



Työmotivaation- ja työn merkityksen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla lähi- ja keskijohdon kokemana

Pirjo Nelimarkka-Niinimäki

Anu Vuorio

OPINNÄYTETYÖ

Marraskuu 2023

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

NELIMARKKA-NIINIMÄKI, PIRJO & VUORIO, ANU:

Työmotivaation- ja työn merkityksen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla lähi- ja keskijohdon kokemana

Opinnäytetyö 102 sivua, joista liitteitä 17 sivua
Marraskuu 2023

Sosiaali- ja terveysala kohtaa jatkuvasti isoja muutoksia. Etenkin viime vuosien hallinnollisten muutosten ja koronapandemian edessä ala on kohdannut useita haasteita ja joutunut väliinputoajaksi ongelmien ratkaisujen kehittämässä. Samanaikaisesti sosiaali- ja terveysala kärsii mittavasta ammattitaitoisen työvoiman puutteesta, työvoiman siirtymistä sekä muun muassa alan vetovoimaisuuden alenemisen vuoksi aiheutuneesta kouluttautumisen laskusta hoitoalalla. Näin ollen tarve työmotivaation ja työn merkityksen johtamiselle kasvaa.

Tutkimusta työmotivaation ja työn merkityksen johtamisesta haastatteluiden avulla on tuotettu varsin vähän. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, miten työmotivaatiota- ja työn merkitystä johdetaan esihenkilöasemassa lähi- ja keskijohdon toiminnassa Pirkanmaan hyvinvointialueella. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa työmotivaation- ja työn merkityksen johtamisen keinoista ja niiden käyttöönotosta. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tiedonhankinnan muotona oli yksilöhaastattelu, joka toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.

Tutkimustulokset ilmentävät työmotivaation- ja työn merkityksen johtamisen rinnakkain kuljettamisen tärkeyttä. Tuloksissa nousee esille sisäisen sekä ulkoisen motivaation tunnistaminen. Työmotivaatio vaikuttaa työn merkityksen kokemiseen. Tulosten pohjalta tehtiin kooste huoneentauluna. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esihenkilöillä on monipuolisesti erilaisia keinoja, joita hyödyn-tää työmotivaation- ja työn merkityksen johtamisen tukena. Kehittämissuhteiksi nähdään uuden tiedon ja koulutuksen lisääminen tutkittavasta aiheesta niin johtamisen tueksi, kuin jalkautettavaksi kentälle muun henkilöstön työnteon tukemiseksi.

Asiasanat: työmotivaatio, työn merkitys, johtaminen, kokemukset

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management in Social and Health Services

NELIMARKKA-NIINIMÄKI, PIRJO & VUORIO, ANU:
Management of Work Motivation and Meaning in the Social and Health Sector as Experienced by Local and Middle Management

Bachelor's thesis 102 pages, appendices 17 pages
November 2023

With the increasing amount of major changes, the social and health sector's field in transformation is also expanding. In recent years the sector has constantly faced large administrative changes and, in addition with the Covid-19-pandemic, confronted several challenges and has often been left secondary to some extent in the development process of these solutions. At the same time, the social and health care sector suffers from a significant lack of skilled labor, labor migration as well as a decrease in the amount of undergraduates in the nursing sector caused by the decrease in the sector's attractiveness. Consequently, the need for motivational management research and research on meaningfulness of work has increased.

The supply of research conducted through interviews on the topic of work motivation management and the meaning of work is relatively scarce. The purpose of this thesis was to map out how exactly work motivation and the meaning of work are managed in front-line positions in operation of close and middle management in the welfare area of Pirkanmaa. The aim was to present information on ways to manage work motivation and the meaning of work and their implementation. The thesis was executed as a qualitative study. The data were collected by means of an individual interview and carried out using a semi-structured interview method. Content analysis was used as an analysis method.

The results emphasize the importance of managing work motivation and work meaning in parallel. Additionally, the identification of internal and external motivational factors emerges. Work motivation has an effect on how meaning of work is experienced. Based on the results, a summary was rendered as a room table. In conclusion, it can be argued that managers have manifold means in order to support the management of work motivation and the meaning of work. Development proposals are seen as the addition of new information and training concerning the matter in question, both to support the management and to be implemented in the field to support the work of personnel.

Key words: work motivation, meaning of work, meaning in work, management, leadership, experiences

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	9
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE	11
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	12
4.1	Kirjallisuuskatsaus.....	12
4.1.1	Kirjallisuuskatsaus työmotivaation johtaminen	14
4.1.2	Kirjallisuuskatsaus työn merkityksen johtaminen.....	16
4.2	Työmotivaatio.....	18
4.3	Työmotivaation johtaminen	20
4.4	Työn merkitys.....	23
4.5	Työn merkityksen johtaminen	26
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	29
5.1	Laadullinen tutkimus	29
5.2	Teemahaastattelu aineistonhankintamenetelmänä	30
5.3	Haastattelukysymysten ja nauhoituksen esitestaus	31
5.4	Teemahaastattelun toteuttaminen yksilöhaastatteluina.....	31
5.5	Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä	33
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	41
6.1	Esihenkilöiden kokemuksia työmotivaation johtamisesta	41
6.1.1	Motivaation tunnistaminen.....	41
6.1.2	Yksilöllinen huomioiminen	42
6.1.3	Yhteiset arvot.....	43
6.1.4	Yhteiset toimintatavat	44
6.1.5	Luotto henkilökuntaan	45
6.1.6	Motivoivat työolosuhteet.....	46
6.1.7	Työhyvinvoinnin vaikutus työmotivaatioon.....	48
6.1.8	Urakehityksen tukeminen	49
6.1.9	Työmotivaation johtamisen kehittäminen.....	51
6.2	Esihenkilöiden kokemuksia työn merkityksen johtamisesta	52
6.2.1	Työn merkityksen kokeminen	52
6.2.2	Yksilölliset ominaisuudet	53
6.2.3	Itsensä johtaminen	54
6.2.4	Yhteinen ymmärrys kokonaisuudesta.....	56
6.2.5	Osaamisesta huolehtiminen	59
6.2.6	Työhyvinvoinnin vaikutus työn merkitykseen.....	61

6.2.7 Työn merkityksen johtamisen kehittäminen.....	63
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	66
7.1 Tulosten tarkastelu.....	66
7.2 Tutkimuksen eettisyys.....	71
7.3 Tutkimuksen luotettavuus	73
7.4 Tulosten hyödynnettävyys ja kehittämisehdotukset	78
LÄHTEET.....	80
LIITTEET	86
Liite 1. Pico, pää- ja lähikäsitteet	86
Liite 2. Työmotivaation johtamisen kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset.....	87
Liite 3. Työn merkityksen kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset.	90
Liite 4. Tiedote tutkimuksesta	94
Liite 5. Teemahaastattelurunko.....	96
Liite 6. Työmotivaation johtamisen yläluokat ja pääluokka.....	97
Liite 7. Työn merkityksen johtamisen yläluokat ja pääluokka.....	99
Liite 8. Huoneentaulu työmotivaation johtaminen	101
Liite 9. Huoneentaulu työn merkityksen johtaminen.....	102

LYHENTEET JA TERMIT

ARENE	Aineistonhallintasuunnitelma
FINTO	Suomalainen ontologia- ja asiasanasto
JBI	Joanna Briggs Institute
PICo	Patient/Population (potilasryhmä), Intervention (interventio/mielenkiinnon kohde), Comparison (vertailu/konteksti)
TENK	Tutkimuseettinen neuvottelukunta
YSO	Yleinen suomalainen ontologia

1 JOHDANTO

Viime vuosien aikana sosiaali- ja terveysalalla on ollut suuria muutostilanteita, kuten koronapandemia ja siirtyminen hyvinvointialueille, joka on Suomen historian suurin hallinnollinen muutos. Samanaikaisesti sosiaali- ja terveysalalla on pula ammattitaitoisesta työvoimasta. Nykyhetkessä tarvitaan tietoa erityisesti työmotivaation ja työn merkityksen johtamisesta, jotta lisääntyvään sosiaali- ja terveysalan työvoimapulaan voidaan vaikuttaa sitä vähentävästi (Smama'h ym. 2023, 19, Konsti ym.2023, 370).

Motivaatio, merkityksellisyys ja mielekkyys ovat menestyksekkään työsuoriutumisen pohja. Yksilön suoritus on usein puutteellista, jos hän ei koe työtään mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Voiko esihenkilö luoda ulkoapäin merkitystä ja motivaatiota? (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020,185.) Palkkatyösuhdetta ei nähdä itseisarvona. Työstä kaivataan enemmän henkilökohtaisuutta, sen halutaan mahdollistavan vapautta ja olevan omien arvojen mukaista ja merkityksellistä. (Aaltonen ym. 2020, 209–210.)

Useimmat ihmiset etsivät mielekkyyttä urastaan, koska viettävät paljon aikaa työssään. Työpaikkoja, joiden uskotaan edistävän henkilökohtaista mielekkyyttä ja onnellisuutta, pidetään toivottavampina. Ne voivat edistää motivaatiota ja korkeampaa sitoutumista työpaikkaan. (Ward ym. 2017, 63.) Työllä on keskeinen asema ihmisten elämässä. Kokemukset, joita ihmiset kohtaavat työssään voivat parantaa tai heikentää hyvinvointia. Monet ihmiset odottavat työnsä tuottavan taloudellisten palkkioiden lisäksi myös onnellisuuden ja tyytyväisyyden tunteita. Monet ihmiset toivovat, että työ antaa elämälle tarkoituksen tai merkityksen. (Ward ym. 2017, 59.)

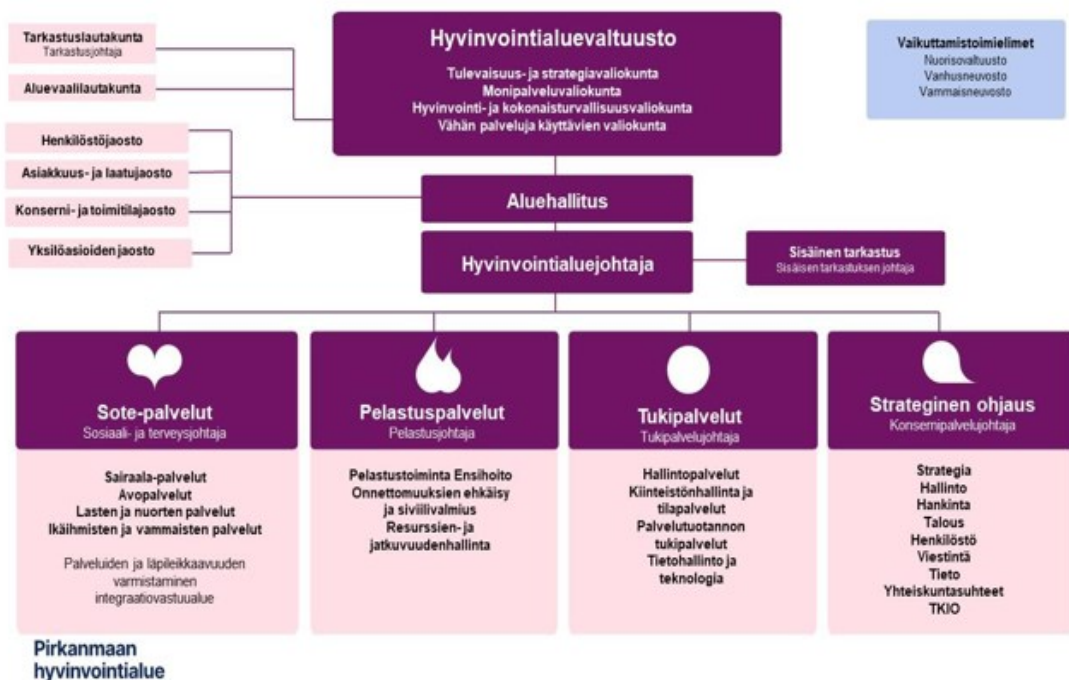
Opinnäytetyön tutkimusaihe on ajankohtainen ja työelämätarpeisiin perustuva. Opinnäytetyön kohdeorganisaatioissa aihetta pidetään tärkeänä sekä toivotaan lisää tietoa, miten johtaa työmotivaatiota ja työn merkitystä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata, miten työmotivaatiota ja työn merkitystä johdetaan esihen-

kilöasemassa lähi- ja keskijohdon kokemana. Kohdeorganisaatiot voivat hyödyntää opinnäytetyön tuloksia ottamalla käyttöönsä tuloksissa esiin nousseita keinoja johtaa työmotivaatiota ja työn merkitystä.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Pirkanmaan hyvinvointialueen organisaatiokaavio on kuvattuna alla olevassa kuviossa (kuvio 1). Organisaation ylintä päätöksentekovaltaa käyttää aluevaltuusto. Aluevaltuuston päätökset toimeen pantee aluehallitus ja aluevaltuusto valitsee hyvinvointialuejohtajan. Aluevaltuuston alaisuuteen kuuluu tarkastuslautakunta ja aluevaalilautakunta sekä neljä valiokuntaa. (Pirkanmaan hyvinvointialue n.d.)

Aluehallituksen asiat valmistellaan kolmessa jaostossa. Sisäinen tarkastus toimii aluehallituksen alaisuudessa. Hyvinvointialuejohtajan alaisina toimivat sosiaali- ja terveysjohtaja, pelastusjohtaja, tukipalvelujohtaja sekä konsernipalvelujohtaja, jotka johtavat kukin omaa tehtäväaluettaan. Tukipalvelut ja pelastuspalvelut jaetaan neljään palvelukokonaisuuteen ja konsernipalvelut kahdeksaan kokonaisuuteen. (Pirkanmaan hyvinvointialue n.d.)



Kuvio 1. Pirkanmaan hyvinvointialueen organisaatio (Pirkanmaan hyvinvointialue n.d. Organisaatio).

Sosiaali- ja terveyspalvelut jaetaan neljään palvelulinjaan, jonne opinnäytetyön toteuttaminen sijoittuu. Opinnäytetyö toteutetaan Pirkanmaan hyvinvointialueella

sosiaali- ja terveyspalveluiden palvelulinjoilla; sairaalapalveluiden ja lasten ja nuorten palveluiden toimialueilla. (Pirkanmaan hyvinvointialue n.d.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, miten työmotivaatiota ja työn merkitystä johdetaan Pirkanmaan hyvinvointialueella esihenkilöasemassa olevien lähi- ja keskijohdon toiminnassa.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten esihenkilöt johtavat työmotivaatiota?
2. Miten esihenkilöt johtavat työn merkitystä?

Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää erilaisten työmotivaation ja työn merkityksen johtamisen keinojen käyttöönotossa kohdeorganisaatioissa sekä sosiaali- ja terveydenhuollon alalla. Opinnäytetyön tuotoksena tehdään osallistujien esittämien hyvien käytäntöjen ja uusien ehdotusten kooste huoneentauluna (liite 8 ja 9).

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

4.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus sisältää järjestelmällisen tutkimusten etsimisen sekä läpinäkyvän kirjallisuushaun prosessin raportoinnin (Cooper, ym. 2018, 1–2). Kirjallisuuslähteiden valinnassa tärkeää ei ole lähdeluettelon pituus vaan kirjallisuuslähteiden laatu. Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten kirjallisuuden tulee olla ajankohtaista ja tutkimuksen aiheen kannalta olennaista. Teoreettisen viitekehysten kirjallisuuskatsauksessa ei kuvata kaikkea, mitä aiheesta on luettu, vaan vastaan suunnitellusti tutkimuskysymykseen. (Vilka 2023,2.3., 4.3.1.)

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa kirjallisuuskatsaus on opinnäytetyön yhtenä osa-alueena. Kirjallisuuskatsauksessa keskityttiin ajankohtaisen ajan ja lähimenneisyyden käsittelyyn. Tarkoituksena on kuvata aiheen nykytilaa, jonka vuoksi haun vuosilukurajaus tehtiin vuosille 2020–2023. Teoreettisessa viitekehyksessä ei tarkoitus ole koko aihepiirin historian kuvaaminen, mutta historiallinen kaari on hyvä tuntee (Vilka 2023, 4.3.2). Kirjallisuuskatsauksen lisäksi teoriatieta on haettu myös vuosilta 2013–2020 ja tiedonhaussa on hyödynnetty kirjojen, artikkeleiden ja väitöskirjojen lähdeluetteloista poimittuja lähteitä.

Kirjallisuuskatsauksen haku aloitettiin tutkimusaiheen määrittelystä. Aiheen valinnan jälkeen määritetään tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymys on riittävän tarkka, hyvin määritelty ja yksinkertainen. (Tampereen yliopiston kirjasto n.d.) Tutkimuskysymysten jälkeen määritetään pääkäsitteet ja jokaiselle pääkäsitteelle muodostetaan lähikäsitteitä käyttäen Finto-sanasto- ja ontologiapalvelua sekä YSO-yleistä suomalaista sanastopalvelua (liite 1.). (Suomalainen asiasanasto n.d. & Sanastot ja onkologiat n.d)

Kirjallisuuskatsauksessa tiedonhakuun käytetyt hakusanat muodostettiin hyödyntäen laadulliseen tutkimusasetelmaan sopivaa PICO- menetelmää (taulukko 1.). P (population/kohderyhmä) oli tässä kirjallisuushaussa esihenkilö, I (intervention/mielenkiinnon kohde) oli ensimmäisessä kirjallisuushaussa työmotivaation

johtaminen ja toisessa kirjallisuushaussa työn merkityksen johtaminen. Co (comparison/konteksti) oli kirjallisuushaussa kokemukset. Tutkimuskysymykset ohjasivat hakusanojen muodostumista.

Taulukko 1. Laadullisen tutkimusasetelman PICo -malli. (Hoitotyön tutkimussäätiö n.d. a.)

P	<u>Population/Kohderyhmä</u>	Esihenkilö
I	Intervention/Mielenkiinnon kohde	Työmotivaation johtaminen/ Työn merkityksen johtaminen
Co	<u>Comparison/Konteksti</u>	Kokemukset

Hakutermeiksi muodostuivat hakusanat esihenkilö (supervisor, manager, leader), työmotivaation johtaminen (managing work motivation, work motivation management, leadership of work motivation), työn merkityksen johtaminen (managing meaning in/of work, management of meaning in/of work, leadership of meaning in work) kokemus/kokemukset (experience/experiences). Hakusanoja yhdistettiin käyttämällä Boolean operaattoreita AND ja OR. Haussa useampisanaiset hakusanat yhdistettiin fraaseiksi.

