja antaa, nostetaan suureen arvoon, kuten työterveyspalvelut. Hoitajat toivovat jatkossa palkankorotuksia ja bonuksia. Johtamistaidot, nostettiin myös tässä kohtaan korkealle. Nämä olivat asioita, joista tässä teemassa puhuttiin paljon ja niihin haluttiin eniten parannusta haastatteluiden perusteella.

”Motivoiva palkka, työolot ja työaika”

”Tarvitsisin tulevaisuudessa enemmän palkkaa”

Ensimmäisessä yläluokassa, työnantaja, muodostui yhdessä tekemisestä, esihenkilöiden läsnäolosta, oikeudenmukaisesta työyhteisöstä, joustavasta työajasta ja lomien nopeammasta kerryttämisestä. Tulevaisuudessa hoitajat toivoisivat enemmän tykytoimintaa, työnantajan panostusta ja läsnäoloa.

”Että pomo elää hengessä ja on fyysisesti läsnä”

Toisessa yläluokassa, viihtyisä työyhteisö, muodostui hyvästä työyhteisöstä ja työpaikasta, jossa viihtyy. Viihtyisä työympäristö mainittiin moneen otteeseen.

”Avoimuus työkavereiden kesken, uskallus tuoda asioita ilmi, vaikka olisi negatiivista”

Kolmannessa yläluokassa, koulutusmahdollisuudet, muodostui kehittymisestä hoitoalalla, lisäkoulutuksesta ja itsensä kehittämisestä. Koulutusmahdollisuuksista keskusteltiin paljon koko haastattelun ajan.

”Että tulisi jotain uutta ja lisää koulutuksia”

Neljännessä yläluokassa, verottomat edut, muodostui terveysterveyspalveluista ja liikunta- ja kulttuurieduista esim. E-passi

Viidennessä yläluokassa, palkat, muodostui bonuksista ja palkankorotuksista.

Hoitajia motivoi tulevaisuudessa osittain samat asiat kuin jo nyt. Tässäkin hoitajat nostivat tärkeäksi palkan nousun, tämän lisäksi hoitajat toivovat tulevaisuudessa lisää muita etuuksia kuten laajempia työterveyspalveluita ja tykyseteleitä. Työnantajan järjestämät tykytoiminnot nostettiin tärkeäksi, koska se lisää työyhteisön yhteisöllisyyttä. Johtamisen laatu on myös tulevaisuudessa hoitajille tärkeää, jatkossa hoitajat toivovat nopeampaa lomien kertymistä, esimerkiksi kun pysyy samalla työnantajalla töissä, saisi päivän lisää kahden vuoden välein. Hoitajat toivovat tulevaisuudessakin läsnä olevaa esihenkilöä, joka panostaa työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointiin. Hoitajat ovat innokkaita lisäkouluttautumiseen, tulevaisuudessa toivotaan enemmän koulutuksia, ja työnantajan tukea lähteä opiskelemaan työnhella, esimerkiksi toista suuntautumisalaa, josta myös työnantaja voi hyötyä.

8.3 Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen

Teemasta tehtiin kaksi luokittelua, millä keinoilla voidaan parantaa hoitajien työmotivaatiota ja miten sitä voidaan omalla toiminnalla parantaa. Teemalla haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, kuinka yritys voi omalla toiminnallaan parantaa työntekijöidensä työmotivaatiota ja kuinka oma toiminta vaikuttaa työmotivaatioon.

Taulukko 5. Millä keinoin voidaan parantaa hoitajien työmotivaatiota.

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Inhimilliset työolot		
Työn kuormittavuuden vähentäminen		
Henkilöstön virkistäytyminen	Työhyvinvointiin panostaminen	
Tasavertaisuus		
E-Passi		Työhyvinvointi
Kiireen hallinta		
Koulutus	kehittyminen	
Enemmän palavereita		
Työvuoroihin vaikuttaminen	Vaikutus mahdollisuus	
Ylityöt säästöön		Työolot
Yhteisöllisyyden lisääminen	Hyvä ilmapiiri	
Hyvä ilmapiiri		

Teeman ensimmäisessä luokituksessa haettiin vastausta siihen, millä keinoin voidaan parantaa hoitajien työmotivaatiota yksityisessä kotihoidossa. Pääluokan mukaan työhyvinvointi ja hyvät työolot, olivat asioita, jotka parantavat työmotivaatiota ja työoloja.

”Henkilökunnan virkistäytyminen työajan ulkopuolella, ei tarvitse olla mitään kallista”

”Työolot inhimilliset, ettei vedet liian tiukalle”

Ensimmäisessä yläluokassa, työhyvinvointiin panostaminen, muodostui inhimillisistä työoloista, työn kuormittavuuden vähentämisestä, henkilöstön virkistäytymisestä, tasavertaisuudesta, e-passin käyttöönotosta ja kiireen hallinnasta.

Haastatteluissa nostettiin työskentely ääri rajoilla, jos sitä on pitkäkestoisesti, niin työmotivaatio laskee huomattavasti.

”Pelkkä raha ei enää motivoi”

Toiveena hoitajilla oli liikuntaedut ja yhteiseen toimintaa panostaminen.

”E-passi, työntekijöiden liikkumista pitäisi tukea, se vähentää myös sairastumista”

Toisessa yläluokassa, kehittyminen, muodostui koulutustoiveista ja säännöllisistä palavereista.

Palavereissa vastaajat kokivat, että saavat äänensä kuuluviin ja saavat esittää omia kehitysehdotuksiaan.

”Enemmän mielenkiintoisia koulutuksia, että ammattitaito pysyy”

Kolmannessa yläluokassa, vaikutusmahdollisuus, muodostui mahdollisuudesta vaikuttaa omiin työvuoroihin ja ylitöiden siirtämisestä säästöön.

Neljännessä yläluokassa, hyvä ilmapiiri, muodostui yhteisöllisyyden lisäämisestä ja hyvästä ilmapiiristä.