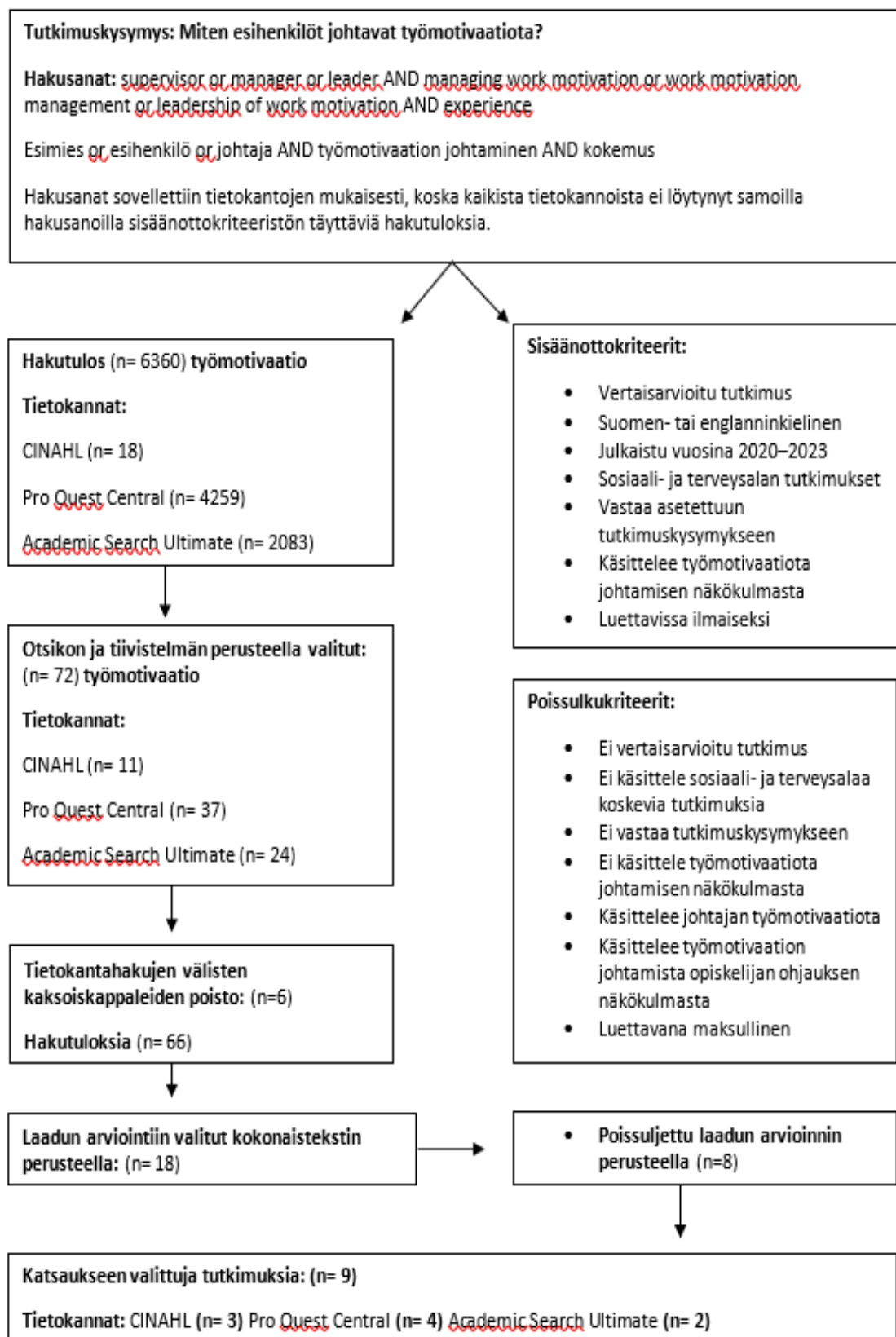
Tietokantahakuja tehtiin Cinahl, Pro Quest Central ja Academic Search Ultimate tietokannoista molempien tutkijoiden toteuttamana. Tietokantahakuun mukaan otettiin tutkimukset, jotka olivat toteutettu vuosina 2020–2023. Tieteellisten tutkimusten tuli olla vertaisarvioituja, julkaisukielenä suomi tai englanti ja tutkimusten tuli löytyä kokotekstinä maksuttomina tietokannoista. Tutkimusten sisällön tuli vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusten tuli käsitellä työmotivaation johtamista ja työn merkityksen johtamista johtamisen näkökulmasta.

Poissulkukriteereinä olivat: Tutkimusartikkeli oli maksullinen, ei ollut vertaisarvioitu ja ei käsitellyt sosiaali- ja terveysalaan sijoittuvia tutkimuksia. Tutkimus ei vastannut tutkimuskysymykseen, ei käsitellyt työmotivaation ja työn merkityksen johtamista johtamisen näkökulmasta tai käsittelee joko johtajan työmotivaatiota tai työn merkitystä tai käsittelee johtamista opiskelijan ohjauksen näkökulmasta.

4.1.1 Kirjallisuuskatsaus työmotivaation johtaminen

Tutkimuskysymys: Miten esihenkilöt johtavat työmotivaatiota? Tietokantarajausten jälkeen mukaan tarkasteluun otettiin Cinahlista 18 artikkelia ja Academic Search Ultimatesta 2083 artikkelia. ProQuest Central tuotti hakukantarajausten jälkeen 4259 tulosta. Näiden jälkeen haku toteutettiin vielä otsikko- ja abstraktihakujen avulla, jolloin Cinahlista tarkasteluun jäi 11 artikkelia, Academic Search Ultimatesta tarkasteluun jäi 24 artikkelia ja ProQuest Central tuotti 37 artikkelia. Yhteensä tarkasteluun jäi 72 artikkelia. Seuraavaksi tuloksista poistettiin tietokantahakujen väliset kaksoiskappaleet (6), jonka jälkeen hakutuloksia oli yhteensä 66. Kokonaistekstin perusteella laadun arviointiin valittiin 18 tutkimusartikkelia, joista laadunarvioinnin jälkeen aineistoon valikoitui 9 tutkimusartikkelia. Hakuprosessi kokonaisuudessaan Prisma vuokaaviossa esitettynä (kuvio 2.)

Työmotivaation johtamisen kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset arvioitiin Joanna Briggs Institute (JBI) arviointitaulukkoa käyttäen (liite 2.). Tätä tarkistuslistaa käytetään metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnissa käytiin läpi sisääntokriteerien täyttäneiden tutkimusten, menetelmällisen laadun kriittinen arviointi. Arviointi suoritettiin molempien tutkijoiden toimesta itsenäisesti. (Hoitotyön tutkimussäätiö, n.d. b.) Kirjallisuuskatsauksen hakuprosessi työmotivaation johtamisesta kuvattuna kokonaisuudessaan Prisma vuokaaviossa (kuvio 2).

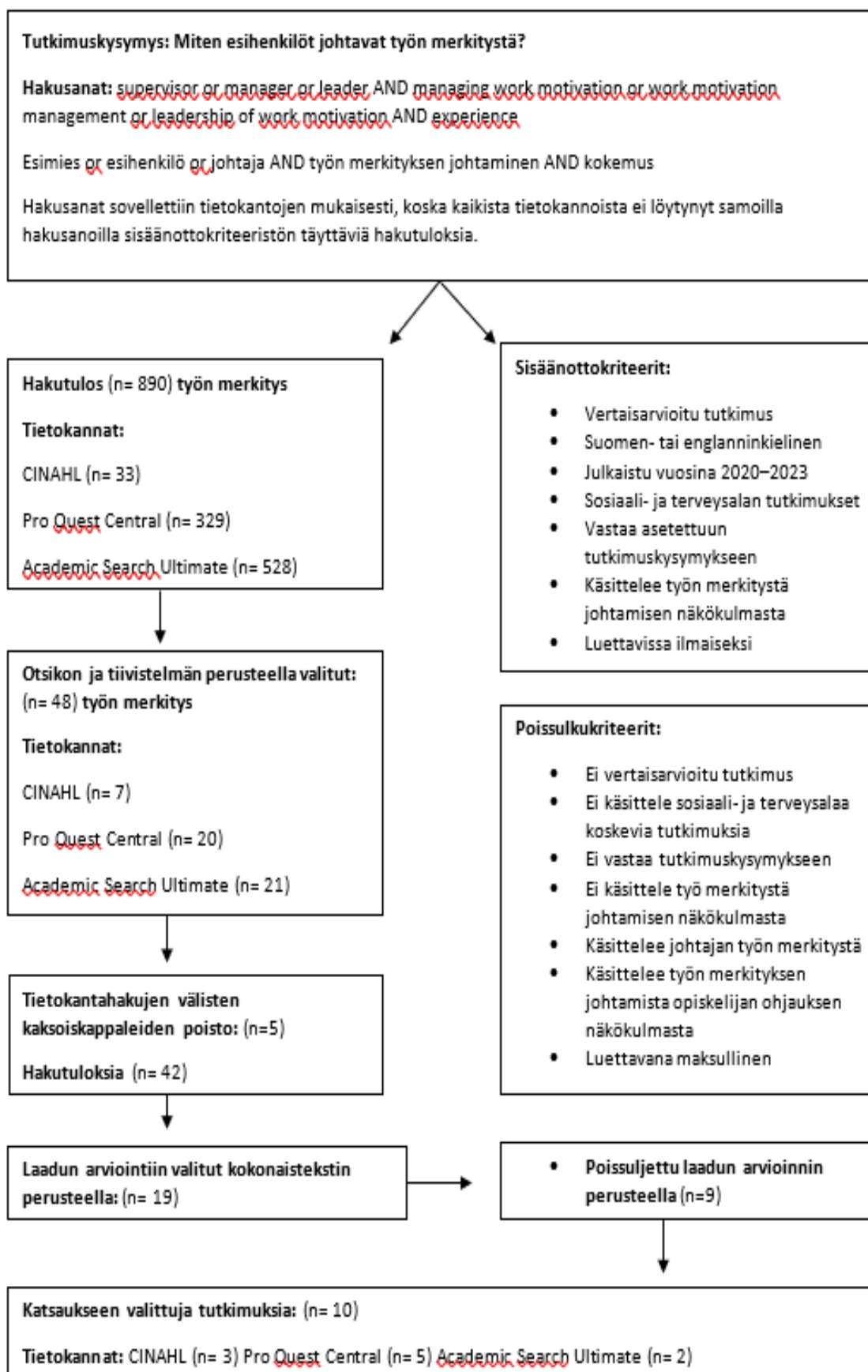


KUVIO 2. Työmotivaation johtamisen hakuprosessin PRISMA-kaavio

4.1.2 Kirjallisuuskatsaus työn merkityksen johtaminen

Tutkimuskysymys: Miten esihenkilöt johtavat työn merkitystä? Tietokantarajausten jälkeen mukaan tarkasteluun otettiin Cinahlista 33 artikkelia ja Academic Search Ultimatesta 528 artikkelia. ProQuest Central tuotti hakukantarajausten jälkeen 329 tulosta. Näiden jälkeen haku toteutettiin vielä otsikko- ja abstraktihakujen avulla, jolloin Cinahlista tarkasteluun jäi 7 artikkelia, Academic Search Ultimatesta tarkasteluun jäi 21 artikkelia ja ProQuest Central tuotti 20 artikkelia. Yhteensä tarkasteluun jäi 48 artikkelia. Seuraavaksi tuloksista poistettiin tietokantahakujen väliset kaksoiskappaleet (5), jonka jälkeen hakutuloksia oli yhteensä 42. Kokonaistekstin perusteella laadun arviointiin valittiin 19 tutkimusartikkelia, joista laadunarvioinnin jälkeen aineistoon valikoitui 10 tutkimusartikkelia. Hakuprosessi kokonaisuudessaan Prisma vuokaaviossa esitettynä (kuvio 3).

Työn merkityksen johtamisen kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset arvioitiin Joanna Briggs Institute (JBI) arviointitaulukkoa käyttäen (liite 3.). Tätä tarkistuslistaa käytetään metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnissa käytiin läpi sisäänottokriteerien täyttäneiden tutkimusten, menetelmällisen laadun kriittinen arviointi. Arviointi suoritettiin molempien tutkijoiden toimesta itsenäisesti. (Hoitotyön tutkimussäätiö, n.d. b.) Kirjallisuuskatsauksen hakuprosessi työn merkityksen johtamisesta kuvattuna kokonaisuudessaan Prisma vuokaaviossa (kuvio 3).



KUVIO 3. Työn merkityksen johtamisen hakuprosessi PRISMA-kaavio

4.2 Työmotivaatio

Motivaation käsitettä voidaan tarkastella kolmen kysymyksen avulla. Syihin, jotka ovat motivaation taustalla viitataan kysymällä miksi. Taustalla voivat vaikuttaa yksilön arvot, hallinnan tunne tai ihmisen psykologiset perustarpeet esimerkiksi autonomia ja yhteenkuuluvuus. Kysymällä miksi viitataan myös ihmisen arvoihin. Tähän kysymykseen liittyvät seikat ovat harvoin ihmisen tietoisuuden piirissä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 10.)

Yksilön motivaation kohteisiin viitataan kysymällä mitä, joka etsii vastausta siihen, mitä halutaan ja mihin pyritään. Tähän liittyy esimerkiksi yksilön pyrkimys ja tavoite sekä huolenaihe ja intohimo. Tyypillistä on, että motivaatio kohdistuu erilaisiin konkreettisiin kohteisiin. Esimerkkinä koulutustavoite, joka voi olla valmistuminen opettajaksi tai terveystavoite voi olla pyrkimys painonpudotukseen. Mitä-kysymykseen liittyvät seikat ovat pääsääntöisesti ihmisen tietoisuuden piirissä ja he pystyvät vastaamaan sitä koskeviin kysymyksiin. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 10.)

Siihen millä keinoilla motiiveja, tarpeita ja tavoitteita aiotaan toteuttaa, viitataan miten-kysymyksellä. Tällaisia ovat esimerkiksi opitut toimintatavat ja ongelmanratkaisu. Usein puhutaan suunnittelusta ja strategian luomisesta silloin, kun kyseessä on tilanteen kannalta edullinen tapa edistää asiaa. Suunnittelu ja ongelmanratkaisu ovat tietoista toimintaa. Monet toimintatavat, esimerkiksi strategiat ja itsesäätely, automatisoituvat tiedostamattomiksi, niitä usein toistettaessa. Tällöin ne eivät ole ihmisen tietoisuuden piirissä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 10.)

Ihmisiä voivat motivoida ja saada toimimaan hyvin erityyppiset asiat. Motivoida voi ulkoinen pakko tai pelko. Motivaatio voi muodostua työn arvostamisesta, työn kiinnostavuudesta ja henkilökohtaisesta sitoutumisen tunteesta. Sisäinen motivaatio heijastaa yksilön myönteistä potentiaalia. Se on ihmisen luontainen taipumus etsiä haasteita ja uutuuksia sekä laajentaa ja käyttää kykyjään sekä tutkia ja oppia. Luontaisen motivaatiotaipumuksen vahvistaminen ja ylläpitäminen vaatii sitä tukevia olosuhteita. Epäsuotuisat olosuhteet heikentävät sitä. (Deci & Ryan, 2000, 71–72.)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan toiminnan suorittamista, jota suoritetaan sen itsensä tuottaman tyydytyksen takia. Ulkoinen motivaatio on toiminnan suorittamista jonkin erillisen tavoitteen vuoksi. Itsemääräämisteoriassa huomioidaan kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat autonomisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Näiden perustarpeiden tyydyttyminen on edellytyksenä sisäisen motivaation kehittymiselle. Itsemääräämisteoriassa tarkastellaan ympäristötekijöitä kuten sosiaalista toimintakykyä ja henkilökohtaista hyvinvointia, jotka voivat heikentää itsenäistä motivaatiota. Motivaation vaikutuksen ymmärtäminen ja motivaation tukeminen on merkityksellistä työntekijöiden työhön sitoutumisen kannalta. (Deci ym. 2000, 73–83.) Työmotivaatioon vaikuttaminen on yksi keino sairaanhoitajien työssä pysymisen ja alan vetovoimaisuuden paranantamiseksi. (Lahnalampi, Roos, & Suominen 2020, 28).

Sisäistä motivaatiota voi lisätä sellainen palaute, kommunikaatio ja palkkiot, joka johtaa toiminnan aikana pätevyyden tunteeseen. Positiivinen suorituspainne, kuten optimaaliset haasteet, voi lisätä sisäistä motivaatiota. Pätevyyden tunne ei kuitenkaan lisää sisäistä motivaatiota, mikäli siihen ei sisälly autonomian tunnetta. Ihmisten on koettava käyttäytymisensä itsemääräämisenä. Autonomian tunnetta ihmisille antavat valinnanvapaus, mahdollisuudet itseohjautuvuuteen ja tunteiden tunnustaminen. Itsemääräämisteoriassa autonomian tunne ei viittaa irrallisuuteen, itsekkyyteen tai itsenäisyyteen, vaan se liittyy tahdon tunteeseen, joka voi liittyä mihin tahansa toimintaan, oli se itsenäinen tai riippuvainen, yksilöllinen tai yhteisöllinen. (Deci ym. 2000, 72–75.)

Sairaanhoitajien ulkoisia työmotivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi urasuunnitelmat, palkka ja maine. Sisäisiä työmotivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työstä nauttiminen ja ylpeys työstä. Sairaanhoitajista suuri osa on jossain määrin sisäisesti motivoituneita kaikissa Euroopan maissa. Pidempään työelämässä olleet vanhemmat sairaanhoitajat ovat usein enemmän motivoituneita ulkoisista syistä. (Toode, Routasalo, Helminen & Suominen 2015, 249–253.) Ihmisen ollessa ulkoisesti motivoitunut hän suorittaa tehtävän siitä seuraavan erillisen palkinnon takia, mutta ei koe tekemistä itsessään palkitsevana (Martela 2015, 65).

Ulkoiset työmotivaatiotekijät kuten työajat ja työpaikan sijainti vaikuttavat usein työnhakuun, mutta työpaikan saamisen toteutuessa se ei enää vaikuta sairaanhoitajan työhön. Sisäinen työmotivaatio vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Korkea työhön sitoutuminen vähentää vaihtuvuutta ja parantaa hoidon laatua. (Zeng ym.2022, 9.)

Työmotivaatiotekijöitä on tutkittu X- ja Y-sukupolvien näkökulmista. X-sukupolvi sisältää 1965–1980-luvuilla syntyneet. Y-sukupolvi sisältää 1981–1995-luvuilla syntyneet. X-sukupolvi pitää työssä tärkeimpinä täydennyskoulutusta ja palkkausta. Y-sukupolvi pitää työssä tärkeimpinä työn laatua ja sisältöä sekä urakehitystä. Y-sukupolven työmotivaatiotekijöinä korostuu myös X-sukupolvea enemmän työn mielenkiintoisuus, työympäristön- ja palautteen saamisen merkitys sekä tasapaino työn ja yksityiselämän välillä. (Gallo, Mihalcova, & Balogova 2023, 58–60.)

Kokemus oman työn hallittavuudesta sekä itseensä luottaminen työkokemuksen ja ammattitaidon perusteella ovat työmotivaatiota lisääviä tekijöitä. Positiivisen palautteen ja työn arvostuksen merkitys työmotivaation ylläpitämisessä on suuri. Työympäristö ja sosiaalinen tuki vaikuttavat työmotivaatioon. (Wallin, Fjellman-Wiklund & Fagerström 2022, 2–9.) Työntekijöiden keskinäinen kunnioitus ja tuki vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioon (Koivisto, Multisilta & Haavisto 2021, 109). Työilmapiirin vaikutus motivaatioon ja asenteisiin heijastuu suoraan asiakastyytyväisyyteen (Kauhanen 2012, 172).

4.3 Työmotivaation johtaminen

Johtamisen kannalta merkittävä tulos on, että pidempään työelämässä olleet vanhemmat sairaanhoitajat ovat usein motivoituneita ulkoisista syistä. Sisäinen työmotivaatio saattaa siis pidempään työelämässä olleilla muuttua ulkoiseksi työmotivaatioksi. Esihenkilöiden tulisi tarjota sairaanhoitajille muutoksia työnkuvaan sekä lisätukea työhön, jotta he pysyvät yhtä motivoituneina työhönsä kuin heidän aloittaessaan työnsä. (Toode ym. 2015, 254.) Pitkäkestoisia työmotivaatiota yllä-

pitäviä ja sitä kehittäviä työtapoja tulisi suunnitella systemaattisesti terveydenhuollon työyksiköissä. Näitä voivat olla esimerkiksi erilaiset uramallit ja työnkiertomahdollisuudet. (Lahnalampi ym. 2020, 36.)