Hoitajien työmotivaatiota voidaan parantaa jatkossa yhteisöllisellä toiminnalla, hoitajat arvostaisivat pieniä työpaikan järjestämiä tempauksia kuten yhteisiä luontoretkeä tai jumppatunteja. E-passit lisäävät työmotivaatiota ja halua jatkaa työskentelyä kyseisessä yrityksessä. Työmotivaatiota lisää myös kiireenhallinta, on tärkeää, etteivät asiakaslistat ole liian täynnä, että hoitajille jää aikaa asiakkaille ja siirtymisiin riittävästi. Työmotivaatiota tukee myös monipuoliset koulutukset, uuden oppiminen hoitajien mukaan lisää työnmerkityksellisyyttä. Hoitajia ei motivoi työssä pelkästään rahaa, he arvostavat työsuhte etuja ja hyvää työyhteisöä sekä johtamista.

Taulukko 6. Omalla toiminnalla työmotivaatioon vaikuttaminen.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Oma kouluttautuminen	Koulutus	
Osallistuminen työnantajan järjestämään koulutukseen		Ammatillinen kehittyminen
Liikuntaa yhdessä	Liikunta	
Omatoiminen liikunta		
Ongelmista puhuminen		
Tasapuolisuus työtovereita kohtaan	Yhteisöllisyys	
Positiivinen asenne		
Vastuu omasta työstä		Kollegiaalisuus
Omalla mukavuusalueella oleminen		Kommunikointi
Valmistautuminen työpäiviin	Oman työn hoitaminen	
Oman työn hoitaminen		

Teeman toisessa luokituksessa haettiin vastausta siihen, miten oma toiminta vaikuttaa työmotivaatioon. Pääluokan mukaan ammatillinen kehittyminen, kollegiaalisuus ja kommunikointi olivat asioita, jonka avulla voidaan vaikuttaa työmotivaatioon.

Ensimmäisessä yläluokassa, koulutus, muodostui omaehtoisesta kouluttautumisesta ja osallistumisesta työnantajan järjestämiin koulutuksiin. Vastausten mukaan, on tärkeää panostaa omaan ammatilliseen kehittymiseen.

”Oman osaamisen kehittäminen ja syventäminen”

Toisessa yläluokassa, liikunta, muodostui yhdessä harjoitetusta liikunnasta ja omatoimisesta liikunnasta. Liikunnan harjoittaminen lähtee kuitenkin omasta itsestä. Liikkuminen yhdessä parantaa omaa hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä.

Kolmannessa yläluokassa, yhteisöllisyys, muodostui rohkeudesta puhua ongelmista, tasapuolisuudesta ja positiivisesta asenteesta.

”Pyrkii olemaan kaikille työkavereille tasapuolinen, että työyhteisö toimii”

Neljännessä yläluokassa, oman työn hoitaminen, muodostui työn tekemisen vastuusta, mukavuusalueella olemisesta, työpäivään valmistautumisesta ja oman työn hoitamisesta.

”Ettei jätä töitä muille, jos antaa niin saa itsekin”

Hoitajien mielestä he voivat vaikuttaa omaan työmotivaatioon, pitämällä itseltään huolta kuten liikkumalla vapaa-ajalla ja syömällä terveellisesti. Kun on hyvä fyysinen kunto jaksaa töissä paremmin, monen mielestä kuntoilu vaikuttaa myös henkiseen puoleen ja saavat siitä voimia, tämä vähentää myös sairastumisia. Hoitajat arvostavat sitä, että saavat hakeutuvat itse mieleisiinsä koulutuksiin, ja että työnantaja ne hyväksyy. Hoitajat voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa työilmapiiriin, kuten muiden auttamisella ja olemalla tasapuolinen kaikkia kollegoita kohtaan. Kollegiaalisuus lisää hoitajien työhyvinvointia/motivaatiota.

8.4 Johdon vaikutus työmotivaatioon ja hyvinvointiin

Tässä teemassa työmotivaatio ja hyvinvointi oli eroteltu toisistaan. Vastauksissa oli paljon päällekkäisyyksiä, joten tästä tehtiin yhteinen luokittelu. Teemassa haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, millä keinoilla työnantaja voi kehittää hoitajien työmotivaatiota? Samalla saatiin tietoa, kuinka yrityksen johto voisi parantaa asioita niin, että työntekijät viihtyvät yrityksessä.

Taulukko 7. Johdon vaikutus työmotivaatioon ja hyvinvointiin.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Tyky-toiminta	Työssä jaksaminen	Työhyvinvointi
Yhteinen tekeminen		
Asiakastyöhön vaikuttaminen	Vaikutusmahdollisuudet	Työhön vaikuttaminen
Tarpeellisen ajan antaminen asiakkaille		
Joustavuus		
Toiveiden huomioiminen päätösten tekemisessä	Esimiestyö	Vuorovaikutus
Esimiehen läsnäolo		
Johdon napakkuus	Kommunikointi	
Kommunikointi esimiehen kanssa		
Toiveiden ja parannusehdotusten kuunteleminen		

Teeman luokituksessa haettiin vastausta siihen, miten johto voi vaikuttaa työmotivaatioon ja hyvinvointiin. Pääluokan mukaan työhyvinvointi, työhön vaikuttaminen ja vuorovaikutus olivat asioita, joihin johto voi vaikuttaa.

Ensimmäisessä yläluokassa, työssä jaksaminen, muodostui tyky-toiminnasta ja yhteisestä tekemisestä. Hoitajat arvostavat yhteistä tekemistä, esimerkiksi yhdessä ulkoilua työyhteisön kanssa.

”Yhteistä tekemistä, vaikka kerran kuussa kävelylenkki”

Toisessa yläluokassa, vaikutusmahdollisuus, muodostui asiakastyöhön vaikuttamisesta, asiakkaille tarpeellisen ajan antamisesta, joustavuudesta ja päätöksenteossa toiveiden huomioonottaminen.

Hoitajat kokevat tärkeäksi sen, että saavat itse vaikuttaa työhönsä, voivat vaikuttaa omiin työvuoroihin, saavat antaa asiakkaille tarpeeksi aikaa, tulevat kuulluksi ja joustoa on molemmin puolin.

”Että voi esittää toiveita ja niistä voidaan keskustella esim. palkka ja vuorotoiveet”

”Työvuoroihin vaikuttaminen lisää työhyvinvointia”

Kolmannessa yläluokassa, esimiestyö, muodostui johdon napakkuudesta ja esimiehen läsnäolosta.

”Johdolla pitää olla tiettyä napakkuutta, johto kuitenkin johtaa koko orkesteria.”

Neljännessä yläluokassa, kommunikointi, muodostui esimiehen kanssa tapahtuvasta kommunikoinnista sekä toiveiden ja parannusehdotusten kuuntelemisesta esim. vuorotoiveet.

Johto voi vaikuttaa hoitajien työhyvinvointiin ja motivaatioon, hyvällä vuorovaikutuksella, hoitajat arvostavat sitä, että esihenkilöt ovat saatavilla ja helposti lähestyttäviä ja että heillä olisi helppo tulla kertomaan myös negatiivisista asioista ja he pystyisivät luottamaan esihenkilöönsä. Myös jämäkkyyttä arvostetaan johdon puolelta, että heillä pysyy langat käsissä tilanteissa ja osaavat ohjeistaa henkilöstöä johdonmukaisesti. Hoitajien työhyvinvointia lisää, se että kaikki tietävät kuinka toimitaan ja esihenkilö uskaltaa puuttua epäkohtiin. Työhyvinvointia lisää se, että hoitajilla on vaikutusmahdollisuuksia mm. työvuorojen ja työpäivän sisällön suunnittelussa. Tärkeää on myös että saa äänensä kuuluviin päätöksissä jotka koskevat muutoksia tai yrityksen toimintaa joka vaikuttaa suoraan hoitajien työhön.

8.5 Palkitsemisjärjestelmä

Tämän teeman luokituksessa, palkkausjärjestelmä, haettiin vastausta mistä asioista palkitsemisjärjestelmä muodostuu.

Tässä teemassa keskusteltiin siitä, mistä hoitajien mielestä tulisi palkita ja miksi. Tarkoituksena oli, että hoitajat saavat itse vaikuttaa palkitsemisjärjestelmän sisältöön. Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli luoda yritykselle palkitsemisjärjestelmä, joka lisää hoitajien työmotivaatiota ja sitä kautta työpanosta. Muihin teemoihin verrattuna, teemaan tuli paljon vastauksia.

Taulukko 8. Palkitsemisjärjestelmä.

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Asioiden hoitaminen		
Työvälineistä huolehtiminen	Työvälineiden kunnossapitäminen	Vastuut
Vastuu omasta työstä		Työvälineistä huolehtiminen
Kehittyminen	Vastuualueet	
Itsensä kehittäminen		
Asiakaspalaute		
Pidetään pelisääntöjä kiinni	Pelisäännöt	
Kohdellaan asiakkaita hyvin		
Positiivinen asenne		Joustavuus
Ylitöiden tekeminen	Joustaminen	Kollegiaalisuus
Kohdellaan toisia hyvin		
Toisten huomioiminen	Avunanto	
Lääkevirheet		
Tarkkuus lääkehoidossa	Huolellisuus lääkehoidossa	Lääkehoito

Teeman luokituksessa haettiin vastausta siihen, mistä asioista palkitsemisjärjestelmä tulee muodostumaan. Hoitajien haastatteluissa monet asiat toistuivat. Pääluokkia muodostui viisi. Pääluokkien mukaan vastuut, joustavuus, työvälineistä huolehtiminen, kollegiaalisuus ja lääkehoidon onnistuminen, olivat asioita, joista palkitsemisjärjestelmä tullaan muodostamaan.

Ensimmäisessä yläluokassa, työvälineiden kunnossa pitäminen, muodostui työvälineiden huolehtimisesta ja asioiden hyvästä hoidosta.

”Että työvälineistä pidetään huolta”

Toisessa yläluokassa, vastualueet, muodostui omaan työhön kohdistuvasta vastuusta ja toiminnan kehittämisestä.

Vastuualueiden yhteydessä moni toi esille, toiminnan kehittymisen tärkeyden esimerkiksi omalla vastuualueellaan.

Kolmannessa yläluokassa, pelisäännöt, muodostui itsensä kehittämisestä, asiakailta saaduista palautteista, sovittujen pelisääntöjen noudattamisesta ja asiakkaiden hyvästä kohtelusta.

Neljännessä ja viidennessä yläluokassa, joustaminen ja avunanto, muodostui positiivisesta asenteesta, ylitöiden tekemisestä, työtovereiden hyvästä kohtelusta ja toisten huomioimisesta,

”Jousto, sitä on vaikeaa rajata”

”Toisten auttaminen”

Kuudennessa yläluokassa, huolellisuus lääkehoidossa, muodostui lääkevirheistä ja lääkehoidon tarkkuudesta.

”Huolellisuus lääkkeissä ym.”