On tärkeää ottaa huomioon keinot, joilla sisäistä motivaatiota voidaan tukea sekä ylläpitää hyvien motivaatiostrategioiden avulla. Sairaanhoidajien olemassa olevan motivaatiotilan vahvistaminen on tärkeää, jotta he tuntevat heidän autonomiansa kunnioitettavan ja jotta he kokevat arvostusta. Jatkuvan kouluttautumisen mahdollistaminen tukee työmotivaatiota. Ammatillista koulutusta viimeisten 12 kuukauden aikana saaneet sairaanhoitajat ovat motivoituneempia kuin sairaanhoitajat, jotka ovat saaneet vähemmän koulutusta. (Toode ym. 2015, 254–255.) Ihmisten halu itsensä ja osaamisensa kehittämiseen kuitenkin vaihtelee yksilöllisesti. Tämä on hyvä huomioida sisäisen motivaation johtamisen näkökulmasta. (Martela & Jarenko 2015, 98.)

Johtajan hyvät vuorovaikutustaidot, asenne työntekijöitä kohtaan ja kannustavan johtamistyylin soveltaminen vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatiota parantavasti (Wallin ym.2022,9). Työmotivaatioon vaikuttaa tapa, miten ihmiset kokevat johtajansa. Voimaannuttavaan johtamiseen liittyy usein sisäiset motivaatiotekijät, kun taas myrkylliseen johtamiseen liittyy usein ulkoiset motivaatiotekijät. Organisaatioiden tulisi arvioida itseään analysoimalla omia johtamisprofiilejaan, jotta organisaation tulokset paranevat ja voidaan edistää työntekijöiden hyvinvointia. (Semedo ym.2022,1896–1897.)

Johtamistyyli on yksi sairaanhoitajien työmotivaatiota ennustava tekijä. Johtamistyyli, jotka ovat tukevia ja tähtäävät saavutuksiin, kannustavat, osallistavat sekä ovat tulossuuntautuneita vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Johtajien tulee luottaa johtamistyyliin, jotka motivoivat työntekijöitä toimimaan sekä toimia itse. Johtajan tulee asettaa selkeät tavoitteet. Vuorovaikutuksen tulee olla rehellistä ja tehokasta ja johtajan tulee tunnustaa työntekijöiden saavutukset. Johtaja motivoi sairaanhoitajia tarjoamaan laadukasta hoitoa. (Smama´h ym.2023, 27.)

Sairaanhoitajien esihenkilöiden on todettu omaavan työntekijälähtöistä johtamiskäyttäytymistä, joka vaikuttaa työmotivaatioon. Sairaanhoitajien motivaatiotaso

kasvaa sairaanhoitajien esihenkilöiden johtamiskäyttämisen kasvaessa. Esihenkilöiden tulisi kouluttautua ja kehittää itseään kehittäkseen johtamiskäyttämistään, jotta he pystyisivät vaikuttamaan positiivisesti sairaanhoitajien motivaatiotasoihin. (Demirhan, Gezginci & Goktas 2020, 389.) Esihenkilön tulee ohjata työryhmää kohdellen kaikkia työryhmän jäseniä tasapuolisesti ja arvostaa työryhmän työntekijöiden ajatuksia (Demirhan ym. 2020, 381).

Työntekijöiden työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttava tekijä on heidän sisäisen motivaation kokemuksensa. Työn hallinnan tunne ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön koetaan tärkeinä (autonomian kokemus). Palautteen saaminen, minäpystyvyyden tunne ja merkitykselliset työtehtävät (kyvykkyyden kokemus) ja hoitotyön arvostus yhteiskunnassa, yhteisöllisyyden tunne sekä mahdollisuus tehdä hyvää ihmisille (yhteenkuuluvuuden tunne) nousivat esille tutkittaessa kirurgisten sairaanhoitajien kokemuksia sisäisestä työmotivaatiosta. Jatkuva palautteen antaminen päivittäisestä työstä työntekijöille sekä johdon arvostus ja tuki ovat sairaanhoitajien sisäisen työmotivaation kannalta tärkeitä. (Koivisto ym. 2021, 102.)

Epäitsekkäiden johtajien palkkaaminen työmotivaation lisäämisen kannalta on järkevää, koska epäitsekkäät johtajat ovat ratkaisevassa roolissa organisaatiokulttuurin perustamisessa. Motivoivaa työympäristöä luovat johtajat ottavat työntekijöiden tarpeet huomioon sekä synnyttävät työn arvon ja työn mielekkyyden kautta positiivisia tunteita, jotka lopulta saavat aikaan onnellisuuden työssä. Henkisen johtajuuden perusta on epäitsekkäässä, pyyteettömässä toiminnassa ja toivon näkemisessä. Henkinen johtajuus voi auttaa työntekijöiden motivoimisessa. (Srivastava ym. 2022, 984–985.)

Transformatiivinen johtamiskäyttämisen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja itsenäiseen motivaatioon. Sisäisen motivaation, autonomisen ja kontrolloidun motivaation välillä on yhteyttä transformatiivisen johtajuuden ja työhön sitoutumisen kanssa. Työntekijät, jotka saavat johtajalta yksilöllistä huomioimista, selviävät psykologisista vaatimuksista paremmin työssään. Kun työntekijät ymmärtävät johtajiensa vastaavan heidän kasvutarpeisiinsa, lisää se sitoutumista työhön. (Chua & Ayoko 2021, 529–540.)

4.4 Työn merkitys

Merkityksellisyyttä voi tarkastella kahdella eri tasolla. Toinen on uskonnollisfilosofinen ajatus elämän tarkoituksesta (meaning of life). Toisessa ajatuksena on psykologinen näkemys siitä, mikä vaikuttaa siihen, että ihmisen elämä on merkityksellinen ja mielekäs (meaning in life). (Aaltonen ym. 2020, 27.) Elämän tarkoitus (meaning of life) viittaa periaatteeseen, joka antaa lopullisen vastauksen, syvällisen salaisuuden, jonka kautta ihmiselämässä on merkitystä. Kun puhumme elämän merkityksellisyydestä (meaning in life), puhumme kokemuksesta ja mielentilasta. (King & Hicks 2021, 562.)

Työn merkityksellä (meaning of work) tarkoitetaan työn psykososiaalista roolia ja merkitystä yhteiskunnassa yhtenä elämän tärkeimmistä tehtävistä ja työn, sekä työnteon keskeistä merkitystä yksilön elämänalueella. Merkitys työssä (meaning at work) tarkoittaa työpaikan merkityksellisyyden kokemusta sellaisena, kuin se näyttäytyy yksilöiden suhteessa työntajiin, työtovereihin ja organisaatioon. Tällöin työpaikka ja kaikki sen muuttajat toimivat mahdollisesti paikkana, jossa voi kokea ja tulkita erilaisia elämän merkityksiä. Merkitys työssä (meaning in work) tai merkitys työn kautta tarkoittaa työn kokemista positiivisena sekä merkittävänä arvona ja merkityksen lähteenä elämässä. Tämänkaltaista työn merkityksen tunnetta koetaan tyypillisesti silloin, kun työ koetaan kutsumuksena. (de Klerk 2023, 10.)

Michael Steger on kehittänyt WAMI-mallin, johon perustuu merkityksellisen työn mittari Work and Meaning Inventory (kuvio 4). Mallissa ajatellaan työ subjektiivisesti mielekkäänä kokemuksena. Se koostuu kolmesta eri ulottuvuudesta. Nämä ovat työn positiivisen merkityksen kokeminen, tunne työstä elämän keskeisenä keinona merkityksellistää elämää ja käsitys työn hyödystä jollekin henkilölle. Tämä on työkalu, mikä auttaa ymmärtämään merkityksen työelämässä. Se auttaa huomaamaan, minkä kaltainen työ tarjoaa suuremman merkityksen, joten siitä voi olla hyötyä uraohjauksessa. (Steger, Dik & Duffy 2012, 322–334.)

WAMI-malli työn merkityksellisyydestä



Kuvio 4. Michael Stegerin Wami-malli työn merkityksellisyydestä (Aaltonen ym. 2020, 91).

Merkityksellisyyden kysymys on erityisen ajankohtainen nyt, mutta se on myös ajankohtainen aina, koska merkityksellisyyden kokeminen on osa ihmisyyttä. Voimme vahvistaa työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista, luovuutta jopa aikaansaamista rakentamalla merkityksellistä työelämää. Merkityksellisyyteen panostaminen on järkevää ja kannattavaa. (Aaltonen ym. 2020, 14–31.)

Arkipäivän rutiinit ovat yksi niistä monista asioista, jotka voivat saada elämän tuntumaan merkitykselliseltä (Heintzelman & King 2019, 689). Silloin, kun yksilö kokee suurempaa merkitystä, hänen on myös taipumus tuntea itsensä autonomiseksi, päteväksi ja tuntea yhteenkuuluvuutta. Toisin sanoen elämän merkitys toimii erotettavissa olevana ja tärkeänä hyvinvoinnin ennustajana, joka ei ole päällekkäinen muiden tarpeiden kanssa. (Hadden & Smith 2019, 199.)

Elämän merkityksellisyys syntyy kolmen tekijän kautta, jotka ovat elämän ymmärrettävyyden ja koherenssin, tarkoituksellisuuden ja elämän suurten päämäärien sekä merkittävyyden, arvokkuuden ja tärkeyden yhdistelmä. Elämän merkityksellisyys syntyy kolmea polkua pitkin. Näitä ovat asioiden tekeminen ja luominen oman toiminnan kautta, asioiden ja elämysten kokeminen sekä asennoituminen

haasteisiin kokemalla asioita ja elämyksiä, joita elämässä kohtaamme. (Aaltonen ym. 2020, 31–32.)

Masennus on 2030-luvulla maailman yleisin sairaus Terveysjärjestö WHO:n mukaan. Länsimaisen elämän riivaama tarkoituksettomuuden ja merkityksettömyyden kokemus ovat siihen varmasti yksi syy. Keskeinen foorumi elämän merkityksellisyiden etsimiseen on työ ja työelämä. Tämän vuoksi on tärkeää kysyä, miten työelämä vastaa ihmisten kaipuuseen kokea tekemisensä ja olemisensa arvokkaana ja tärkeänä. Tärkeä on myös pohtia millaisin keinoin yhteiskunnassamme voimme tukea ihmisiä heidän kaipuussaan kokea oma olemisensa ja elämisensä merkityksellisenä. Työn merkityksellisyys on tulevaisuuden työelämän menestystekijä. (Aaltonen ym. 2020, 54–55.)

Sairaanhoidajien työssä sairaalaosastoilla on noudatettava tiukkoja sääntöjä ja osa hoitotyön toimista on sidottu rutiineihin. Tästä huolimatta sairaanhoidajien koivissa nautintoa työstään ja ollessaan motivoituneita rakentavat he ammatillista identiteettiään, joka auttaa löytämään merkityksellisyyttä työlle. Työn merkitys liittyy nautintoon kolmen eri ulottuvuuden kautta, jotka ovat yksilö-, organisaatio- ja sosiaalinen ulottuvuus. Työn kautta voi rakentaa elämänsä löytäen ammatillisen ja henkilökohtaisen tyydytyksen tekemisestään. (Franco ym. 2022, 3–4.)

Työolot vaikuttavat työn merkitykseen. Työn tarjotessa mahdollisuuksia päätöksentekoon ja taitojen käyttöön työssä, työn merkityksen tunne lisääntyy. Koulutus- ja tulotasolla sekä työhyvinvoinnilla on todettu olevan myös vaikutusta työn merkityksen kokemiseen. (Scott 2022, 1070–1074.) Terveystieteiden organisaatioiden tulisi luoda ympäristöjä, joissa työntekijät pystyvät löytämään työstään merkitystä ja iloa (Gökkaya, Gökkaya, Cantürk & Özkan 2023, 14).

Lasten- ja nuorisohuollon työntekijät kokevat työnsä tärkeänä osana elämänsä, tyydytyksen ja merkityksen lähteenä. Työntekijät kokevat asiakkaiden vaikean elämäntilanteen ja vaativan työympäristön vuoksi ammatillista stressiä. Työntekijöiden aktiivinen asenne lasten- ja nuorten elämän parantamiseksi voi vahvistaa pätevyyden ja merkityksen tunteita, jotka puolestaan vahvistavat työhön sitoutuneisuutta ja torjuvat työuupumusta. Työtä pidetään henkilökohtaisesti tärkeänä ja

merkittävänä, se ei ole vain työtä, vaan työntekijät uskovat siihen mitä tekevät ja saavat työstään tyytyväisyyden tunnetta. (Yakhnich 2022, 1175–1185.)

Työn merkityksellisyyden oleellinen rooli hoitotyössä saattaa johtua keskeisistä elementeistä, jotka tuovat hoitotyöhön merkitystä. Merkitystä työhön tuovat suhteet toisiin työntekijöihin, suhteet potilaisiin, sitoutuminen myötätuntoiseen hoitotyöhön, henkilökohtainen samaistuminen hoitotyön ammattiin sekä aiemmin opiskelijana saatu mentorointi. Merkittävin psykologinen voimavara, jolla ehkäistään työhön liittyvää stressiä, burnoutia ja muita kielteisiä psykologisia reaktioita työssä, on mielekäs työ. Hoitotyöntekijät, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi, pystyvät tekemään tehtävänsä henkilökohtaisten voimavarojen haastamisesta ja stressistä huolimatta. (Hamama-Raz ym. 2021, 453–454.)

4.5 Työn merkityksen johtaminen

Hyvä johtaja kykenee heijastamaan ja luomaan yhteisölleen sekä asiakkailleen merkityksen tunteen, eli lähtökohtaisesti jokainen hyvä johtaja on merkitysjohtaja. Hän osaa visioda tulevaa, kuvaa työn päämäärän ja saa työntekijänsä uskomaan työtehtävän merkityksellisyyteen. Työn merkityksellisyyden ja työhön sitoutumisen kannalta tärkeitä ovat toimet, jotka keskittyvät työnantajamielikuvaan, rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen, suorituksen johtamiseen ja yritys vastuullisuuteen. (Aaltonen ym. 2020, 116–120,134.)

Työnantajat voivat parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia löytää työlle merkitys mahdollistamalla työntekijöiden oppiminen, antamalla heidän käyttää taitojaan työssään ja antamalla mahdollisuuden saavuttaa tavoitteet (Scott 2022, 1071). Johtajien, jotka toimivat terveydenhuollossa, tulisi toteuttaa hyvinvointia ja motivaatiota lisääviä tekijöitä huomioiden työntekijöiden erilaiset psykologiset tilat sekä erilaiset motivaatiotekijät, jotka auttavat löytämään merkitystä työlle. Kun työntekijät pystyvät löytämään enemmän merkitystä työlleen, voidaan saavuttaa laadukas ja hyvä palvelu. (Gökkaya ym.2023, 14.)

Viime aikoina työn intensiivisyys on lisääntynyt ja työnkuvat ovat monimutkaisempia sekä henkisesti vaativampia. Tämä vie aikaa työn ydintehtävältä ja aiheuttaa

kuormitusta. Työelämän tehostuessa on muistettava, etteivät työntekijän aivot pysty keskittymään useaan työtehtävään yhtä aikaa. Kun työn ydintehtävä vaarantuu, on ammatillinen identiteetti ja kutsumus uhattuna ja tästä voi seurata työn merkityksettömyyden kokemusta. Toisaalta taas työn oppimisvaatimukset vahvistavat työn merkityksellisyyden kokemusta, silloin kun ne eivät ylitä työntekijän voimavaroja. (Mauno, Minkkinen & Auvinen 2019, 282–283.)

Työnantajat kertovat usein työntekijöille, mistä löytyy työn mielekkyys. Tällöin on epätodennäköistä, että työntekijät löytävät sen. Työn merkitystä tai tarkoitusta ei voi määrätä, vaan se pitää työntekijän itsensä löytää. Työntekijöiden ja johtajien on opittava keskustelemaan luottamuksellisesti työn merkityksestä. Tutkimuksessa on tunnistettu neljä keskustelua vaikeuttavaa estettä (kuvio 5). Merkityksistä puhuminen voi tuntua uhkaavalta tai epäoleelliselta, ihmisillä on vain 1–2 merkitysmääritelmää, valituksia ei tunnisteta vihjeiksi merkityksen puuttumisesta ja johtajille annetaan tilaa puhua merkityksestä, mutta muille ei. Merkityksen kuunteleminen vaatii, että johtaja on aidosti läsnä kuunnellessaan työntekijää, kuunnellen, kuinka työ todella koetaan, ei miten johtaja haluaisi sen olevan tai miten sen pitäisi olla. (Lips-Wiersma, Bailey, Madden & Morris 2022, 33–36.)

TAPOJA RIKKOA HILJAISSUUS

Neljän keskeisen esteen ylittäminen organisaatiossasi merkityksellisestä työstä puhumiselle - ja sen yhteisluomiselle - voi parantaa työntekijöiden sitoutumista, tuottavuutta ja innovointia.



Kuvio 5. Keinot neljän merkityksellisestä työstä puhumisen esteen ylittämiseen (Lips-Wiersma ym. 2022, 36).

Työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen on tärkeää, koska hyvinvoiva työntekijä kokee mielekkyyttä työstään ja pystyy tuntemaan olonsa elämässään hyväksi. Korkea tyytyväisyys elämässä on yhteydessä vähäiseen työuupumukseen ja korkeaan suorituskykyyn. (Shilo-Levin, Amit & Hoffman 2021, 2883.) Työntekijän tulee tulla hyväksytyksi aitona ihmisenä, jolloin hän voi työskennellä omien arvojensa mukaisesti. Työn merkitys on helppo löytää silloin, kun työntekijän ja organisaation arvot kohtaavat ja työntekijä pystyy toteuttamaan tavoitteitaan organisaation arvojen suuntaisesti. (Spännäri, Juntunen & Ståhle 2017, 253–254.)

Tunteiden jakaminen on työuupumukselta suojaava tekijä. Työntekijät hyötyvät siitä, että he jakavat säännöllisesti esihenkilöidensä ja kollegoidensa kanssa tunteita, joita työympäristössä nousee. Tämä lisää työn merkitystä. Työn merkityksen saavuttamisen tarve motivoi työntekijöitä jakamaan tunteitaan. Esihenkilöiden tulee luoda työilmapiiri, joka edistää kunnioittavaa, rehellistä ja avointa sosiaalista vuorovaikutusta. Esihenkilöillä on tärkeä rooli hyvän työilmapiirin luomisessa. (Delroisse, Rimé & Stinglhamber 2023, 70–76.)

Sairaanhoitajien uravalintoja käsittelevän tutkimuksen tulokset havainnollistavat sairaanhoitajan uravalintojen ymmärtämiseksi koko elämän näkökulman merkitystä siitä, kuinka sairaanhoitajien uravalintojen mieltymykset muuttuvat ajan myötä. Sairaanhoitajat kokevat työn merkitystä auttamalla potilaitaan. Ihmisten auttaminen, läheinen suhde potilaisiin ja itsenäisyys ovat mielekkäitä lähtökohtia työskennellä. Kyky johtaa työn merkitystä on tärkeää psyykkiselle hyvinvoinnille. Työn merkityksen kokeminen on tärkeä voimavara. Tuki urasuunnittelussa on arvokasta ja auttaa työn merkityksen kokemista ja on tärkeää organisaatioon sitoutumisen kannalta. (Haaland, Øygarden, Storm & Mikkelsen 2023, 8–10.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Laadullinen tutkimus

Kylmän ja Juvakan (2014) mukaan laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofian mukaan tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen keräten tietoa ihmisten kokemuksista (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 216). Vilkan (2015) mukaan laadullisessa tutkimuksessa käytetään empiirisiä aineistoja ja tarkastellaan merkitysten maailmaa (Vilka 2015, 118–122). Morsen (2012) mukaan laadullisen tutkimuksen lähestymistapa voi olla subjektiivinen, sosiaalinen, kulttuurinen tai yhteiskunnallinen (Morse 2012, Elo ym. 2022, 216).