Hoitajien mielestä palkitsemisjärjestelmässä tuli huomioida vastuut, joillakin hoitajilla on enemmän ja laajempia vastuualueita kuin toisella, erityisesti hoitajien mielestä tulisi huomioida kuinka hyvin vastuualueen hoitaa. Työvälineistä huolehtiminen nousi palkkiteemaksi, koska hoitajat haluavat, että tarvikkeet ovat siinä kunnossa, johon ne itse on edellisen kerran jättänyt, se lisää työviihtyvyyttä. Hoitajat arvostavat joustavaa kollegaa, joka auttaa tarpeen mukaan ja hoitaa monipuolisesti asioita, joita työhön kuuluu. Joustavaksi hoitajaksi sanottiin myös kollegaa, joka tekee paljon ylitöitä ja jää pitempään töihin esimerkiksi sairasloman sattuessa. Kollegiaalisuus nousi tämän teeman kohdalla esille useaan otteeseen, hoitajat haluavat palkita kollegan, joka on tasapuolinen kaikille ja ns. hyvä työkaaveri, tervehtii kaikkia, omaa yleisen positiivisen asenteen työtä kohtaan, tarjoaa apua ja tekee töitä työhyvinvoinnin eteen. Viimeiseksi teemaksi palkitsemisjärjestelmään nousi lääkehoito, hoitajien mielestä tulisi palkita hoitaja, joka on tarkka lääkehoidossa, huomaa lääkelistan virheitä tai reagoi mahdollisiin lääkepoikkeamiin ja huomaa lääkeaineesta johtuvat allergiset reaktiot.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, mikä motivoi hoitajia työskentelemään yksityisessä kotihoidossa. Tavoitteena oli luoda palkitsemisjärjestelmä kotihoidolle ja selvittää, millä keinoin voidaan hoitajien työmotivaatiota kohentaa. Tässä luvussa käydään läpi tuloksia, peilaten niitä aiempiin tutkimuksiin ja tehden niistä johtopäätöksiä. Jatkotutkimusaiheet esitetään lopussa.

9.1 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista ja silmiä avaavaa. Tällä hetkellä, hoitajien työoloista puhutaan paljon ja mietitään keinoja, miten hoitajien työoloja voitaisiin parantaa. Tästä syystä tämä opinnäytetyö oli ajankohtainen ja merkityksellinen.

Hoitajia motivoi työssään ihmissläheisyys ja auttamisen ilo. Työmotivaatiota lisää helposti lähestyttävä ja läsnä oleva esihenkilö. Työyhteisöllä on suuri arvo työssä viihtymiselle, sitä halutaan parantaa yhteisöllisellä toiminnalla. Kollegiaalisuus on tärkeää, se että hoitajat auttavat toinen toistaan ja jättävät työvälineet siihen kuntoon kuin edellinen, lisää työssä jaksamista. Palkka on suuressa roolissa, sitä toivotaan lisää, vastuullisen työn vuoksi. Hoitajat haluavat mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja päästä koulutuksiin, että oma ammatillinen osaaminen kehittyy. Työmotivaatiota vähentää jatkuva kiire ja huonosti organisoidut työt. Tämän yksityisen kotihoidon henkilöstön työmotivaatiota voidaan parantaa liikuntaseteleillä, bonuksilla ja lisäämällä tykytoimintaa. Nämä tullaan ottamaan käyttöön, palkitsemisjärjestelmän rinnalla. Työhyvinvointia määrittää oma elämä, tällä tarkoitetaan työn ulkopuolista elämää, kuten omaa perhettä, muita ihmissuhteita, vapaa-aikaa, elämyksiä ja uskontoa. Työhyvinvointia vahvistaa, positiivinen elämäntilanne, hyvä kunto ja terveys, korkea koulutustaso sekä joustava luonne. Työssä vahvistaa onnistumisen kokemukset, päämäärien saavuttaminen, mahdollisuus omien ajatusten esille tuomiseen ja käytännön asiat, kuten esimerkiksi työpaikka lähellä kotia ja joustavuus työajoissa. (Häggman-Laitila. 2013. 302.)

Palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on toimia yhtenä työmotivaation parantamisen keinona tässä organisaatiossa. Sen toimivuutta tullaan arvioimaan ensimmäisen palkitsemisen jälkeen. Haastattelutilanteessa palkitsemisjärjestelmä sai monenlaista vastaanottoa. Olisiko kyse siitä, että tämä on henkilökunnalle täysin uusi palkitsemisen muoto.

Näillä työmotivaatiota parantavilla keinoilla pyritään siihen, että saataisiin työntekijöiden pitovoimaa ja kilpailuetua työntekijöistä. Työvoimapula on suurta erityisesti kotihoidon yksiköissä. Kotihoidon yksiköistä 25 % tekee töitä vajaalla henkilöstöllä viikoittain ja lisäksi kotihoidon yksiköissä tehdään ylitöitä viikoittain 45 %. Jatkuvan ylityön tekeminen aiheuttaa henkilöstölle jaksamis- ja kuormitusongelmia, lisäksi vajaalla henkilöstöllä työskentely voi aiheuttaa vaaratilanteita ja virheiden lisääntymistä. Rekrytoinneista yli 2 400 oli epäonnistuneita vuonna 2021, koska päteviä hoitajia ei ollut. (THL 2022.)

Erillisenä alalukuna tuodaan esille palkitsemisjärjestelmän tulokset, pohdinta ja jatkotutkimusaiheet.

9.1.1 Mikä motivoi hoitoalalla

Tutkimustulosten mukaan yksityisen kotihoidon henkilöstön sai hakeutumaan alalle, ihmisläheisyys ja halu auttaa ihmisiä. Osalle vastaajista alalle hakeutuminen oli itsestäänselvyys. Suurimmalle osalle hoitotyö oli kutsumusammatti. Opinnoissa nostettiin tärkeäksi, työelämälähtöisyys ja alalla työskentely opintojen rinnalla. Opinnoissa nostettiin haasteeksi rahan puute opiskeluaikana ja kielitaitovaatimukset Vaasassa, mikä osaltaan vaikeutti pärjäämistä harjoitteluissa. Tähän teemaan oli vaikea saada vastauksia. Teema olisi pitänyt asetella eritavoin tai jättää kokonaan pois, koska vastauksilla ei saatu tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa.

Tutkimustulosten perusteella hoitajia motivoi palautteet, erityisesti välitön asiakaspalaute. Johtaminen nostettiin suureen rooliin, erityisesti hoitajat arvostavat

johtajassa asioiden organisointikykyä ja sitä, että työt jaetaan tasapuolisesti hoitajien kesken. Työn vaihtelevuus ja liikkuvuus oli hoitajien työmotivaation kannalta tärkeää. Rahalla oli myös merkitystä, tämänhetkiseen palkkaan oltiin kohtalaisen tyytyväisiä, mutta palkankorotukset ovat tervetulleita. Hyvä työyhteisö ja ilmapiiri, saivat hoitajat jaksamaan työssään. Tätä tutkimustulosta tukee aiemmat tutkimukset. Kuten Lahnalampi ym. (2020) & Demirha ym. (2020) on tutkimuksissaan todennut, että hoitajat motivoituvat työssään ihmissuhteista ja työoloista sekä työn sisällöstä ja laadukkaan palvelun tuottamisesta. Raha ei ollut tutkimusten mukaan työmotivaation taustalla, mutta taloudellinen turva nostettiin tutkimustuloksissa esiin.

9.1.2 Mitkä asiat vaikuttavat hoitajien työmotivaatioon

Tutkimustulokset kertovat, että hoitajien työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen vaikuttaa saadut edut, joita on palkka, työterveyspalvelut, yhteisöllinen työtoiminta ja mahdolliset bonukset. Työyhteisössä motivaatiota kasvattaa oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja avoimuus. Johtajan läsnäolo ja kuunteleminen lisää hoitajien työmotivaatiota. Hoitajien mielestä, mahdollisuus lisä kouluttautua ja kehittää itseään, lisää työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä. Haasteeksi tuloksissa nousi sosiaali- ja terveysalan huono maine ja työntekijöiden suuri vaihtuvuus alalla. Haasteita ei kuitenkaan kiinnitetty tähän yksityiseen kotihoitoon.

Tutkimustulosta tukee Demirhan ym (2020.) tekemä tutkimus, jonka mukaan johtaja voi vaikuttaa hoitajien työmotivaatioon olemalla yhteistyökykyinen ja oikeudenmukainen. Ylitörmäinen (2021.) väitöskirjassa kerrotaan, että hoitajien työtymättömyyteen vaikuttaa huonot mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon ja heikot mahdollisuudet edetä uralla. Opinnäytetyön tuloksissa tämä asia viittaa hoitajien haluun kouluttautua ja toivomukseen johtajan läsnäolosta. Hoitotieteen tutkimuksen mukaan hoitajilla on positiivinen kuva saaduista eduista. Hoitajia palauttaa rahallinen palkkio, erilaiset edut, työssä kehittyminen sekä työn ja vapaaajan tasapainottaminen. (Seitovirta ym. 2013, 279.) Johtamistyylit ovat ratkaise-

via, johtajan luodessa positiivista työympäristöä pitääkseen motivoituneen ja voimaantuneen henkilökunnan. Positiiviset johtamistyyliä voivat parantaa hoitajien työtyytyväisyyttä, organisaatioon sitoutumista, aikomusta pysyä asemassaan ja vähentää uupumusta. (Speccihia. ym 2021.)

Tulosten perusteella hoitajat pystyvät itse kehittämään omaa työmotivaatiotaan hakeutumalla koulutuksiin, kommunikoimalla johdon kanssa muutoksista, jotka parantavat työoloja ja tukevat työssä jaksamista, olemalla tasapuolinen ja reilu työkavereille, valmistautumalla työpäiviin lepäämällä, harrastamalla liikuntaa ja syömällä monipuolisesti. Tulosten perusteella, suurin osa työhyvinvoinnista lähtee itsestä ja omasta toiminnasta. Kun sisäinen motivaatio on löytynyt, työntekijä ei välttämättä piittaa ulkoisista tunnustuksista, sillä hän kokee tyytyväisyyttä saavutuksista (Viitala 2021, 42).

Tässä tutkimuskysymyksessä toistui samoja asioita kuin ensimmäisessä. Tutkimuskysymys toi uutta tietoa siitä, kuinka hoitajat omalla toiminnallaan voivat tukea työmotivaatiotaan. Tähän aiheeseen oli vaikea löytää aiempaa tutkimustietoa ja siksi tätä tutkimusta ei voitu peilata aikaisempiin tutkimustuloksiin.

9.1.3 Millä keinoilla työnantaja voi kehittää työmotivaatiota?

Tutkimustulosten mukaan hoitajat toivoisivat työnantajalta enemmän panostusta työhyvinvointiin. Hoitajat haluaisivat käyttöön liikuntasetelit ja yhteisöllistä toimintaa useamman kerran vuodessa. Tulosten perusteella hoitajat arvostavat pieniä asioita, kuten yhteisiä kävelylenkkejä tai ryhmäliikuntatunteja. Työpäivät eivät saisi olla liian kiireellisiä ja työnjaon tulisi olla tasapuolista työntekijöiden välillä. Tulosten perusteella omaan työhön vaikuttaminen on tärkeää. Työmotivaatiota lisää se, että saa vaikuttaa omiin työvuoroihin ja päivän sisältöön. Hoitajat arvostavat helposti lähestyttävää johtajaa, jonka kanssa kommunikointi on helppoa ja joustaminen on molemmin puolta. Työyhteisö, jossa ei ole hierarkiaa, on tärkeää hoitajille. Johdolta toivottiin napakkuutta ja selkeää eroa siihen, kuka asioista vas-

taa. Hoitajien mielestä oli hyvä, että kyseisessä yksityisessä kotihoidossa kaikki olisivat samalla viivalla, ja että myös esihenkilöt tekisivät perushoitotyötä tarpeen tullen.