Tässä opinnäytetyössä kvalitatiivisella eli laadullisella lähestymistavalla pyritään ymmärtämään merkityksiä, joita tutkimukseen osallistuvat antoivat tutkittavalle asialle (Fraser & ja Taylor 2022, 220–235). Tarkoituksena oli saada mahdollisimman tarkkaa yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta asiasta haastateltavilta heidän kokemanaan ja tulkitsemalla niitä (Palonen & Kylmä 2022, 283). Tavoitteena oli myös tarjota syvällisempää näkemystä ja ymmärrystä reaali maailman ongelmista (Moser & Korstjens 2017, 271). Opinnäytetyön tutkimuksessa korostui subjektiivinen lähestymistapa.

Opinnäytetyön aineistot ovat luonnollisia, mitkä ovat syntyneet ilman, että tutkija on vaikuttanut niiden syntymiseen (Vilka 2015, 118–122). Opinnäytetyön aineistonkeruun tavoitteena oli tuottaa aineiston analyysiin materiaalia näkökulmasta, joka on opinnäytetyön kannalta oleellista ja tuo tutkittavasta ilmiöstä esille sellaisia asioita, joita ei tunneta riittävästi (Flick 2018, Elo 2022, 216). Opinnäytetyön aineistossa sanojen kielellinen merkitys ja tulkinta korostui (Kylmä & Juvakka 2014, Elo 2022, 216).

Tiedonhankinnan muotona oli tutkimushaastattelu (Gray & Grove 2020, Elo 2022, 216). Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä (Elo & Kyngäs 2008, Elo 2022, 216). Opinnäytetyössä käytetyn aineiston analyysissä edettiin

yksityiskohtaisista alkuperäisilmaisuista eli haastateltavien kertomuksista yleiseen luokitteluun. Sisällön analyysin raportoinnissa tulokset esitettiin tehdystä luokittelusta käsin. (Elo ym. 2022, 223.)

5.2 Teemahaastattelu aineistonhankintamenetelmänä

Haastattelu on tärkeä ja keskeinen aineistonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Tämä opinnäytetyö toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä, jossa haastattelukysymykset perustuivat tutkimustehtävän ohjaamana tutkijoiden aikaisemman tutkimustiedon avulla muodostettuihin teemoihin. Aineistonkeruumenetelmässä annettiin tilaa tutkimukseen osallistujien omalle kerrokselle. Keskeistä oli turvallisen haastattelutilanteen luominen ja vuorovaikutuksellisuuden korostaminen. (Palonen & Kylmä 2022, 281.)

Haastattelun suurena etuna on, että aineiston keruuta voitiin säädellä eri tilanteiden edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 205). Haastattelut tehtiin etukäteen määritellyistä teemoista ja aihepiirit sekä kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat. Teoreettisena lähtökohdana käytimme motivaatioteoriaa, työmotivaation ja työn merkityksen johtamista. Teoriatieto antoi pohjan kysymysten asettelulle.

Tutkimusongelmasta poimittiin keskeiset teemat ja aiheet, joita haastattelussa oli välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ollut merkitystä haastattelun aikana. Kaikista teemoista vastaaja antoi oman kuvauksensa ja haastatteluteemat voitiin käsitellä vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä. (Vilka 2015, 122–124.) Teemahaastattelut haastateltavien kanssa olivat keskenään vertailukelpoisia, vaikka suunnitellut teemat käsiteltäisiin eri järjestyksessä. (Vilka 2021, 76). Kysymyksissä ei ollut tarkkaa muotoilua ja järjestystä ja vapaalle puheelle annettiin tilaa. Kaikkien haastateltavien kanssa teemojen suhteen ei välttämättä tullut vastauksissa sama laajuus, vaikka kysymysten asettelu oli sama. (Valli 2018, 30.)

5.3 Haastattelukysymysten ja nauhoituksen esitestaus

Haastattelukysymysten ja nauhoituksen toimivuus esitettiin kahdella esihenkilöasemassa olevalla henkilöllä, yhdellä opetushenkilökuntaan kuuluvalla ja kahdella opponentilla. Esitestauksessa käytiin läpi haastattelukysymykset ja arvioitiin yhteen haastatteluun kuluva aika. Palautteen perusteella muokattiin alkuperäistä kysymysasettelua ja tehtiin tarkennuksia. Motivaatio tarkentui työmotivaatioksi ja merkitys tarkentui työn merkitykseksi. Ehdotetulla tavalla vaihdettiin joidenkin kysymysten järjestystä niiden loogisuuden perusteella.

Haastatteluiden esitestaukseen kului aikaa noin 30 minuuttia. Itse haastattelukysymykset koettiin hyvinä, mutta työn merkityksen johtamisen osuus koettiin hieinan vaikeana, mutta tärkeänä aiheena. Opponentit kuvasivat, että heidän vastauksissaan saattoi nousta esiin ja vaikuttaa heidän oman opinnäytetyönsä aihe dialogisesta johtajuudesta.

Yksi esihenkilöasemassa oleva piti aiheen tulokulmaa johtamiseen mielenkiintoisena. Erityisesti työn merkityksen johtaminen oli kiinnostava. Kysymykset olivat hyviä, mutta vaikeita. Sen vuoksi lämmittelykysymykset koettiin hyvinä, joissa joutui ensin pohtimaan ja avaamaan käsitteitä. Esitestaaja koki, että tutkijoilla on selvästi hypoteesina se, että haastatteluun tulevat johtajat kokevat johtavansa työmotivaatiota ja työn merkitystä ja pitävät niiden johtamista tärkeänä. Esitestaajan mukaan näin ei välttämättä kuitenkaan ole. Huomiona kuitenkin oli, että kysymykset ovat monisyisiä ja vastaamiseen menee paljon aikaa. Kehotettiin vaurautumaan siihen, että tutkimuksesta syntyy valtava aineisto. Aihe kokonaisuus koettiin erittäin kiinnostavana.

5.4 Teemahaastattelun toteuttaminen yksilöhaastatteluina

Haastateltavien valintaan vaikutti tutkimuksen aihe työmotivaation- ja työn merkityksen johtamisesta. Tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksen perusteella valikoituivat esimiesasemassa olevat lähi- ja keskijohdon haastateltavat. Tärkeänä kriteerinä pidettiin sitä, että haastateltavilla on omakotaista kokemusta tutkittavasta asiasta. (Vilkkä 2015, 135.)

Haastateltavilta kysyttiin suullisesti ja kirjallisesti halukkuudesta osallistua tutkimukseen. Kirjallisessa tiedotteessa, tiedote tutkimuksesta, kerrottiin opinnäytetyön nimi, pyyntö osallistua tutkimukseen, tutkimuksen vapaaehtoisuus, tarkoitus ja kulku, aineiston keruumenetelmä, tutkimukseen liittyvät hyödyt, luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen, henkilöiden yksityisyyden turvaaminen, valmiista työstä tiedottaminen ja tutkijoiden yhteistiedot (liite 4).

Haastateltavien motivoitumisen kannalta teemahaastattelurunko lähetettiin etukäteen haastateltaville (liite 5). Teemahaastattelurunko mahdollisti teemojen esittelyn tutkimukseen osallistuville teoreettisessa kehyksessä. (Palonen & Kylmä 2022, 286). Haastatteluajankohta sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa yksilöllisesti. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina haastateltavien työpaikoilla.

Haastattelutilalla tutkimuksen laadun kannalta on merkitystä. Tutkimushaastatteluun varattuun tilaan tutustuttiin etukäteen. Tilaan liittyvät ongelmat huomioitiin ja häiriötekijät minimoitiin. (Vilkkä 2015, 133.) Haastateltavilta kysyttiin haluavatko he haastattelun toteutuvan heidän omissa työhuoneissaan vai erillisissä neuvottelutiloissa. Molempia vaihtoehtoja toteutettiin. Tärkeää oli, että haastattelut toteutettiin häiriöttömissä tiloissa ja haastateltavien toiveita kuunnellen.

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2023. Lähtökohtaisesti pyydettyjä haastateltavia oli 20. Koulutukseltaan hoitaja- ja lääkäriasemassa olevia. Esimiesasemassa olevat kuuluivat palvelupäälliköihin, ylihoitajiin, osastonhoitajiin, apulaisosastonhoitajiin, vastaaviin sairaanhoitajiin, vastuualuejohtajiin, ylilääkäreihin ja erikoislääkäreihin. Tutkimukseen osallistui 13 sosiaali- ja terveydenhuollon lähi- ja keskijohdon esihenkilöä. Ikäjakaumaltaan 45–64-vuotiaita. Työkokemukseltaan kokeneita esimiestehtävissä. Haastattelujen kesto oli yhteensä noin 5 h 33 minuuttia. Haastattelut kestivät lyhimmillään 14,44 minuuttia ja pisimmillään 40,43 minuuttia.

5.5 Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä

Sisällönanalyysi on yleisimmin käytetty analyysimenetelmä laadullisissa tutkimuksissa (Elo ym. 2022, 215). Sillä etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia (Vilkkä 2015, 163–164). Aineistoa kuvataan sanallisesti eli tieto esitetään sanallisina tulkintoina (Tuomi & Sarajärvi 2011, 106). Tutkimusaineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio, joka edellyttää tutkimusaineiston tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Tiivistämistä ohjaavat tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Sen jälkeen tutkimusaineisto kootaan johdonmukaiseen kokonaisuuteen. (Vilkkä 2015, 163–164.) Tulkintojen tueksi saadaan teoriasta selityksiä ja vahvistusta. Aineistoa eritellään, haetaan yhtäläisyyksiä ja eroja sekä vertaillaan niitä teoriaan.

Tutkimuksessa tunnistetaan asiat, joista ollaan kiinnostuneita. Näitä ilmaisevia lauseita pelkistetään yksittäisiksi ilmaisuiksi. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään yhtäläisten ilmaisujen joukoiksi. Aineistosta erotellaan ja jäsenellään yksittäiset havainnot kokonaisuuksiksi, jolloin voidaan muodostaa toisensa poissulkevat luokat. (Tuomi ym. 2013, 101.) Luokat nimetään ylä- ja alakategoriiksi ja etsitään näiden kategorioiden keskinäiset merkityssuhteet, jotta ymmärretään kokonaisuus niin, että kuva tutkimuskohteesta kirkastuu (Vilkkä 2021, 154). Analyysi etenee pelkistysten ja luokkien muodostamisen kautta aineiston tiivistämiseen (Elo ym. 2022, 219–220).

Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysi toteutetaan aineistolähtöisesti eli induktiivisesti. Sisällönanalyysin päävaiheet esitetään kolmivaiheisen analysointiprosessin mukaan, jotka ovat valmisteluvaihe, analysointivaihe ja raportointivaihe. (Elo ym. 2022, 215). Tässä tutkimuksessa käytetyn sisällönanalyysin etenemisen vaiheet Elo & Kyngästä (2008) mukailten on havainnollistettu kuviossa 6.

<p>Valmisteluvaihe</p> <p>1. Analyysiyksikön valinta; lause</p> <p>2. Litterointi eli auki kirjoittaminen tekstimuotoon</p> <p>3. Aineistoon perehtyminen</p>
<p>Induktiivinen analyysivaihe</p> <p>4. Tutkimuskysymyksiin vastaavien alkuperäisilmaisujen poimiminen</p> <p>5. Pelkistäminen ja koodaus</p> <p>6. Ryhmittely ja luokittelu sekä abstrahointi; alaluokka, yläluokka ja pääluokka</p>
<p>Tulosten raportoiminen</p> <p>7. Malli, käsitejärjestelmä, luokat, kategoriat</p> <p>8. Tulosten vertaaminen aikaisempiin tutkimuksiin</p>

Kuvio 6. Sisällönanalyysin etenemisen vaiheet (Elo ym. 2022, 219).

Tutkimuksen valmisteluvaihe sisälsi analyysiyksikön valinnan, aineistoon tutustumisen ja litteroinnin. Valmisteluvaiheessa analyysiyksiköksi määriteltiin lause, jonka mukaan haastatteluista poimittiin alkuperäisilmaisut, jotka vastasivat esitettyyn tutkimuskysymykseen. Tallennettu haastattelu aineisto litteroitiin eli auki kirjoitettiin tekstimuotoon. (Elo ym. 2022, 215–219.) Näin nauhoituksesta kirjoitettu tekstitiedosto oli helpommin käsiteltävissä (Vilkkä 2021, 169). Aineisto kirjoitettiin puhtaaksi sanasanaisesti ennen analyysiä. (Hirsjärvi ym. 2014, 222). Aineistosta ei analysoitu piilossa olevaa sisältöä, kuten eleitä ja ilmeitä (Elo ym. 2022, 219). Litteroitua tekstiä saatiin 95 sivua. Tekstin fonttina oli Calibri, riviväli 1,5 ja fonttikoko 12.

Ennen varsinaista analyysin aloittamista perehdyttiin aineistoon huolellisesti. Muodostettiin kokonaiskuva aineistosta, joka helpotti aineiston analysoinnissa. Tarkistettiin tutkimuskysymykset ja varmistettiin, että aineisto antoi niihin vastauksen. (Elo ym. 2022, 219). Eli aineistoa analysoitiin lukemalla huolellisesti, järjesteltiin tekstimateriaalia, sisältöä ja eriteltiin rakenteita, jäsennettiin ja pohdittiin, mitä aineisto sisälsi, mistä siinä kerrottiin ja millä tavoin.

Induktiivinen analyysivaihe eteni aineistolähtöisesti ryhmitellen. Aineistolähtöisessä analyysissä ei ollut valmista luokittelurunkoa, jonka mukaan aineisto analysoitiin. Tutkimuksessa tuotettiin luokittelu itse aineistoon perustuen. (Elo ym. 2022, 215–218.) Analyysivaiheessa edettiin poimimalla alkuperäisilmaisut, jotka vastasivat esitettyyn tutkimuskysymykseen.

Alkuperäisilmaisujen ja pelkistysten kokonaismäärä laskettiin ja merkittiin Excel- ja Word taulukkoa hyödyntäen. Työmotivaation johtamisen alkuperäisilmaisuja muodostui 250 kappaletta. Työn merkityksen johtamisen alkuperäisilmaisuja muodostui 280 kappaletta. Jokaisesta yksittäisestä haastattelusta muodostui useita alkuperäisilmaisuja, joiden määrä esitetään taulukossa (taulukko 2).

Taulukko 2. Työmotivaation- ja työn merkityksen johtamisen alkuperäisilmaisujen määrä.

Haastattelut 13	Työmotivaation johtamisen Alkuperäisilmaisut 250	Työn merkityksen johtamisen Alkuperäisilmaisut 280
1	15	14
2	17	17
3	14	18
4	32	19
5	14	23
6	9	9
7	13	22
8	12	13
9	25	42
10	22	37
11	26	28
12	18	18
13	33	20

Tutkimuskysymyksiin vastaavien alkuperäisilmaisujen poimimisen jälkeen pelkistettiin ne, poistamalla ylimääräiset täytesanat ja muokattiin murre sanat kirjakielen ilmaisuiksi (taulukko 3 ja 4). Tämä tehtiin työmotivaation- ja työn merkityksen johtamisesta molemmista erikseen. Samalla huomioitiin, ettei haastattelujen tiedon sisältö muuttunut, eikä siihen tullut tutkijan omaa tulkintaa. Tarkastettiin myös, että yhdessä pelkistyksessä oli yksi asiasisältö. Eli yhdestä alkuperäisilmaisusta tuli monta pelkistettyä ilmausta. (Elo ym. 2022, 220.)

Työmotivaation johtamisen 250 alkuperäisilmaisusta muodostui 616 pelkistystä. Työn merkityksen johtamisen 280 alkuperäisilmaisusta muodostui 611 pelkistystä. Tässä vaiheessa aineistoa käytiin läpi useaan kertaan, jottei mitään oleellista ilmaisua jäänyt huomioimatta.

Taulukko 3. Työmotivaation johtamisen alkuperäisilmaisun ja pelkistysten muodostuminen.

Työmotivaation johtamisen ALKUPERÄISILMAISU (250)	Työmotivaation johtamisen PELKISTYKSET (616)
<p>H1 Niin tota, mut et kyllä se kuitenkin semmosen niin kun no luottamuksesta arvostamisesta varmaan lähtee ensisijaisesti, mutta sitten se, et jotenkin saada niinku kun mä tiedän, että motivaatioon liittyy aika pitkälti semmoinen, pystyy vaikuttaa niinku tekemiseensä että tehdään.</p>	<p>H1R6 lähtee ensisijaisesti luottamuksesta H1R6 lähtee ensisijaisesti arvostamisesta H1R6 pystyy vaikuttaa tekemiseensä.</p>

Taulukko 4. Työn merkityksen johtamisen alkuperäisilmaisun ja pelkistysten muodostuminen.

Työn merkityksen johtamisen ALKUPERÄISILMAISU (280)	Työn merkityksen johtamisen PELKISTYKSET (611)
<p>H3 No pitkälti samalla tää liittyy kans tähän motivaatioon, että osallistavalla johtamisella ja semmosella hyvällä ilmapiirillä, sallivalla ilmapiirillä, turvallisella ilmapiirillä, että että voi sanoa asioita, uskaltaa sanoa kokouksessakin mielipiteensä ja ja uskaltaa tulla mulle puhumaan jos on jotakin ongelmia tai muuta ja.</p>	<p>H3R37 Osallistavalla johtamisella H3R37 Hyvällä ilmapiirillä H3R37 Sallivalla ilmapiirillä H3R37 Turvallisella ilmapiirillä H3R37 Voi sanoa asioita H3R37 Uskaltaa sanoa kokouksissakin mielipiteensä H3R37 Uskaltaa tulla mulle puhumaan, jos ongelmia</p>

Seuraavassa niin sanotussa koodaus vaiheessa ennen luokittelua, aineistoa käytiin läpi ja tehtiin jäseneteleviä merkintöjä eri värejä käyttäen (taulukko 5). Eri värit toimivat apuvälineinä koodauksessa. Kirjain ja numerosarjojen avulla koodasimme jokaisen pelkistykseen, jotta löydämme sen helposti alkuperäisilmaisusta.

Koodauksen avulla muodostettiin ensituntuma aineistoon ja samalla se auttoi hallitsemaan kokonaisuutta laajassa aineistossa. (Elo ym. 2022, 220.)

Taulukko 5. Koodatut pelkistykset värejä, kirjain- ja numerosarjoja käyttäen.

PELKISTYKSET Työmotivaation johtaminen	PELKISTYKSET Työn merkityksen johtaminen
H4R76 osallisuus lisää työmotivaatiota.	H4R61 Mihin kiinnität huomio on vaikutusta
H9R143 vastuuttaminen on semmone et ihmiset saa sitoutettua	H4R64 Tavoitteellisuus tärkeä osa työn merkityksen johtamista
H9R154 johdonmukaisuutta yhteisiin toimintamalleihin	H5R91 Miten strategia näkyy jokapäiväisessä työssä
H10R177 luottamus pitää näkyä työntekijöille	H8R131 Asioiden laajemman kuvan avaaminen
H13R236 mahdollistajana yksikössä	H9R170 Löytää omalle työlle merkitys ennen, kun voi johtaa muiden työn merkitystä

Ryhmittely- ja luokitteluvaiheessa verrattiin pelkistettyjä ilmaisuja keskenään. Etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa tarkoittavat pelkistykset vietiin samaan alaluokkaan ja nimettiin (taulukko 6). Nimettiin mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jottei ilmaisujen sisältö katoa. Tarkistettiin, että samaa tarkoittavat asiat ovat samassa alaluokassa, jotteivat ne kuulu johonkin muuhun alaluokkaan. (Elo ym. 2022, 220.)