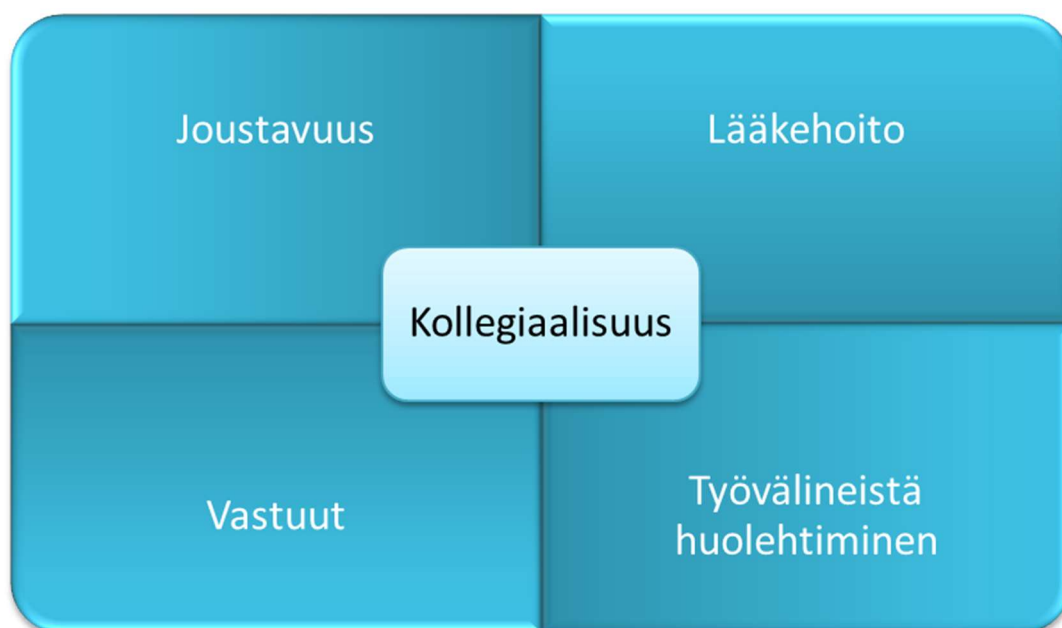
Hyytiäinen ym. (2015) aiempi tutkimus tukee näitä tutkimustuloksia. Tutkimustuloksen mukaan, hoitajien jaksamista ammatissa tuki hyvään johtamiseen liittyvät asiat, kuten riittävä henkilöstö, yksilöllisten tarpeiden huomiointi, kannustava esihenkilö, kokemus esihenkilöltä saadusta tuesta, esihenkilön arvostus henkilöstöä kohtaan, positiivinen vuorovaikutus henkilöstön kanssa ja hyvä työyhteisö. Palveluasumisessa tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että johtajuus sekoitetaan usein hallinnollisiin tehtäviin. Silloin kun esihenkilön aika täyttyy hallinnollisista tehtävistä, on hänen vaikea johtaa henkilökuntaa. Tämä tilanne johtaa siihen, että esihenkilö ei pysty tämän työtaakan alla olemaan läsnä henkilökunnalle eikä ohjata heitä tehokkaaseen työskentelyyn. Tämän takia henkilöstö voi kokea passiivista, välttelevää ja poissaolevaa johtajuutta. (Poels, Verschueren, Milisen & Vlaeyen 2020.)

9.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimustulosten perusteella hoitajia tulisi palkita joustavuudesta, silloin kun henkilö tekee paljon lisätyötä tai ylitöitä. Työvälineiden huolehtimisesta, kun ne huolletaan niin, että seuraava työntekijä voi ottaa työvälineet käyttöönsä heti, eikä niitä tarvitse huoltaa ennen käyttöönottoa. Lääkehoidosta ja erityisesti sen tarkkuudessa. Vastuualueista ja niiden hyvästä hoidosta. Kollegiaalisuudesta, jolla tarkoitetaan työkaveria, joka auttaa toisia, on töissä positiivisella asenteella ja kohtelee työkavereita tasapuolisesti. Kollegiaalisuus nostettiin suureen arvoon. Haasteeksi henkilökunta nosti palkitsemisjärjestelmän tasapuolisuuden, osa koki, että järjestelmä on hyvä asia ja tuo lisää työmotivaatiota ja osa pelkäsi sen eriarvoistavan työntekijöitä.

Hoitotieteen tutkimuksen mukaan, hoitajilla on positiivinen kuva saaduista palkki-
oista. Negatiivisia kokemuksia palkitseminen aiheutti, kun ei itse saavuttanut palkki-
kiota, palkitsemisjärjestelmää ei ollut ja palkitsemisen eriarvoisuus. Tärkeää on,
että johto ja henkilöstö yhdessä tunnustavat palkitsemisen muotoja ja niiden vai-
kutuksia. Henkilökunnan näkemys palkitsemisesta tulee huomioida ja palkitsemi-
sella täytyy olla merkitys palkittavalle. (Seitovirta ym. 2013, 279.)

Palkitsemisaiheisiin oli vaikea etsiä tutkittua tietoa, että sitä voisi peilata näihin
tuloksiin. Palkitsemisjärjestelmät ovat usein organisaatiokohtaisia, eikä niitä tuoda
julki. Tässä opinnäytetyössä tuodaan vain palkitsemisteemat esille, muu pidetään
salassa. Kuvio 1. kertoo palkitsemisjärjestelmän teemat, kollegiaalisuus on kes-
kellä koska se sitoo teemoja yhteen ja on suuressa roolissa jokaisessa teemassa.



Kuvio 1. Palkitsemisjärjestelmän teemat

Hoitajien työmotivaatiota lisää tutkimustulosten mukaan koulutusmahdollisuu-
det, hyvä johtaminen, vaikutusmahdollisuudet, viihtyisä työyhteisö, liikuntaedut
ja tyky-toiminta sekä erilliset bonukset tai kertakorvaukset.