Taulukko 6. Samaa tarkoittavien pelkistysten vieminen samaan alaluokkaan ja nimeäminen esimerkkinä työn merkityksen johtamisessa.

PELKISTYS	ALALUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> > Yritän mahdollistaa käydä työpaikka vaihdossa > Pitkä esimiestyön ura tukee työn mielekkyyden kokemusta > Mahdollisimman pitkät työsopimukset > Autonominen työvuorosuunnittelu > Työvuoro toiveista neuvotellaan > Osa-aikaisuuden mahdollistaminen > Oon kaikista prosenteista kiinnostunut > Yritetään katsoa työvuoro vaihdoksia > Yritetään järjestellä työvuoro vaihdoksia > Autan työvuoro vaihdoksissa olemalla työntekijän tukena > Ollaan valmiita antamaan vapaa-aikoja > Ollaan valmiita antamaan työnkiertoja 	<ul style="list-style-type: none"> > Pyritään työntekijälle mielekkäaseen työvuorosuunnitteluun > Mahdollistetaan osa-aikainen työ > Mahdollistetaan työn kierto > Pyritään tekemään mahdollisimman pitkät työsopimukset

Työmotivaation johtamisen erilaisia yhdistäviä teemoja muodostui 62 kappaletta, joista kustakin teemasta muodostui useita alaluokkia. Alaluokkia muodostui yhteensä 131 kappaletta. Työn merkityksen johtamisen erilaisia yhdistäviä teemoja muodostui 39 kappaletta, joista kustakin teemasta muodostui useita alaluokkia. Alaluokkia muodostui yhteensä 96 kappaletta.

Seuraavaksi vertailtiin muodostettuja alaluokkia keskenään ja yhdistettiin samansisältöiset alaluokat keskenään yläluokaksi. Yläluokat nimettiin sisältöä kuvaaviksi. Työmotivaation johtamisen yläluokkia muodostui 66 kappaletta ja työn merkityksen johtamisen yläluokkia 44 kappaletta. Abstrahointia eli yhdistelevää luokittelua jatkettiin niin pitkälle, kun se tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tarkoituksen mukaan oli olennaista ja järkevää (taulukko 7 ja 8).

Taulukko 7 Esimerkit työmotivaation johtamisen sisällönanalyysin etenemisestä alkuperäisilmaisuihin pääluokkiin.

ALALUOKKA	PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
H3 Pysin huomioimaan työntekijöiden kiinnostuksen kohteet ja yksilölliset taipumukset.	H3R40 huomioimaan työntekijöiden kiinnostuksen kohteet	Löydetään työntekijöiden kiinnostuksen kohteet	Työntekijöiden kiinnostuksen kohteiden löytäminen	Motivoivat työolosuhteet
	H3R40 huomioimaan työntekijöiden yksilölliset taipumukset	Huomioidaan työntekijän vahvuudet Huomioidaan työntekijät yksilöinä	Työntekijän yksilöllinen huomioiminen	Yksilöllinen huomioiminen
H7 Siis mä ajattelen termiä tarvitsisi avata paljon enemmän.	H7R116 Termiä tarvitsisi avata enemmän.	Avataan työmotivaation käsitettä		
H9 Esimiehenä ei me ymmärretä vielä sen motivaatiojohtamisen niinku tarvetta, että sitäkin pitäis ehkä avata.	H9R150 motivaatiojohtamisen tarvetta pitäis avata.	Avataan työmotivaation johtamisen tarvetta	Pidetään esillä työmotivaation johtamista	Työmotivaation johtamisen kehittäminen
H10 Niin, ett tää työmotivaation niin kun koko asian esillä pitämistä	H10R176 työmotivaation asian esillä pitämistä	Pidetään yllä keskustelua työmotivaatiosta		

Taulukko 8 Esimerkit työn merkityksen johtamisen sisällönanalyysin etenemisestä alkuperäisilmaisuista pääluokkiin.

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<p>H4 Sittmä aattelen, että tavoitteellisuus on myös tärkeä osa sen työn merkityksen johtamista, että sen avulla voi tukea työmotivaatio ja sen monen toiminta, jolloin päämäärä auttaa suuntaamaan ja jäsentämään työtä ja lisää sen työn merkityksellisyiden kokemusta.</p>	<p>H4R64 Tavoitteellisuus tärkeä osa työn merkityksen johtamista</p>	<p>Tehdään tavoitteet selkeäksi</p>	<p>Tavoitteiden selkeyttäminen</p>	<p>Yhteinen ymmärrys kokonaisuudesta</p>
	<p>H4R64 Päämäärä auttaa suuntaamaan työtä ja lisää työn merkityksellisyiden kokemusta</p>	<p>Tehdään työntekijöille selkeäksi mihiin ollaan menossa</p>	<p>Yhteisten suuntaviivojen löytäminen</p>	
	<p>H4R64 Päämäärä auttaa jäsentämään työtä ja lisää työn merkityksellisyiden kokemusta</p>			
<p>H11 Ja se että niin tota saadaan tänne henkilökuntaa joka joka niinku pitää omaa työtään merkityksellisenä ja me tarjotaan semmoiset mahdollisuudet.</p>	<p>H11R232 Saadaan henkilökuntaa, kun tarjotaan mahdollisuudet merkityksellisen työn tekemiseen</p>	<p>Mahdollistetaan työn kokeminen merkityksellisenä</p>	<p>Mahdollistetaan kokemus työn merkityksellisyydestä</p>	<p>Työn merkityksen kokeminen</p>
<p>H12 Muuten vielä lisäyksenä se, että tekee niinku semmosta omaa osaamista vastaavaa työtä, että tavallaan merkityksellistä työtä.</p>	<p>H12R261 Tekee omaa osaamista vastaavaa työtä</p> <p>H12R261 Tekee tavallaan merkityksellistä työtä</p>			

Työmotivaation johtamisen pääluokkia muodostui 9 kappaletta. Analyysin lopputuloksena syntyi tiivis kuvaus tutkimustuloksista. (Elo ym. 2022, 220.) Analyysin eri vaiheissa tarkasteltiin analyysin looginen eteneminen ja tarpeen mukaan palattiin analyysin alkuun. Työmotivaation johtamisen yläluokkien ja pääluokkien muodostumisen havainnollistaminen on kuvattuna seuraavassa kuviossa (liite 6).

Työn merkityksen johtamisen pääluokkia muodostui 7 kappaletta. Analyysin lopputuloksena syntyi tiivis kuvaus tutkimustuloksista. (Elo ym. 2022, 220.) Analyysin eri vaiheissa tarkasteltiin analyysin looginen eteneminen ja tarpeen mukaan palattiin analyysin alkuun. Työn merkityksen johtamisen yläluokkien ja pääluokkien muodostumisen havainnollistaminen on kuvattuna seuraavassa kuviossa (liite 7).

Tulokset aloitetaan raportoimalla ensin saavutetut pääluokat. Pääluokkien alla kuvataan ylä- ja alaluokat ja näin raportti itsessään kuvaa analyysin- ja luokittelun etenemisen. Tulokset raportoidaan vastauksena tutkimuskysymykseen, jolloin luokka sanaa ei varsinaisesti käytetä. (Elo & Kyngäs 2008, Elo ym. 2022, 223.) Tulosten yhteys alkuperäisaineistoon osoitettiin esittämällä autenttisia eli alkuperäisiä lainauksia (Kyngäs ym. 2011, Elo ym. 2014, Elo ym. 2022, 223) niin, että ne vastaavat tutkimuskysymykseen (Elo ym. 2022, 223). Raportointivaiheessa tulokset kuvattiin tekstin lisäksi visualisoiden huoneentauluna (liite 8 ja 9). Saavutettuja tuloksia peilattiin aikaisempiin tutkimuksiin pohdinta osuudessa. (Elo ym. 2022, 215.)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Esihenkilöiden kokemuksia työmotivaation johtamisesta

Työmotivaation johtaminen sosiaali- ja terveystalalla lähi- ja keskijohdon kokemana muodostui yhdeksästä pääluokasta. Niitä ovat motivaation tunnistaminen, yksilöllinen huomioiminen, yhteiset arvot, yhteiset toimintatavat, luotto henkilökuntaan, motivoivat työolosuhteet, työhyvinvoinnin vaikutus työmotivaatioon, urakehityksen tukeminen ja työmotivaation johtamisen kehittäminen. Pääluokkien alle muodostui 66 yläluokkaa.

6.1.1 Motivaation tunnistaminen

Haastateltujen esihenkilöiden mukaan on tärkeää tunnistaa työntekijän olemassa oleva motivaatio. Olemassa olevan motivaation tunnistamisessa tulee huomioida työntekijän yksilölliset motiivit. Esihenkilöllä on tärkeä rooli tukea työntekijöitä motivaation löytymisessä. Tämä edellyttää sisäisen- sekä ulkoisen motivaation kuumista ja motivaatiota heikentävien ristiriitojen ratkaisemista.

Mutt sitt mä aattelen, ett semmonen lähijohtaja, joka tuntee työntekijänsä, niinku osastonhoitaja, niin hän osaa käyttää näitä motivointi keinoja myös vaihtelevasti, koska hän tuntee ne työntekijöittensä motiivit siellä.

Kyll mä aattelen, ett se erilaisten sisäisten ja ulkoisten motivoivien asioiden löytäminen on se, joka niin kun auttaa meitä jaksaa siinä työssä tuo sitä semmoista palkitsevuutta.

Ettei työ aiheuta ristiriitoja, joka syö motivaatiota

Esihenkilöiden tunnistaessa työntekijän yksilölliset motivaatiotekijät, voidaan tukea työntekijän itsenäistä motivaatiota ja tarjota sisäistä motivaatiota tyydyttäviä vaihtoehtoja. Yksilölliset motivaatiotekijät tuntemalla pystytään vaikuttamaan myös ulkoiseen työmotivaatioon.

Just motivaatio, merkitys jokaisen pitää löytää se itessään, mut esimiehen tehtävä on niinku tukee siinä motivaation löytymisessä.

Johtasin niin, että siellä itsensä sisällä syntyis motivaatio ja halu.

Sisäisten motivaatiotekijöiden tunnistamista pidetään esihenkilöiden keskuudessa merkittävämpänä kuin ulkoisten motivaatiotekijöiden tunnistamista. Ulkoisen motivaation ollessa vallitseva, on esihenkilöllä vain vähän keinoja johtaa työmotivaatiota ja ulkoisten motivaatiotekijöiden vaikutus usein heikkenee ajan mittaan.

Työmotivaatiota mun mielestä jossain määrin voikin johtaa, koska tota semmonen yks tärkeä tavote, mitä mä oon aina ajatellu on se, että kun ihmiset saatas täällä työpaikoilla semmosille, semmoisiin tehtäviin ja asemaan, mikä tyydyttäs heitä ja vastais sitä heidän sisäistä motivaatiota.

Se on paljon tärkeempi se sisäinen niin kuin työn laadun kannalta ja työntekijöiden sitoutumisen kannalta, et ne ulkoset on tosiaan rajallisia ja ne ei ole pysyviä, aina vaan pitäisi enemmän ja enemmän.

6.1.2 Yksilöllinen huomioiminen

Esihenkilöiden mukaan työntekijän yksilöllinen huomioiminen nousee esille monissa erilaisissa tilanteissa työmotivaation johtamisessa. Esihenkilön tulee tuntea työntekijän käytännön tason työ, jotta pystytään antamaan yksilöllisiä työtehtäviä tai vastuutehtäviä, jotka motivoivat.

Mielestäni pitäis enemmän ottaa työntekijät huomioon yksilöinä.

Et kun et tiedetään oikeesti, et mitä ne työntekijät siellä tekee ihan käytännönkin tasolla, niin sitä motivaatioo on mun mielestä helpompi silloin myöskin johtaa.

Motivaattorina, että vastuullinen tehtävä, jossa kokee pärjäämistä.

Toi vastualueitten jakautuminen on minusta tosi tärkeä, että huomannu, että kun tulee mieluinen vastuualue ja sitä on mahdollista sitten hoitaa, niin tota se tulee hyvin hoidettua.

Työntekijän yksilöllisen huomioimisen kautta voidaan löytää työntekijän vahvuuksia ja huomata asenteiden vaikutus työhön. Näin esihenkilö voi huomioida työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työssään ja pystyy tukemaan työntekijän omia ideoita sekä tarjoamaan haasteita työssä. Työntekijöitä voidaan huomioida yksilöllisesti kannustamalla ja kiittämällä palkkioilla oikea-aikaisesti.

Mun tärkein on löytää jokaisesta ihmisestä ne vahvuudet ja ne hyvät puolet.

Ja jos mietitään, sitten työmotivaatioon vaikuttavia persoonallisuus tekijöitä, niin sellaisia on ihmisten asenteet työtä tai itseä kohtaan.

Se, että mikä mulle on tärkeätä on se, että me ymmärrettäs, että ihmiset on täällä erilaisilla sisäisillä motivaatiolla ja erilaisilla tiedoilla ja taidoilla, eikä kailta voi odottaa niinku samanlaista työpanosta niinku samassa aikataulussa.

Antaa mahdollisimman paljon sitten henkilöstön niissä kohdissa, missä mahdollista, niin itse määrittää ja rakentaa sitä jotain uutta asiaa.

Tietysti selkeimpänä tämmöset palkat ja palkkiot koetaan tärkeeks ja yritetään niillä saada sitä motivaatio nostettua.

6.1.3 Yhteiset arvot

Työn tekemiselle täytyy löytää yhteiset arvot, jotta saadaan työryhmä menemään samaan suuntaan motivaation suhteen. Organisaation arvoista sekä arvoista, mitkä ovat yksikön työnteossa tärkeitä pitää puhua rehellisesti työntekijöille.

Toki siin on se, et sä jotenkin saat sen koko työryhmän niin menemään sen motivaation suhteen ja se, että löytyy ne yhteiset arvot sieltä työn tekemiselle.

Täytyy puhua ihan rehellisesti työntekijöille niistä arvoista, mitä siellä organisaatiolla on.

Yleensä sekä organisaation että yksikön tärkeistä asioista ja tavoitteista puhuminen on helppoa hoitohenkilökunnan kanssa. Hoitohenkilökunta on arvoiltaan ja asenteiltaan sekä sisäiseltä motivaatioltaan jo itsestään ohjautuneet oikeaan suuntaan.

Meidän täytyy nyt koittaa puhua niistä asioista, mitkä meille on täällä tärkeitä ja mihin me pyritään ja yleensä ottaen se on kyllä hoitohenkilökunnan kanssa helppoa, koska ihmiset on arvoiltaan ja asenteiltaan, sisäiseltä motivaatioltaan sen kaltasia, että he ovat niinku helposti, ovat jo itsestään ohjautuneet siihen suuntaan.

6.1.4 Yhteiset toimintatavat

Yhteisten toimintatapojen löytäminen edellyttää tavoitteiden selkeyttämistä ja työn merkityksen löytämistä, jolloin työmotivaatio kasvaa. Esihenkilö voi kysymyksillään saada työntekijät pohtimaan, mihin suuntaan ollaan menossa ja saada johdettua työntekijöiden sisäistä motivaatiota toivottuun suuntaan. Tämän jälkeen työskentelyn ohjaaminen oikeaan suuntaan onnistuu paremmin.

Työntekijä tietää ne tavoitteet, tietää miten sinne mennään.

Nostaa se asia, niin kun keskusteluun siitä, että mikä meitä niin kun ohjaa, mikä se on se miks me tätä tehdään?

Sisäisen motivaation johtaminen, niin sitä voi vaan oikeastaan, niinku itte omilla kysymyksillä ja niin kun pistää työntekijää miettimään, et ollaanko menossa mihinkä suuntaan, esimerkiks siinä sitte työn tekemisestä.

Yhteisöllisyyden vahvistaminen, kollegiaalisuuteen kannustaminen ja moniammatillisen yhteistyön hyödyntäminen ovat tässä tärkeässä roolissa. Yhteisten toimintatapojen löytymistä voidaan edistää järjestämällä kehittämistä tukevia tilaisuuksia ja toteuttamalla tiimityötä.

Toki siin on se, et sä jotenkin saat sen koko työryhmän, niin kun samaan suuntaan menemään sen motivaation suhteen.

Ett hoitotyöntekijöilläkin ois kollegiaalisuutta ja että toisen saama tunnustus ei ole itseltä pois.

Moniammatillisesti ja yhteisöllisesti tehdään.

Tiimityö siellä mitä me ollaan tehty, et on ollu tämmösiä moniammatillisia tiimejä vuosia, ni se on varmaan niinku ollu hyvin selkee kaikille se et, mitä kohti niinku tehdään sen merkitys, et ratkottu niitä ongelmia, haasteita.

6.1.5 Luotto henkilökuntaan

Työmotivaation johtaminen lähtee ensisijaisesti luottamuksesta henkilökuntaa kohtaan. Työntekijään luottaminen edellyttää, että jokainen työntekijä pyritään kuulemaan ja näkemään yksilöinä sekä käydään jatkuvaa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa.

Et kyllä se kuitenkin semmosen niin kun no luottamuksesta varmaan lähtee ensisijaisesti.

Kyll mä niinku esimiehenä luotan, niinku se mun luottamus pitää näkyä niissä niille työntekijöille.

Jos mul on motivoituneita alaisia, työntekijöitä, niin kyllähän se toiminta toimii ja se jotenkin vuoropuhelu, niinku siinä käydään vuoropuhelua, siitä jatkuvasta kehittymisestä ja tilanteen arvioinnista, mutta että silloin voi luottaa siihen, että se niinku tosiaan toimii.

Esihenkilön luottamus tulee näkyä työntekijöille luottamuksena työntekijän asiantuntijuuteen ja antamalla rauha tehdä työtä ilman liiallista vahtimista ja kontrollointia. Parhaimmassa tapauksessa esihenkilö tekee itsensä ikään kuin tarpeettomaksi.

Luotan en kyttää.

He on parhaita asiantuntijoita hoitohenkilökunta siinä työssä mitä he tekee.

Mä tykkään semmosesta ajatusmallista, niin kun monesti tuol työyksikössäki puhunu, että tekis niin kun itsensä, itsensä niinku tarpeettomaksi siellä esimiehenä.

Työntekijöille tulee olla rehellinen. Kun on tultu tutummiksi luottamus kasvaa ja työntekijät sitoutuvat paremmin työtehtäviinsä. Sisäistä motivaatiota tyydyttävien vaihtoehtojen tarjoaminen edellyttää luottamusta. Esihenkilön täytyy saada tietää, mitä työntekijä arvostaa ja mikä on hänen sisäinen motivaationsa.

Niin ainaki pitää olla niinku hirveen rehellinen.

Kun on tultu tutummiksi niin luottamuskin todennäköisesti siitä toivottavasti kasvaa ja kaikki helpommin sitoutuu sitten niihin tehtäviinsä.

Se edellyttää semmosta luottamusta, et mä niinku johtajana saan tietää, että mitä tää ihminen arvostaa ja mikä se hänen sisäinen draivinsa siellä on.

6.1.6 Motivoivat työolosuhteet

Motivoivien työolosuhteiden luominen on osa työmotivaation johtamista. Tähän kuuluu yleinen työympäristöstä huolehtiminen, johon liittyy muun muassa selkeiden rakenteiden luominen työn tekemiseen ja työturvallisuuden huomioiminen. Esihenkilöiden tulee huolehtia yhdenvertaisesta kohtelusta ja puuttua epäkohtiin.

Teema, mitä mä aattelen työmotivaation johtamiseen, missä niinku oman konkreettisenä myöskin osaltani on, se työympäristöstä huolehtiminen.

Ittelle tärkeintä se, että just ne ulkoset puitteet on sillä lailla kunnossa, et niin kun työntekijöiden on mahdollisimman helppo tehdä sitä heijän omaa perustehtäväänsä.

Näitä vuoronvaihto ja tuplavuoroja niin ne varmaan alkaa syömään sitä työmotivaatiota, koska ne kuluttaa työntekijän voimavarat ja sitte taas osastonhoitaja niistä, siitä tasapuolisesta kuormituksesta huolehtii ja joustamisen vuorottelusta, ettei se söis sitä.

Ett koitetaan saada olosuhteet ja asiat semmosiksi, että tulevat töihin seuraavana päivänä vielä.

Motivoivan työilmapiirin luomiseen liittyy esimerkiksi työntekijän kannustaminen ja kiittäminen sekä työntekijän kiinnostuksen kohteiden löytäminen ja kannustaminen koulutuksiin. Kehitetään palautekulttuuria ja kannustetaan rohkeuteen työtehtävissä.

Sillä on merkitystä minkälaista palautetta heille antaa ja millanen se niin kun työilmapiiri on.

Mitä parempi on se työilmapiiri sen paremmat tulokset on.

Helppo tehdä, kokea niin tämmösessä kannustavassa ja turvallisessa työyhteisössä, että sillon tavallaan voi antaa sen sisäisen työmotivaation helposti tulla esiin.

Hoitotyössä ja johtamistyössä kehitettävä alue työntekijöitten kiittäminen hänen saavutuksistaan.

6.1.7 Työhyvinvoinnin vaikutus työmotivaatioon

Työmotivaation johtamisessa tulee huomioida työntekijöiden työhyvinvointi. Esihenkilön tulee näyttää arvostus henkilökuntaa kohtaan ja huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista. Työntekijöille tarjotaan apua ja tukea ja heitä kuullaan.

Työhyvinvoinnin johtaminen on semmonen mun mielestä tärkeä johtamisen osa ja sen keinoja voidaan käyttää työmotivaation tukemisessa.

Arvostamisesta varmaan lähtee ensisijaisesti.

Yks tärkeä tehtävä on tukea osastonhoitajaa taas hänen työssään.

No huolehdin niistä niin kun niistä henkilöistä ja kuuntelen niitä.

Huolehditaan työssä jaksamisesta huolehtimalla työn hallittavuudesta, poistamalla liiallisia kuormitustekijöitä. Työntekijän työkyky vaikuttaa työmotivaatioon ja työhyvinvointiin panostaminen parantaa työkykyä ja tätä kautta työmotivaatiota. Työhyvinvointia voidaan tukea esimerkiksi järjestämällä työnohjausta, mentorointia ja vertaistukea.

Että, jos mulle tulee joku tämmönen työmotivaatio monttu jollaki hoitajalla, niin sitt me mietitään sitä, että ku mä oon kiinnostunu kaikista työaika prosenteista, et jos sulla nyt tuntuu siltä, että sä et jaksais tehdä sitä sataprosenttista työaika.

Työnohjaus on yks keino, jolla voidaan tukea työmotivaatioo.

Eliikkä kun niillähän on se oma perehdyttävä sen tietyn aikaa, mutta niille esimerkiksi jo vuodeksi laitettais tämmönen mentori, joka on sitte se kokenut vanhempi kollega, joka on tavallaan niinku asiantuntija, tavallaan sillä erikoisalalla.

Jakaa sitä asiaa, että vertaistukea niinku muitten esimiesten taholta ja jos ois ylihoitajat mukana.

6.1.8 Urakehityksen tukeminen

Työmotivaation johtamisessa tärkeää on huomioida urakehityksen tukeminen. Ulkoiseen työmotivaatioon vaikuttaa eri työntekijöillä eri asiat, kuten raha, maine, kunnia ja urakehitys. On hyvä huomioida, että ulkoiset motivaatiotekijät toimivat hetken aikaa, jonka jälkeen niiden vaikutus heikkenee. Pyritään huomioimaan työntekijän kiinnostuksen kohteet ja yksilölliset taipumukset mahdollistamalla urakehitys, huomioiden, että sisäiset motivaatiotekijät ovat tärkeämpiä työn laadun ja työntekijöiden sitoutumisen kannalta.

Ja sitte kuulostellaan, että minkälaisia niin kun tämmösiä tavoitteita ja suunnitelmia työntekijällä on, vaikka niin ku uransa jatkon kannalta että.

Siihen voi vaikuttaa eri ihmisillä eri asiat raha, maine ja kunnia, urakehitys tämmöset

Työntekijää autetaan löytämään oma optimaalinen paikkansa organisaatiossa ja voidaan antaa vaihtoehtoja työn kehittämiseksi, mahdollistaen työntekijän oman asiantuntijuuden käyttäminen. Urakehitystä voidaan tukea esimerkiksi antamalla yhdyshenkilötehtäviä, mahdollistamalla asiantuntijahoitajan työtehtäviä tai esimiestehtäviä.

Mut sitte jos niinku todellaki on henkilö, joka haluaa, vaikka tehdä hoitotyötä ja kehittää omaa asiantuntemustaan ni mä pystyn hänelle sitte tästä asemasta niinku tarjoaan niitä vaihtoehtoja työhön työn kehittämiseksi

Ja se yhdyshenkilönä nää toimivan niinku hoitajan oma henkilökohtainen motiivi voi tyydyttyä tai henkilökohtaiset motiivit.

Että kun on huomannut, että joku on erityisesti siitä esimiestyöstä kiinnostunut, niin olen pystynyt niinku antamaan esimiestehtäviä

Työntekijän kanssa voidaan keskustella mitä vaatii, jotta omaa palkkaryhmää voidaan korottaa. Työstä kuuluu saada työn vaativuuden arviointitason (TVA) mukainen palkka ja mahdollisesti henkilökohtainen lisä. Urakehitysmalleja olisi hyvä

kehittää. Käydään vuoropuhelua jatkuvasta kehittymisestä ja tilanteen arvioinnista sekä keskustellaan erilaisista koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksista.

Ja voidaan sitten miettiä, että millä tavalla on mahdollista sitä sitä omaa palkkaryhmäänsä korottaa

Ja olis hyvä niinku tällaiset ura kehittymismallit täällä meidän organisaatiossa.

Elikkä mun on tarkoitus antaa heille tukea niihin asioihin, keskustellaan koulutusurakehitysmahdollisuuksista, erilaisista vaihtoehtoista.

Mikäli työmotivaatio on pelkästään ulkoisen motivaation varassa, työnantajalla on vähän keinoja johtaa työmotivaatiota. Kaivataan markkinahenkisyyttä oman organisaation maineen ylläpitämiseksi. Ulkoinen työmotivaatio voi tulla tietyn yhteiskunnallisen statuksen kautta, mitä ajatellaan yhteiskunnassa arvostettavan. Työntekijälle, joka haluaa tehdä hoitotyötä ja kehittää omaa asiantuntemustaan, tarjotaan vaihtoehtoja työn kehittämiseksi. Tämä tuottaa sitoutuneen ja pitkäaikaisen työntekijän, joka puolestaan kehittää omaa työtään ja tekee vielä parempia tuloksia potilaiden parhaaksi.

Jotenkin semmosta myös semmosta markkinahenkisyyttä ehkä kaivattaisiin sitten siihen esimiestyöhön, niin niin se, että osaa markkinoida sitä omaa yksikköään silleen niille tuhansille työntekijöille.

Se ulkoinen työmotivaatio esimerkiksi saattaa tulla sen rahan kautta, mikä työ tarjoaa tai sitte sinne niin tietty yhteiskunnallinen status, jota ajattelee, että yhteiskunnassa arvostetaan.

Ett se on yritystä, vaikuttaa siihen, ett hoitaja voi kokee työmua ja siihen, että hän kokee hoitotyön omaksensa ja organisaation omaksi työpaikakseen, elikkä sitoutuu työhönsä ja työpaikkaansa, ett onhan se tärkeätä.

6.1.9 Työmotivaation johtamisen kehittäminen

Jatkuva työmotivaation johtamisen kehittäminen nousee esiin kaikkien esihenkilöiden haastatteluissa. Esihenkilön tuki työn kehittämiseen ja ajan järjestäminen työmotivaation johtamisesta keskustelemiseen ja jalkauttamiseen koetaan tärkeänä.

Tärkeätäähän se on niinku työmotivaation johtamista edelleen kehittää, koska niinku mä tässä sanoin, se on moninaisuuksien johtamista.

Pitäis ottaa keskusteluun ehkä teamsissa ihan yhteisissäkin työntekijöitten tapaisissa ja kaiken maailman interventioissa ja kuukausikokouksissa, että edes ymmärretään, mitä tarkoitetaan työmotivaatiolla.

Se semmone työntekoa kohtaa oleva motivaatio, niin varmaan sille tarvitsis järjestää enemmän aikaa pysähtyä sen äärelle.

Kun ne organisaatiot on, niin kun et mitä matalampia ne on ja mitä lähempänä se johto on myöskin sitä työntekijää, niin sitä motivaatioo on mun mielestä helpompi silloin myöskin johtaa.

Työmotivaation johtamista on hyvä pitää esillä, koska työntekijöiden työhön sitoutumiseen voidaan vaikuttaa työmotivaation johtamisen keinoin. Työmotivaation johtamisessa on hyvä huomioida erilaisten johtamismallien käyttäminen osana työmotivaation johtamista, kuten osallistava ja keskusteleva johtaminen. Uuden tiedon lisääminen koskien työmotivaation johtamista koetaan tarpeelliseksi.

Että saa sen motivaation niin haastaa se porukka, niinku ite ensin miettiin, et mitä se on, miten me tehdään nyt ja sit niin kun tuoda siihen rinnalle sitä, että, mitä sanoo käypä hoitosuosituksen tai näyttöön perustuvat toiminta.

Ja tosiaan osallistavaa johtamista käytän.

Viel mä aattelen, että työmotivaatio johtaminenkin on sitä erilaisuuksien johtamista.

Keskusteleva, keskusteleva johtaminen, et varmaan semmosen lisäämistä enemmän, ku semmosta käskyttämistä.

Esimiehen tehtävänä on niinku olla semmonen niinku palveleva johtaja.

6.2 Esihenkilöiden kokemuksia työn merkityksen johtamisesta

Työn merkityksen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla lähi- ja keskijohdon kokemana muodostui seitsemästä pääluokasta. Niitä ovat työn merkityksen kokeminen, yksilölliset ominaisuudet, itsensä johtaminen, yhteinen ymmärrys kokonaisuudesta, osaamisesta huolehtiminen, työhyvinvoinnin vaikutus työn merkitykseen ja työn merkityksen johtamisen kehittäminen. Pääluokkien alle muodostui 44 yläluokkaa.

6.2.1 Työn merkityksen kokeminen

Haastateltavien esihenkilöiden mukaan työntekijöille tulee mahdollistaa kokemus työn merkityksellisyydestä. Henkilökuntaa tuetaan hahmottamaan työn merkitys avaamalla, mitä työn merkitys tarkoittaa. Säännöllinen keskustelu työn merkityksestä ja arvojen merkityksen ymmärtäminen ovat avainasemassa, jotta työntekijät voivat kokea työn merkitystä.

Ja kaikki se päivittäisjohtamisessa käytetty puhe vaikuttaa siihe kokemukseen työyksikön työn merkityksestä.

Tavallaan sitä semmosta uskoo valaa siihe työntekijäänkin, että sun työlläs on merkitystä.

Mietitty eri kantilta niitä, sitä työn merkitystä sekä itse kullekin, et siinä työyhteisössä, että miten, miten sitä täällä toteutetaan.

No varmaan termin avaamista niinku aikasemmin ja enemmän.

Ymmärrys toisten arvoista auttaa johtaa kohti yhteistä merkityksellisyyden kokemusta ja ymmärrys on tärkeä myös sen vastuun jakamisessa.

Pitkien työsopimusten mahdollistaminen ja vastuutehtävien antaminen tukevat työn merkityksen kokemista. Arvostava puhe lisää osaltaan työn merkityksen kokemista. Työn merkityksen kokemisen mahdollistamiseen liittyy olennaisesti esihenkilöiden luotto työntekijöihin.

Että niinku ne sais selkeesti jo pitkän työsopparin.

Se voi toteutua esimerkiksi erilaisten vastuu tehtävien tai sitten päivittäisen työn organisoinnin kautta.

Saadaan tänne henkilökuntaa, joka niinku pitää omaa työtään merkityksellisenä ja me tarjotaan semmoset mahdollisuudet.

Toimijuuteen rohkaseminen tukee myös sen työn merkityksellisyyden kokemusta, että taitava osastonhoitaja tai ylihoitaja tekee ne tarinat siitä toimeliaisuudesta, voi myös auttaa sen työn merkityksellisyyden kokemusta.

Arvostava puhelu hoitotyöstä, hoitotyön tekijöistä ja hoitotyön lähiesihenkilöistä ja johtajista kasvattaa hoitotyön arvostusta ja merkitystä.

No esimerkiks tää luottamus, että saa itsenäisesti hoitaa työtehtävänsä.

6.2.2 Yksilölliset ominaisuudet

Työn merkityksen johtamisessa työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet ovat tärkeä tunnistaa ja ymmärtää. Esihenkilöiden tulee kuunnella henkilökuntaa aidosti läsnä ollen, jolloin voidaan tunnistaa myös asiat, jotka vaikuttavat käyttäytymisen takana.

Tärkeintä tää työntekijöiden huomioiminen yksilöinä, et se niinku se lisää sitä sisäistä motivaatiota ja sitä kautta sitten sen työn merkityksellisyyttä.

Siinä merkityksen johtamisessa musta korostuu se, että tulee nähdyks ja kuuluks omana ittenään, että se on tärke juttu.

Ja sitten kaikillahan on niinku se oma tarinansa ja sit sieltäkin pystyy poimiin tiettyjä ilmiöitä tai oppii tunnistaan tiettyjen käyttäytymisen takana olevia asioita.

Työntekijän sen hetkinen elämäntilanne sekä kertynyt ammattitaito ja työkokemus on hyvä huomioida yksilöllisesti. On tärkeää huomioida kokeneet, vähemmän kokeneet, eri asioista kiinnostuneet, enemmän esimiehen tukea kaipaavat ja erilaiset persoonallisuudet. Huomiota tulee kiinnittää myös työntekijöiden erilaisten mielikuvien vaikutukseen työssä.

Suhtaudun kuhunkin sillai yksilönä, että otan huomioon just hänet siinä tilanteessa, ku hän nyt on, että on kokeneita, vähemmän kokeneita, eri asioista kiinnostuneita ihmisiä, eri tyyppisiä persoonallisuuksia, on introverttejä, ekstroverttejä, on enemmän esimiehen tukee ja kannustusta kaipaavia, sit on enemmän semmoisia itsenäisempiä.

Ja sitte se seikka, että sillä, mihin sä kiinnität huomioo ja mitä, miten sä sitä huomioo kiinnität on vaikutusta, se mihin sä kiinnität huomioo se kasvaa ja positiiviset mielikuvat kasvattaa positiivista voimaa ja negatiiviset sitten negatiivista suuntaa.

6.2.3 Itsensä johtaminen

Esihenkilötyössä on paljon itseä ja johtamistyötä sääteleviä vaatimuksia ja tiettyjä lainalaisuuksia, jotka tulee täyttää. Itsensä johtamisen tärkeys korostuu tilanteessa, jossa työn merkityksellisenä kokeminen ei ole mutkatonta. Tällöin on tärkeää, että tekee sen minkä pystyy, niin hyvin kuin pystyy. Itseään kohtaan tulee olla armollinen ja osata rajata työnsä. Työn ja vapaa-ajan erottaminen on tärkeää.

Eihän se nyt mitään ilotulitusta varsinaisesti oo, niinku siinä esihenkilötyössä, koska siellä niinku näyttelee paljon taas ne itteekin säätelevät vaatimukset, taikka tämmöset tietyt lainalaisuudet, joita on pakko niinku täyttää ja sit siinä yrittää niinku kuitenkin silti pitää se työt jotenkin kauhean kivana ja merkityksellisenä, ni ei se niinku mitenkään ihan mutkatonta ole.

Ja sitte tuota kyllä mä koen tärkeänä myös sen, että mun pitää myös osata johtaa itseäni.

Ja mä ite oon jotenkin aatellu sen, että mä tota teen sen minkä mä pystyn, mä teen sen niin hyvin, kun mä pystyn.

Mutta mun pitää olla ittelleni armollinen eli mä oon täällä sen 8 tuntia päivässä ja mä tykkään tulla tänne ja tykkään tehdä sen työn, niin mä jatkan seuraavana päivänä siitä, mihinkä mä oon jääny.

Mä vastaan puhelimeen, jos mulle joku soittaa ja mua ei yhtään haittaa, jos joku ottaa työasioissa henkilöstöstä niinku yhteyttä, mut mä en niinku omaehtoisesti rupee tekemään kotona työvuorolistoja. Pitää niiku itekki tota rajata se, että tota mitä se työ merkittee.

Itsensä johtamista tulee esimiehenä kuulostella, esimerkiksi jos työ aiheuttaa ärtymystä, pitää miettiä, mitä sen suhteen tekee. Itsensä johtamisessa tulee huolehtia aikataulusta ja että saa tehtyä työpäivän aikana sen mitä on ajatellut. Esihenkilön tulee huomioida nämä asiat myös työntekijöiden kohdalla. Esihenkilön tulee näyttää myönteistä suhtautumista asioihin sekä esimerkkiä työnteosta ja siitä, että tykkää työstä ja on innostunut siitä.

Ja tosiaan mä ite oon sanonu, et jos jonain aamuna mua rupee hirveesti nyppiin tänne tuleminen, niin sit mun on aika miettiä, että mitä mä teen. Mul on semmosia kausia joskus ollu, mutta ne on menny hyvin äkkiä ohitte, niin se, et pitää vähän kuulostella itteensä myös esimiehenkin.

En mä siellä niinku niille koko aika valita, että voi voi tätä, on tää kauheeta, että yritän näyttää myös sen, että mä tykkään tästä työstä ja mä oon niinku innostunu tästä.

Ett mulla ei oo kaikki tavarat ihan niinku levällään ja kaikki asiat ihan levällään ja yleensä mulle ei tuu ylitöitä, ett mä sen päivän aikana saan handlattia, että mä niinku allakoin, milloin mä teen niinku mitäkin, vaikka mä en sinne niinku omaan kalenteriini merkitse mitään.

Mut mä tiän, ett tänä aamuna mä teen nämä ja nämä.

6.2.4 Yhteinen ymmärrys kokonaisuudesta

Työntekijöitä tulee auttaa saavuttamaan yhteinen ymmärrys kokonaisuudesta, jotta voi syntyä yhteinen kokemus työn merkityksellisyydestä. Tavoitteiden selkeyttäminen auttaa yhteisten suuntaviivojen löytämisessä. Esihenkilön on tärkeää tukea yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Osallistavan johtamisen lisääminen tukee työntekijöitä tekemään asioita yhdessä, jolloin tunne työn merkityksellisyydestä voi kasvaa.