Organisaatiossa pyritään ottamaan käyttöön hoitajien toivomia työmotivaatiota lisääviä keinoja, palkitsemisjärjestelmän lisäksi. Näitä voisi olla säännöllisemmät palaverit ja E-passin käyttöönotto, jolla tuettaisiin työntekijöiden liikkumista vapaa-ajalla. E-passin käyttöönotto lisäisi työssä jaksamista ja mahdollisesti vähentäisi sairaspöissaoloja. Mahdollistetaan koulutukseen osallistuminen ja tuetaan haakeutumaan niihin myös oma-aloitteisesti. Työhyvinvointiin voidaan panostaa yhteisellä tyky-toiminnalla, joka parantaa myös työyhteisön viihtyvyyttä. Panostetaan johtamiseen, esimerkiksi koulutukseen ja olemalla läsnä hoitajille.

9.3 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista ja silmiä avaavaa. Tällä hetkellä, hoitajien työoloista puhutaan paljon ja mietitään keinoja millä hoitajien työoloja voitaisiin parantaa. Tästä syystä, tämä opinnäytetyö oli ajankohtainen ja merkityksellinen. Tämän opinnäytetyön tekeminen oli antoisaa ja osittain haastavaa. Tietoa hoitajien työmotivaatiosta ja työssä viihtyvyydestä löytyi paljon eri lähteistä ja aiheesta oli tehty useita eri tutkimuksia kansainvälisesti. Ongelmaksi nousi tutkimuksen rajaaminen, koska tietoa oli paljon tarjolla. Osa tutkimuksista ohitti kuitenkin tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä, minkä vuoksi niitä ei voitu käyttää. Tutkimuksista saatu tieto opetti kuitenkin paljon opinnäytetyöntekijälle ja saatu tieto oli silmiä avaavaa mietittäessä, miten hoitajien työmotivaatiota ja hyvinvointia voidaan kehittää.

Haastatteluiden teemoja olisi voinut selkeyttää, koska nyt teemoissa tuli toistuvasti samoja vastauksia. Hoitajat saivat ensimmäisestä teemasta huonosti kiinni, jonka vuoksi vastauksia tuli vähän. Teeman toiseen kohtaan, tukiko opinnot halukkuutta jatkaa opintoja, oli kysymyksenä huono. Tarkoitus oli saada vastauksia siihen, mikä opinnoissa oli hyvää tai huonoa ja mihin tulisi esimerkiksi työharjoittelussa panostaa jatkossa, ettei turhaan valmistuta alalle. Kysymyksenä paremmin olisi voinut toimia, mitä opiskeluaikana suoritettut työharjoittelut ovat antaneet ja mihin olisi jatkossa hyvä panostaa.

Analyysin teko ja puhtaaksikirjoittaminen oli opinnäytetyön haastavin ja työläin osuus. Litterointia helpotti ja nopeutti huomattavasti Teamsin tallennustoiminto, joka kirjoitti tallennetun äänitteen Word muotoon. Alussa tämäkin tuotti haasteita, ennen kuin opin täysin käyttämään toimintoa. Opinnäytetyössä, analyysin teko vei eniten aikaa. Tutkimussuunnitelman mukaan, työn olisi pitänyt valmistua viimeistään toukokuussa 2023. Työ saatiin valmiiksi kuitenkin syksyllä 2023. Opinnäytetyön teko opetti sen, että pitkäjänteinen tutkimuksen teko ei ole ominaista opinnäytetyöntekijälle.

Opinnäytetyötä tehdessä opinnäytetyöntekijälle, tuli mieleen mitä negatiivista palkitseminen voi tuoda/tuottaa hoitohenkilöstölle? Tämän vuoksi ehdotan tätä jatkotutkimusaiheeksi. Toinen ajankohtainen jatkotutkimusaihe olisi palkitseminen osana johtajuutta. Johtajuuden moninaisuutta ja tärkeyttä tuodaan nykyään erilähteissä paljon esille, jonka vuoksi olisi hyvä tutkia palkittamisen aihetta, myös johtajuuden kannalta.

LÄHTEET

Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Lapin yliopisto. Lapin yliopisto-kustannus. Rovaniemi.

Demirhan, B., Genginci, E. & Goktas, S. 2020. The Effect of Leadership Behaviours of Nurse Managers on Nurses' Work Motivation. *International journal of caring sciences* 3 (1). 381–382

De Rezende, H. 2023. Leadership Styles (Nursing): Staff Health, Wellbeing and Productivity. Joanna Briggs institute.

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. & Kyngäs, H. 2014. Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *Sage journal*. Viitattu 3.3.2023. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244014522633>

Hahtela, N. & Karhe, L. 2021. Sairaanhoidajien työolobarometri 2020. Sairaanhoidajaliitto. Viitattu 11.3.2021. https://sairaanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI_2020_NETTI.pdf

Hakonen, A. & Nylander, M (toim.) 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. Talent Oy.

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Alma talent Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus Oy.

Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M. & Suominen T. 2015. Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa – Yhteys arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede* 27 (3). 213–224.

- Häggman-Laitila, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus. *Hallinnon tutkimus* 32 (4). 301–310
- Ilmarinen, J. & Vainio, V. 2023. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus. Pen&Pen Oy.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu - sarja.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana- Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun kauppakamari.
- Kehusmaa, S & Alastalo, H. 2021. Vanhusten ympärivuorokautisen hoidon yksiköistä valtaosa täyttää henkilöstön lakisääteisen mitoituksen, kuusi prosenttia ei yllä minimiin. *Terveiden ja hyvinvoinnin laitos*. Viitattu 11.8.2021.
- KEVA. 2023. Kuntien työvoimaennuste: Hoitajapula kaksinkertaistui kahdessa vuodessa. Viitattu 9.5.2023. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-hoitajapula-kaksinkertaistui-kahdessa-vuodessa/>
- Koivisto, J-M., Multisilta, J. & Haavisto, E. 2021. Surgical nurses' experiences with intrinsic work motivation: a focus on autonomy, competence and relatedness. *Hoitotiede*. 33 (2). 102–111.
- Laaksonen, H & Ollilla, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita. Helsinki.
- Lahnalampi, K., Roos, M. & Suominen, T. 2020. Erikoissairaanhoidon sairaanhoitajien työmotivaatio. *Tutkiva hoitotyö* 18 (2). 26–36.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. DRAIVI- voiko sisäistä motivaatiota johtaa?. Alma talent Oy.