Sitt mä aattelen, ett tavoitteellisuus on myös tärkeä osa sen työn merkityksen johtamista, että sen avulla voi tukea työmotivaatioo ja semmonen toiminta, jolloin päämäärä auttaa suuntaamaan ja jäsentämään työtä ja lisää sen työn merkityksellisyyden kokemusta.

Tavotteiden ääneen sanominen on tärkeää ja samalla osoittaa myöskin ihmisten arvostamista sitä kautta.

Ymmärrys toisten tarpeista auttaa johtaa kohti yhteistä merkityksellisyyden kokemusta.

Sovitaan suuntaviivoista, että mitkä on ne niinku yhteiset tavoitteet.

Osallistavan johtamisen lisääminen tois työn merkityksellisyyden tunnetta.

Esihenkilön tulee tehdä itselle selkeäksi, mitä työllä tavoitellaan. Strategiaa tulee sanoittaa ja tuoda lähemmäksi työntekijöitä. Esihenkilön tulee keskustella työntekijöiden kanssa, löytyykö yhteinen sävel, millä päästään eteenpäin. Tärkeää on sopia yhdessä työn suuntaviivoista, mitä ja miten työ tehdään.

Tehdä itselle selkeäksi johtajana mihin ollaan menossa ja sitten niinku sanottu nää kumppanit, niinku on ylös tai alaspäin, niin tota niitten kanssa se yhdessä, että se on tosiaan selkeä, mitä me niinku tavoitellaan.

Täs on varmaan semmonen iso työ vielä tehtävänä asian suhteen, että et saada oikeesti se strategia niin kun jalkautettua tonne myöskin työn tekemiseen.

Mietin nyt lähinnä sitä, että just tätä, et mitenkä strategia näkyy täs, niin kun jokapäiväisessä työnteossa, niin tota ehkä enemmän just semmosta, et niin kun tällä hetkellä ehkä sanottettaisi vahvemmin ja niin kun tuotas lähemmäs, ettei ne jäis semmoiseks sanahelinäks.

Koittaa sitte keskustella, että löytyisikö sieltä semmonen yhteinen sävel, millä sitte päästäis eteenpäin?

Resursseja mietitään, että mitä, mitä tehdään millonkin, missä on painopiste niinku.

Strategiaa ja tavoitteita tulee tuoda tietoisesti esille eri tilanteissa, niistä täytyy puhua ja nostaa esille aika ajoin. Kun asia tehdään tietoisesti työntekijä voi huomata, että hänen omat arvonsa, tavoitteensa ja motivaationsa ovat aivan erilaisia. Tämä voi auttaa ihmisiä tekemään omia ratkaisuja työn suhteen. Esihenkilö ei voi sanoa, kannattaako työntekijän tehdä jotain muuta, vaan hän voi ohjailla vain oikeaan suuntaan.

Työyhteisöä johdetaan keskustelemaan arvoista ja visioista.

Mun tapani johtaa, nii on aika ajoin tuoda sitä meijjän niinku tavoitteita ja strategiaa esille.

No siit on ainakin se hyöty, että kun me tietoisesti puhutaan meidän strategioista ja tavoitteista, nii jos työntekijä huomaa, että mun omat arvot ja tavoitteet ja motivaatiot on aivan erilaisia, niin silloin niinku sen asian ääneen sanominen ni auttaa ihmisiä oikeissa uravalmennus asioissa.

Ei voi sanoa toiselle, että kannattaisiko sun miettiä jotain muuta, sitä esimies ei voi tehdä, vaan sitten ohjailla siihen oikeeseen suuntaan.

Yhteistyö, verkostoituminen ja moniammatilliset tiimit helpottavat löytämään yhteistä ymmärrystä kokonaisuudesta. Vertaistuki, kollegiaalisuus, tiimityö ja työparityöskentely koetaan tärkeinä. Esihenkilöt toivovat järjestettävän esimerkiksi työpajoja hoitotyön lähi- ja keskijohdolle. Pirkanmaan hyvinvointialueen alkuvaiheessa toivotaan työvälineitä hyvinvointialueelta paremmin kokonaisuuden ymmärtämiseen sekä työn merkityksen johtamiseen.

Niinku sitä yhdessä mä uskon aina siihe yhteistyön voimaan ja siihen moniammatillisen yhteistyön voimaan.

Tässä taas niinku viitataan siihen, et me tehdään aika paljon yhteistyötä toimialueen sisällä ja yli toimialueen rajojenki, että meillä on täällä niinku näitä HR palveluja ja vaikka niinku osaamisen kehittämisen palveluja, jotka auttaa tiettyyn rajaan saakka.

Meillä on moniammatillisia tiimejä, niin se on tärkeää, että mulla on se vastuualuejohtaja, on se lääkäri kumppani ja sen kanssa niinku semmoinen yhteinen mä aattelen, et se on aika olennainen niinku, että mennään yhdessä.

Nythän me saatetaan ruokasali reissulla keskenämme, niinku tuota ventiloida asioita, ett kaikilla on se sama, paikkoja on supistettu henkilöstö ei oo ja paljon on sairaana, ett meillä on vähä niinku, siis semmoset tästä päivästä selviytymiskeskustelut.

Niin se, että myös semmonen kollegiaalisuus ehkä olis siinä, niin kun tarpeen.

Avoimen vuorovaikutuksen tärkeys nousee esiin usean haastatellun esihenkilön vastauksissa. Kaikki päivittäisjohtamisessa käytetty puhe vaikuttaa kokemukseen työyksikön työn merkityksestä. Työn merkityksen tulee kulkea koko ajan keskustelussa. Keskustellaan siitä, mitä tavoitellaan ja muistutellaan, miksi täällä ollaan. Esihenkilön tulee tunnistaa tietoisien puhetyön merkitys yhteisön jokapäiväisessä työssä, nostaan esille miten työn mielekkyys vaikuttaa.

Avoimesti niistä asioista puhuminen.

Sellaisen keskustelukulttuurin luomista, ett on niinku lupa sanoo ja on ehkä lupa ihmetellä ääneen, että vaikuttaaks tää, ett niinku tavallaan, kun sanotaan että ei ole tyhmiä kysymyksiä, niin vähän tässäkin, ett ei oo niinku niin tyhmää asiaa, etteikö sitä olis niinku lupa sanoo ääneen.

Tulisi tunnistaa enempi, että mikä, niinku merkitys sillä on, et enemmän semmoinen tietoinen puhetyö yhteisöissä ja niin kun siinä ihan lähiesihenkilönäkin, kun toimii, niin siinä jokapäiväisessä työssä siitä, että miten se työn mielekkyys ja sellaiset asiat niinku vaikuttaa.

Tärkeintä on toki, että käydään sitä keskustelua, että miksi yksikkö on olemassa ja mitkä ne meidän tavoitteet täällä nyt olikaan ja mahdollisimman hyvin avata sitä tulevaisuuden visioo.

6.2.5 Osaamisesta huolehtiminen

Esihenkilöiden tulee huolehtia työntekijöiden osaamisesta. Työntekijöiden osaamistaso tulee varmistaa ja pitää huolta osaamistason päivittämisestä työn vaatimuksen lisääntyessä tai työtehtävien muuttuessa. Työn mielekkyys kasvaa, kun työntekijä saa välineitä työn tekemiseen. Työn merkityksen johtamisessa koetaan tärkeänä työntekijöiden mahdollisuudet oman työn kehittämiseen.

Meillä on määritelty mitä on, niin kun semmoinen perusosaaminen kaikilla ja mitä on sitten niin kun sitä erikoisosaamista.

Tukea sillä osaamisella, koska mä aattelen, että sitä kautta tulee se mielekkyys merkitys työn tekemiseen, kun saa niit välineitä.

Tekee niinku semmosta omaa osaamista vastaavaa työtä, että tavallaan merkityksellistä työtä.

Kun pystytään kehittään ja se osaaminen riittää, että ehkä se on se enemmän, että sitä kautta pystyy nostamaan sen niin kun tekemisen merkityksen.

Et on saanu koulutuksen ja et kokee, kokee sen, että tuota noin niin pystyy käyttämään niitä omia kykyjään siihen ja muuta et turhaa et ei turhaa työtä.

Esihenkilöiden täytyy huolehtia työntekijöiden huolellisesta perehdytyksestä työhön. Perustehtävä on hyvä selkeyttää, jolloin työntekijän on oman tehtävänkuvansa lisäksi helpompi ymmärtää myös työn merkitys. Työntekijälle tulee perustella, mitä häneltä odotetaan.

Meillä on siis asiantuntijoita käytettäväksi tämmöseen uuden työntekijän perehdyttämiseen ja itsekin toki osallistun.

On aina ihan hyvä niinku välillä palattaisi niiden perustehtävien äärelle, miks me ollaan täällä ja mitä varten me ollaan yleensä olemassa.

Mun mielestä sitä ehkä johdetaan parhaiten sillä tavalla, että ihmisille on selkeä, et ne työnkuvat, kun mitä he tulee tekemään ja mitä heiltä odotetaan.

Yksittäisten tehtävienkin ääneen sanominen on tärkeää ja samalla osoittaa myöskin ihmisten arvostamista sitä kautta.

6.2.6 Työhyvinvoinnin vaikutus työn merkitykseen

Työhyvinvoinnin tukemisessa huomioidaan työtyytyväisyyden merkitys ja työntekijöitä tukevan ilmapiirin ylläpitäminen. Työntekijöiden voimavarojen huomioiminen ja onnistumisen kokemukset työssä tukevat työhyvinvointia. Työhyvinvointi lisää työssä viihtymistä ja positiivisia tunteita sekä innostuneisuutta työtä kohtaan. Työhyvinvointi näkyy myös hyvinä työn tuloksina. Kokemus työn merkityksestä vahvistuu.

No ensinnäkin mä ajattelen, että tänä päivänä puhutaan paljon työtyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista ja sitä kautta, miten se näkyy tuloksessa, mitä tehdään.

On tärkeää, että tuetaan potilaan laadukasta hoidon toteuttamista ja tuetaan myös työhyvinvointia.

Työssä jaksamisen tukeminen, se on hirveen tärkeitä täällä.

Hyvällä ilmapiirillä, sallivalla ilmapiirillä, turvallisella ilmapiirillä, että että voi sanoa asioita, uskaltaa sanoa kokouksessakin mielipiteensä ja ja uskaltaa tulla mulle puhumaan, jos on jotakin ongelmia.

Kylä se varmaan niin kun yksinkertaisuudessaan on sitä, väki pystyy niinku sen parhaan mahdollisen avun tarjoomaan, vaikkapa nyt täss tapauksessa potilaille, lisää niin kun sitten sitä työssä viihtymistä, työhyvinvointia.

Yritän varmaan just synnyttää ehkä semmoista ymmärrystä, että omien oman työn merkitys on niinku helpompi mieltää, sillai, et mä tuun iloiseks tai tulee onnistumisen tunnetta ja syntyy niinku erilaisia hyviä fiiboja ja hyviä tunteita.

Kaikkien työtä tulee arvostaa. Työntekijöitä autetaan ja tuetaan. Työntekijöille tulee tarjota työnohjaus ja työyhteisön ongelmia ja ristiriitoja tulee ratkaista. Haastateltujen esihenkilöiden kokemuksen mukaan saattaa olla vaikeaa tasapainoilla työnantajan tavoitteiden toteuttamisen ja työn merkityksen luoman ristiriidan välillä.

Arvostava puhelu hoitotyöstä, hoitotyön tekijöistä ja hoitotyön lähiesihenkilöistä ja johtajista kasvattaa hoitotyön arvostusta ja merkitystä.

Työ on niin kun merkityksellistä minulle, että mä arvostan sitä omaa työtäni ja tykkään siitä, enkä mä tee niinku sitä vaan sen takia, että mun pitää saada tietty määrä rahaa kuukaudessa, ett niinku ett siinä työssä on niinku jotain sisältöä, niinku myös minulle, että ett se on semmosta, että mä haluan sitä tehdä.

Koitan tukea näitä osastonhoitajia, siihen et he pystysivät tekemään sitä omaa työtään, myöskin johtamaan sitä työntekijöiden työn merkityksellisyyttä.

Tämmösissä asioissa, niin mun mielestä työnohjaus vois olla ihan hyvä, koska pitää löytää myös itse oman työn merkitys.

Ei etsitä syyllisiä vaan etsitään ratkasuita.

Et kylhän täs niinku lähiesihenkilönä vähän puun ja kuoren välissä aina välillä on, että kun on ne on ne tietyt tavoitteet ja sit kuitenkin ne, ne luo painetta sinne työntekijöiden suuntaan ja sit pitäis kuitenkin löytää se se merkityskin sieltä, että minkä takia tätä työtä tehdään et tota.

Palautteen antaminen lisää työhyvinvointia. Työntekijöille annetaan rakentavaa palautetta niin henkilökohtaisesti kuin työyhteisötasollakin. Erilaisia palkitsemiskeinoja voidaan käyttää huomioimaan työntekijöiden onnistumisia työssään. Työntekijöiden jaksaminen työssä hankalista työtilanteista huolimatta kannattaa huomioida myös palkitsemiskeinojen avulla palautteen antamisen lisäksi.

Semmosella just, joka niin kun koskettaa tätä työntekijää, hyviä ja rakentavia palautteita.

Henkilökohtanen, että se ei ole semmoinen yleinen, esimies sanois, et hienosti meni vaan, että se olisi tarkempi, joku et sää teet ton asian tosi hienosti.

Työtyytyväisyyden, niin kun merkityksen huomioiminen ja sitten ehkä vielä jotain palkitsemiskeinoja, mitä niinku keskijohto vois käyttää, kun tulee hyviä onnistumisia.

Pitäis saaha jotain palkitsemisjärjestelmiä tai jotakin, vaikka ylimäärä vapaita tai jos niin kun onnistuu, niin vois vaikka kerran kuukaudessa saada onnistuja, vaikka ylimäärä palkallisen vapaan.

Katsottais kuormitus huiput ja katsottas, mitkä yksiköt mejän toimialueella, vaikka ovat ollut ihan purjeessa, vaikka kuukauden aikana, ne sais jonkun maininnan tai niille tulis aamukahville sämpylät tai jotkut tällaset, että niin se johtokin seurais sitä, mutta ei ei oo hirveesti tällä hetkellä.

6.2.7 Työn merkityksen johtamisen kehittäminen

Jatkuva työn merkityksen johtamisen kehittäminen nousee esiin kaikkien esihenkilöiden haastatteluissa. Haastatellut esihenkilöt tuovat esille työn merkityksen johtamisen koulutuksen tarpeen ja pitkäjänteisen koulutusprosessin luomisen tärkeyden.

Nää on kiinnostavia aiheita, mut nää ei ole sellaisia pikakoulutusaiheita, vaan nää on niinku pitkän aikajänteen asioita, et jostain alotetaan, mutta et sen pitäisi kulkea siellä koko ajan, että semmoista loppua ei näy.

Ett voisi olla yks semmonen niinku työn merkityksen johtamisen ja työmotivaatio johtamisen koulutus.

Mielellään ehkä semmoiseen koulutukseen menisin, missä tämmösistä just puhutaan ja tuodaan sitä ihan esimerkkiä ja muuta tämmöstä, niinku teoriaa ja käytännön kautta niin kun esiin, että mitä se niinku tarkoittaa, että minkälaisia jotkut asiaan enemmän perehtyneet on, minkälaisia tuloksia on sitten saanut.

Johtaminen, johtajuus tai esimiehenä, lähiesimiehenä oleminen on yks ammatti siinä missä muutkin ja se vaatii jatkuvaa koulutusta

Työn merkitys tulee tunnistaa ja kirjata suunnitelma työn merkityksen johtamisesta. On huomioitava työmotivaation- ja työn merkityksen johtaminen rinnakkain. Työn merkityksen johtamiselle ja työn merkityksen johtamisen kehittämiseksi tulee järjestää tarpeeksi aikaa.

Sen työn merkityksen avaa auki sanottaa sen ääneen niin myös ehkä sellainen epävarmempi työntekijä lyhyemmän elämän kokemuksen omaava työntekijä, niin ehkä hänkin pystyy sitt saamaan niinkun kosketuksen siihen paremmin, että minkä takia sillä on merkitystä.

Suunnitelmat ainakin pitäis olla, meillä hoitotyön suunnitelmatkin 2025 vuodelle tehty, mutta tämmöisistä tärkeistä asioista ei niinku juurikaan mitään.

Työmotivaatio ja työn merkityksellisyyden tämmönen prosessikuvaus kaavio tai selkeät ohjeet, että tää on ihan yhtä tärkeä asia, kun joku muukin.

Samalla tavalla, tietysti kun nyt ylipäättään ton motivaation kohdallakin että, että nää olis sillai niinku rinnakkain kulkevia asioita.

Että pidettäis tätä samalla tavalla työmotivaatiota ja merkityksellistä siellä agendalla niinku meidän ylemmällä tasolla.

Lisää aikaa kyllä tarvisin mun lähiesihenkilöille ja vähän enemmän tehdä tämmöstä tämmöstäkin työtä eikä vaan rekrytoida.

Työn merkityksen johtaminen on entistä tärkeämpää poikkeustilanteissa ja kroonistuneessa hoitajavajeessa. Muutosjohtamisesta on tullut merkittävän iso tekijä, jota työn merkityksen johtaminen vahvasti tukee. On tärkeää huomata, missä on oleellisia tarpeita ja onko tarpeet muuttuneet ja miten ne ovat muuttuneet. Myöskään samalla tavalla ei voi toimia koko johtajuus uransa aikana.

On ollut näitä poikkeustilanteita ja hoitajavaje on kroonistunut ja tämmönen työn merkityksen johtaminen on entistä tärkeämpää, mä niinku tos viittasinki, niin

*alan maine pitäis saada korjattua ja luottamus hyvään ja arvokkaaseen hoito-
työn ammattiin palautettua.*

*Merkityksen johtamisella on myös se niin kun siinä työssä niinku mä aattelen
että ne niinku saa aikaan niinku myönteisiä tuloksia ja sitte ne pystyy vaikutta-
maan siihen työn sisältöön.*

Toisaalta mä ajattelin, että muutosjohtaminen on yksi semmoinen iso tekijä.

*Kyllähän niitä työkaluja tuolta sitten ylempää annetaan, kuhan niihin vaan tässä
muutostilanteessaki kerkeis perehtyä.*

*Se esimies ei voi niinku toimia samalla tavalla koko johtajuus uransa esimerkiks
vaikka 20 vuotta sä toimit samalla tavalla, kun pitää mua mukautua myös siihen
mitä mitenkä niinku ajat ja trendit muuttuu ja mitenkä tota uudet työntekijät
muuttuu.*

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu

Pohdinnassa peilataan saavutettuja tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin (Elo ym. 2022, 215). Opinnäytetyössä tarkastellaan sosiaali- ja terveystieteiden toimivien henkilöiden kokemuksia työmotivaation johtamisesta sekä työn merkityksen johtamisesta. Opinnäytetyön aihe on laaja, mutta koemme tärkeänä kuljettaa työmotivaation- ja työn merkityksen johtamista rinnakkain opinnäytetyössä. Tutkimustulokset tuovat esiin näiden kahden johtamissuuntauksen rinnakkain kuljetamisen tärkeyden. Työmotivaatio vaikuttaa työn merkityksen kokemiseen. Työntekijän työlle antama merkitys kietoutuu motivaation tunteeseen, joka on yksi tärkein tunne mielekkään työn kehittämisessä. (Franco ym. 2022, 4.)