Mustonen, P. 2018. Mikä kumma meitä motivoi?. Duodecim. 134. 2373–2376. Helsinki.

Pehkonen, S. 2020. Työssäkäyntitilaston tiedoissa hoitajien ahdinko ei näy. Asian-tuntija-artikkelit ja ajankohtaisblogit. Tilastokeskus. Viitattu 11.8.2021.
<https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/blogit/2020/tyossakayntitilaston-tiedoissa-hoitajien-ahdinko-ei-nay/>

Pennanen, E. 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. Prologi - Puheviestinnän vuosikirja 2015. Jyväskylän yliopisto.

Pihlava, K-M., Mauno, S. & Ruokolainen, M. 2017. Terveystieteiden työntekijöiden julkisen palvelun motivaation yhteys työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen: Arvoyhteensopivuus yhteyttä muuntavana tekijänä. Hoitotiede 29 (2), 89–101.

Pietilä, T. Lahdensaari-Nätt, L. & Tuure, V. 2011. Productivity and financial benefit of well-being at work. Management Service. 55, 3. 12–13.

Poels, J., Verschueren, M., Milisen, K. & Vlaeyen, E. 2020. Leadership styles and leadership outcomes in nursing homes: a cross-sectional analysis. Published online. 20: 1009.

Puro, K. 2010. Ikääntymisen haasteet yhteiskunnalle. Duodecim. 14. 1523–1524. Espoo.

Speccihia, M., Cozzolino, M., Carini, A., Di Pilla, A., Galetti, C., Ricciardi, W. & Damiani, G. 2021. Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. Int J Environ Res Public Health. 18 (4): 1552.

Seitovirta, J., Partanen, P. & Kvist, T. 2013. Sairaanhoidtajien palkitseminen – haastattelututkimus. Hoitotiede. 25 (4). 279–290.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 11.4.2021.

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Rousu, S. & Lanna-Eriksson, M. 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolian ammattikorkeakoulu. Tikkurilan paino oy. Vantaa.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Röntkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Alma talent Oy.

Tietoarkisto. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 16.4.2021.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

THL. 2020. Kadonneiden hoitajien arvoitus. Viitattu 24.9.2022.

<https://blogi.thl.fi/kadonneiden-hoitajien-arvoitus/>

THL. 2022. Vanhuspalveluiden työvoimapula kärjistyy kotihoidossa- neljännes yksiköistä tekee töitä viikoittain riittämättömällä henkilöstöllä. Viitattu 28.9.2022.

<https://thl.fi/fi/-/vanhuspalvelujen-tyovoimapula-karjistyy-kotihoidossa-neljan-nes-yksikoista-tekee-joka-viikko-toita-riittamattomalla-henkilostolla>

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

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

Valvira. 2022. Ammattioikeuksien poistaminen rekisteristä poistaa oikeuden ammatinharjoittamiseen. Uutiset ja tiedotteet. Viitattu 24.9.2022. <https://www.valvira.fi/-/ammattioikeuksien-poistaminen-rekisterista-poistaa-oikeuden-ammatinharjoittamiseen>

Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen. 2021. Helsinki. Edita.

Wan, F., Tan, S. & Mohammad, T. 2013. Herzberg's two factors theory on work motivation: does it work for today's environment?. *Global journal of commerce & management perspective*. Vol 2(5). 18–22. Malaysia.

Yli-korkala, A., Hakula, A., Hakula, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. *Konaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu*. Alma Talent Oy.

Ylitörmänen, T. 2021. *Nurse-Nurse collaboration and job satisfaction – a mixed method study of Finnish and Norwegian nurses' perceptions*. University of Eastern Finland. Kuopio. Grano Oy.

LIITTEET

LIITE 1. Haastatteluteemat

Teemahaastattelun teemat:

1. Hakeutuminen sosiaali- ja terveysalalle
 - Mikä sai hakeutumaan alalle?
 - Miten opinnot tukivat sosiaali- ja terveysalalla jatkamista?
2. Motivaatio
 - Mikä motivoi sosiaali- ja terveysalalla tällä hetkellä?
 - Mikä motivoi tulevaisuudessa?
3. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen
 - Millä voisimme parantaa työmotivaatiota?
 - Miten omalla toiminnallasi voit kehittää työmotivaatiota?
4. Johtamisen vaikutus työmotivaatioon ja hyvinvointiin
 - Millä tavalla johto voisi kehittää työhyvinvointiasi edistävästi/ heikentävästi?
 - Miten johto voi vaikuttaa työmotivaatioosi edistävästi/heikentävästi?
5. Palkitsemisjärjestelmä
 - mistä tulisi palkita? miksi?

LIITE 2. Saatekirje

Hei vastaanottaja

Olen sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opiskelija Lotta Kohtala Vaasan Ammattikorkeakoulusta. Teen teidän yrityksellenne opinnäytetyötä palkitsemisjärjestelmästä ja hoitajien työmotivaatiosta. Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää palkitsemisjärjestelmä teidän yrityksellenne ja etsiä keinoja parantaa työmotivaatiota myös muilla keinoin.

Opinnäytetyö toteutetaan teemahaastatteluina 3-4 hengen ryhmissä. Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista. Haastatteluihin on varattu aikaa 45 minuuttia per ryhmä ja se tapahtuu työajallanne. Haastattelu äänitetään, tutkimuksen analyysiä varten. Äänitteet hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Opinnäytetyö julkaistaan sen valmistuttua Theseuksessa, haastateltavien tiedot eivät paljastu tuloksissa.

Ystävällisin terveisin

Lotta Kohtala

Kysymykset voi soittaa numeroon 040-0000000 tai laittaa sähköpostiin sähköposti@gmail.com