Tutkimustuloksissa nousee esiin sisäisen- sekä ulkoisen motivaation tunnistaminen. Tulos on samankaltainen kuin Decin ym. (2000) tutkimuksessa, jossa todetaan sisäisen- ja ulkoisen motivaation säätelyn välillä olevan eroja. Työmotivaatiota johdettaessa on tärkeää tunnistaa, millainen motivaatio on vallalla ja minkä kaltaiset vaikutukset motivaatiosta seuraa. Motivaatio voi vaihdella eri työntekijöillä ja eri tilanteissa työuran aikana. (Deci ym. 2000, 69.) Työmotivaation määrän lisäksi on hyvä tunnistaa myös mihin työmotivaatio suuntautuu. Halutessa hyödyntää työntekijän koko potentiaalia, ovat ulkoiset motivaattorit riittämättömiä. Motivaatiotekijät muuttuvat usein uran aikana. (Toode ym. 2015, 257–261.)

Työn merkityksen kokemisen mahdollistaminen on tärkeä osa työn merkityksen johtamista. Työn merkityksellisyyden kokemus on subjektiivinen ja se on pitkälti yksilön vastuulla, mutta tästä huolimatta johtajilla on tärkeä rooli työn merkityksellisyydessä. Johtajat voivat vaikuttaa työn merkityksen kokemiseen. (Konsti ym. 2023, 361.) Tutkimuksen tulokset tukevat Konsti ym. (2023) tutkimustulosta.

Tutkimuksen tuloksissa työmotivaation johtamisen kohdalla painottuu työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen. Yksilöllistä huomioimista kokevat työntekijät selviävät työssään sen psykologisista vaatimuksista, he ovat työhönsä psykologisesti täysimääräisesti käytettävissä (Chua ym. 2021, 528). Työn merkityksen johtamisen tuloksissa painottuu työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien huomioon ottaminen. Yksilöllisen tuen tarve vaihtelee työntekijöiden kesken riippuen työntekijöiden itsetehokkuususkomusten tasosta. Työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien huomioiminen ja yksilöllisiin tarpeisiin vastaaminen voi auttaa selviytymään sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöiden puutteesta. (Wallin ym. 2022, 10–13.) Johtajien vastatessa työntekijöiden kasvutarpeisiin, kokevat työntekijät työnsä merkitykselliseksi ja sitoutuminen työhön lisääntyy (Chua ym. 2021, 528).

Tulosten mukaan itsensä johtaminen liittyy itsenäiseen työtehtävien ja työajan hallintaan. Muissa tarkastelluissa työn merkityksen johtamista käsittelevissä tutkimuksissa löytyy niukasti tietoa itsensä johtamisesta. Työhön sitoutumiseen liittyy itsemääräämisoikeus (Chua ym. 2021, 537). Useissa tarkastelluissa tutkimuksissa käsitellään lähinnä autonomian ja minäpystyvyyden kokemusta. Kirurgiset sairaanhoitajat, joilla on ollut mahdollisuus vaikuttaa työtapoihinsa autonomian näkökulmasta ovat pitäneet tätä motivoivana ja kokemus kyvykkyydestä on lisääntynyt. Mahdollisuutta kontrolloida omaa työtä sekä vaikuttaa omaan työhönsä pidetään tärkeänä. (Koivisto ym.2021, 102–108.)

Tulosten perusteella organisaation arvojen ja työyhteisön arvojen keskusteleminen yhteisesti on tärkeää työmotivaation johtamisessa. Organisaatioiden tulee luoda turvallisia tiloja yhteiselle keskustelulle arvoista ja työn merkityksestä ottaen kaikki työntekijät mukaan keskusteluun. Näin toimien organisaatiot palvelevat sekä itseään että muita paremmin. (Lips-Wiersma ym. 2022,38.) Tämä lisää työntekijöiden työmotivaatiota.

Haastateltujen esihenkilöiden mukaan työmotivaation johtamisessa huomioitavaa on yhteisten toimintatapojen löytäminen. Yhteiset ryhmät, joissa on yhteiset toimintatavat työskentelevät paremmin yhteisten tavoitteiden eteen (Vo, Tuliao &

Chen, 2022, 6). Työntekijöitä tulee rohkaista tiimityöskentelyyn ja jakamaan vastuuta toistensa kanssa. Tämä edistää organisaatioiden kehitystä. Yhteiset toimintatavat motivoivat työntekijöitä työskentelemään lujemmin yhteisen hyvän eteen (Vo ym. 2022, 15).

Työn merkityksen johtamisessa esiin nousee yhteinen ymmärrys kokonaisuudesta. Tämän saavuttaminen edellyttää oikea-aikaista ja avointa viestintää kaikkien työntekijöiden kesken (Gökkaya ym. 2023,14). Keskustelut organisaatiossa työn merkityksestä jäävät vaillinaisiksi, jos työntekijät jättävät asioita sanomatta. Työntekijät voivat tulkita, ettei yhtenäisyys ole oikeutettua, mikäli johtajat eivät tue työntekijöitä tiimeissä ja eivät puhu joukkoon kuulumisen tarpeesta. Työntekijät eivät itse usein tuo esille tätä tarvetta, joka kuitenkin on yksi työn merkityksen lähde. (Lips-Wiersma ym. 2022, 34.)

Luotto henkilökuntaan näkyy työmotivaation johtamisessa muun muassa luottamisena työntekijöiden ammattitaitoon antamalla työrauha tehdä työtään ilman liiallista kontrollointia. Laaja ammatillinen autonomia ja osaamiseen luottaminen sekä oikeudenmukainen yksilöllisten taitojen ja tietojen tunnustaminen ovat työmotivaatiota lisääviä tekijöitä. Tämä näkyy organisaatioissa, joita pidetään terveisinä organisaatioina. (Hörberg ym. 2023, 5–9.)

Työmotivaation johtamisen tulosten perusteella esihenkilöiden tulee huomioida motivoivien työolosuhteiden vaikutus työmotivaatioon. Tukevaa, kannustavaa ja kollegiaalista työilmapiiriä pidetään erittäin motivoivana. Se edesauttaa jatkuvaa kehittämistä ja oppimista. Työilmapiiri, joka on suvaitsevainen ja turvallinen sekä osallistava, on motivoiva ja edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työyhteisön tasa-arvoisuus on tärkeää. Työntekijöiden saama yksilöllinen tunnustus ja positiivisen palautteen saaminen koetaan johdon arvostuksena työntekijöitä kohtaan. (Hörberg ym.2023, 6–9.)

Työhyvinvointi esiintyy sekä työmotivaation johtamisen että työn merkityksen tuloksissa. Tärkeitä ja motivoivia asioita työntekijälle ovat työn arvostus ja työstä saatu tunnustus. Nämä edistävät työn organisointia ja ovat tärkeitä työntekijän

mielenterveyden kannalta. (Franco ym. 2022, 4.) Tuen ja avun tarjoaminen työntekijöille, joilla on vaikeuksia, koetaan työhyvinvointia parantavana. Se nähdään keinona auttaa tiimiä kokemaan työtään mielekkäänä. (Frémeaux & Pavageau 2022, 65.)

Työntekijöiden osaamisesta huolehtiminen liittyy haastateltujen esihenkilöiden kokemuksen mukaan työn merkityksen johtamiseen. Työntekijöiden on vaikea kokea työtään merkityksellisenä, mikäli työntekijä kokee, ettei osaaminen riitä työtehtävien suorittamiseen. Merkityksen kokemiselle on välttämätöntä osaamisen tarpeen tyydyttäminen (Scott 2022, 1060). Oppimisvaatimuksia voidaan pitää myös työn merkityksellisyyttä vahvistavana haastevaatimuksena (Mauno ym.2019, 283). Tämä tutkimuksen tulos tukee aiempia tutkimuksia korostaessaan osaamisesta huolehtimisen merkitystä työn merkityksen johtamisessa.

Urakehityksen tukeminen on yksi työmotivaation johtamisen tutkimustuloksista. Urakehityksen tukeminen esiintyy myös aiemmissa tutkimuksissa koskien työmotivaation johtamista. Pitkä työura samassa työpaikassa ei ole enää varma asia. Työurat ovat monimutkaisia ja arvaamattomia, jolloin työntekijät eivät ole sidottuja alkuperäiseen ammattiinsa. Ajan mittaan uravalintoihin vaikuttavat muuttuvat tarpeet ja muuttuvat motivaatiot. Työntekijöille on tärkeää tarjota tukea urasuunnitteluun, jossa tarkastellaan sekä organisaatiolle että työntekijälle merkityksellisiä uravaihtoehtoja. (Haaland ym. 2023, 1–9.)

Työmotivaation johtamisen kehittäminen sekä työn merkityksen johtamisen kehittäminen nousevat esiin tutkimustuloksissa. Koulutusohjelmien tarjoaminen, jotka kehittävät esihenkilöiden osaamista ymmärtää työntekijöiden tarpeita on tärkeää (Haaland ym. 2023, 8). Esihenkilöiden positiivisen johtamiskäyttäytymisen lisääntyminen lisää työntekijöiden työmotivaatiota (Demirhan ym. 2020, 381). Työn merkityksellisyys koetaan tärkeäksi, mutta suurimmassa osassa organisaatioista ei toistaiseksi olla aktiivisesti edistetty työn merkityksellisyyttä. Huomio ja resurssit kohdistetaan välittömästi ”viivan alla” näkyviin asioihin. (Konsti ym.2023, 373.) Voidaan laatia suunnitelmia, jotka auttavat johtajia soveltamaan eri johtamistyyliä työmotivaation parantamiseksi. Tämä auttaa työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämisessä. (Smama’h ym. 2023, 20.)

Tutkimustulokset tukevat teoriaa. Samankaltaisuutta työmotivaation johtamisessa sekä työn merkityksen johtamisessa löytyy monelta osin. Työntekijän tunteminen yksilönä sekä yhteisöllisyys nousevat esiin molemmissa, mutta ilmenevät tutkimustuloksissa työmotivaation johtamisessa ja työn merkityksen johtamisessa hieman eri näkökulmista katsottuina. Työhyvinvointi koetaan tärkeänä niin työmotivaation johtamisessa kuin työn merkityksen johtamisessa. Työhyvinvointiin vaikuttavat keinot esiintyvät pääpiirteittäin hyvin samankaltaisina sekä työmotivaation johtamisen että työn merkityksen johtamisen tuloksissa.

Työmotivaation johtamisessa työntekijän tunteminen yksilönä ilmenee näkökulmasta, kuinka huomioidaan työntekijän työmotivaation tukeminen työntekijän vahvuuksien kautta. Kannustetaan, kiitetään, tuetaan työntekijän omia ideoita ja mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä. Työn merkityksen johtamisessa näkökulma näkyy tarpeena syvällisempään yksilön tuntemiseen, jolloin kiinnitetään huomio työntekijän yksilöllisiin ominaisuuksiin. Huomioidaan työntekijän mielikuvien vaikutus työhön, työntekijän sen hetkinen elämäntilanne sekä kiinnitetään huomiota käyttäytymisen takana vaikuttaviin asioihin.

Yhteisöllisyys nähdään tärkeänä sekä työmotivaation- että työn merkityksen johtamisen tuloksissa. Tavoitteiden selkeyttäminen ja tiimityön hyödyntäminen ovat yhdistäviä tekijöitä. Työmotivaation johtamisen osalta näkökulma keskittyy enemmän siihen, miten työntekijät saadaan motivoitumaan kulkemaan samaan suuntaan. Työn merkityksen johtamisen näkökulmassa korostuu yhteisen päämäärän ja työn tarkoituksen ymmärtäminen. Yhteisen työn merkityksen löytyminen on tärkeää, tämä lisää myös työmotivaatiota.

Useat haastatellut esihenkilöt kuvaavat aiheen olevan vaikea ja haastava, mutta myös hyvin kiinnostava. Tämä näkyy tuloksissa työmotivaation- ja työn merkityksen johtamisen kehittämissuhteina. Itsensä johtaminen tulee hyvin vähäisesti esiin aiemmissa tutkimuksissa. Ainoastaan yhdessä tutkimuksessa itsensä johtamista kuvattiin työn merkitysten ja täyttymysten kartoittamiseen liittyvän kyselyn hyödyntämisen pohdinnassa lyhyesti yksittäisenä mainintana (Konsti ym.2023, 367). Tämä tulos lisää tietoa käsiteltävästä aiheesta. Itsensä johtaminen on hyvin

tärkeää työn merkityksen kokemisen ja työssä jaksamisen kannalta. Tämä tulee jatkossa huomioida vahvemmin yhtenä työn merkityksen johtamisen keinona.

7.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on opettaja- ja kulttuuriministeriön asiantuntijaelin. Sen tehtävänä on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä, ehkäistä tiedevilppiä, sekä edistää keskustelua ja tietoa tutkimusetiikasta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023 a, 6.) Tutkimuksen etiikka on laaja kokonaisuus, joka koskee koko tutkimuksen elinkaarta (von Bonsdorff, von Bonsdorff & Järvensivu 2019, 1). Opinnäytetyössä pyrittiin noudattamaan luotettavuuden, rehellisyyden, arvostuksen ja vastuunkannon peruseriaatteita, jotka liittyvät hyvään tieteelliseen käytäntöön (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023 b).

Opinnäytetyössä tutkimuksen lukemistoon kuului Tutkimuseettisen neuvottelukunnan sivustot ja ohjeet. Opinnäytetyössä tutkimusetiikka kulki tutkimusprosessissa koko ajan mukana, aina ideointivaiheesta tutkimustulosten tiedottamiseen (Vilkkä 2015, 41). Opinnäytetyön tekeminen nivoutui hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2014, 23). Eettisyys huomioitiin tutkimusaineistojen keräämisessä, raportoinnissa, julkaisemisessa ja aineistojen säilyttämisessä. (von Bonsdorff ym. 2019, 1).

Opinnäytetyöstä vastaavat tutkijat vastasivat aineiston eettisestä käytöstä ja säilytyksestä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijoiden oli oltava perillä voimassa olevasta lainsäädännöstä ja sitä oli osattava soveltaa omaan tutkimukseen. (von Bonsdorff ym. 2019, 1). Ennen opinnäytetyön aloittamista varmistettiin eri osapuolten vastuut, oikeudet ja velvollisuudet. Ne kirjattiin kaikkien hyväksymällä tavalla ja noudatettiin tutkittavan organisaation ja oppilaitoksen yhteisiä käytäntöjä. Vastattiin tutkimusaineistojen asianmukaisesta säilyttämisestä ja niiden hävittämisestä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. (Vilkkä 2015, 47–48.)

Opinnäytetyössä tehtiin tietosuojan edellyttämät ilmoitukset. Laadittiin tutkimuksen tietosuojaseloste Pirkanmaan hyvinvointialueen ja opetusyhtiöiden ohjeiden mukaan. Henkilötiedot ja tietosuoja huomioitiin tietosuojaselosteessa, jossa

oli kuvattuna henkilötietojen kerääminen, säilyttäminen, käsittely, mahdollinen luovuttaminen, poistaminen ja tuhoaminen. Tietoturvan turvaamisen kannalta haastatteluissa käytettiin Tampereen ammattikorkeakoululta lainattuja nauhereita. Aineistossa käytettiin ainoastaan sellaisia henkilötietoja, jotka opinnäytetyön kannalta olivat oleellisia. Suoria henkilötietoja aineistossa olivat allekirjoitus ja koulutustausta, joka tuli esille joidenkin haastatteluissa. Epäsuoria henkilötietoja oli haastatteluissa puheääni, jonka perusteella henkilö voitiin tunnistaa.

Tutkimussuunnitelma antoi kokonaiskuvan tutkimuksesta, johon liittyi osana aineistonhallintasuunnitelma. Tutkimussuunnitelma ja opinnäytetyö noudatti niin sanotun teoreettisen toistettavuuden periaatetta. Toisin sanoen tutkimussuunnitelma tehtiin siten, että pystyttiin seuraamaan tutkimussuunnitelmassa ja opinnäytetyössä olevaa kuvausta ja ymmärtämään sen sisältö. (Vilkkä 2015, 45.)

Aineistonhallintasuunnitelma (ARENE) toimi toimintaohjeena, miten aineistoa käsiteltiin opinnäytetyöprosessin aikana ja sen jälkeen. Siinä kuvattiin aineiston käsittelyä, tutkimusetiikkaa, tietosuojaa, tietoturvaa, oikeuksia ja opinnäytetyön jatkokäyttöä. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto n.d, 3.) Omakohtainen itsearviointi suoritettiin opinnäytetyössä aineiston säilytyksestä, tiedon siirrosta ja aineiston käsittelystä.

Tiedote opinnäytetyöstä lähetettiin etukäteen opinnäytetyöhön osallistujille (liite 2). Tietoja opinnäytetyöstä annettiin haastateltaville, sekä suullisesti, että kirjallisesti. Suostumus opinnäytetyöhön osallistumiseen pyydettiin etukäteen suullisesti ja haastattelujen yhteydessä pyydettiin allekirjoitus opinnäytetyöhön osallistuvilta. Tarkoituksena oli, että annettujen tietojen pohjalta muodostui selvä käsitys opinnäytetyön tarkoituksesta ja tietojen käsittelystä, kuten anonymiteetistä ja sen turvaamisesta. Aineistoa käsittelevät tahot mainittiin ja kerrottiin tästä avoimesti. (von Bonsdorff ym. 2019, 2). Esimerkiksi opinnäytetyön tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus mainittiin ja siitä kieltäytyminen, missä tahansa vaiheessa ilmoittamatta syytä.

Noudatettiin tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksen avoimuutta ja kontrolloitavuutta eli ilmoitettiin valmiissa opinnäytetyössä opinnäytetyön sisältöä koskevat

salassapito- ja vaitiolovelvollisuudet. Haastateltavien nimiä ei mainittu opinnäytetyön tekstissä. (Vilka, 2015, 46.) Tärkeää oli yksityisyyden suojaaminen ja että henkilötietoja kerättiin mahdollisimman vähän. Opinnäytetyössä ei ollut tunnistettavissa yksittäistä henkilöä tai toimipaikkaa. Henkilötiedot yksilöitiin numerosarjalla nimen sijaan. Haastattelumateriaali koodattiin numero- ja kirjainsarjoilla ja säilytettiin tietoturvallisesti omilla tietokoneilla ja muistitikuilla salasanoin lukituina. Paperit säilytettiin lukituissa kaapeissa ja lukituissa tiloissa. Materiaali tuhottiin asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Opinnäytetyössä sovittiin yhteisistä pelisäännöistä suhteessa kollegoihin, haastateltaviin ja muihin tutkimuksessa liittyviin henkilöihin. Huomioitiin erilaiset sidosryhmät, jotka tukivat työn valmistumista. (Hirsjärvi ym. 2014, 23–24). Noudatettiin eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä eli käytettiin sellaisia menetelmiä, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt. Tiedonhankinnassa käytettiin oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemusta. (Vilka 2015, 41–42.)

Tutkimustuloksissa osoitettiin tieteelliselle tutkimukselle osoitetut vaatimukset eli tuotettiin uutta tietoa ja hyödynnettiin olemassa olevaa tietoa, yhdistämällä sitä uudella tavalla (Vilka 2015, 41–42). Noudatettiin rehellisyyttä, huolellisuutta ja vilpittömyyttä toimintaa opinnäytetyön joka vaiheessa (Hirsjärvi 2014, 24). Tämä tarkoitti sitä, että otettiin huomioon toisten tutkijoiden saavutukset. Samoin otettiin huomioon tarkoin lähdeviitteet esittämällä omat ja toisten oikeassa valossa. Opinnäytetyön tuli olla eettisesti kestävä, vaikka vielä ei tiedetä, miten tutkimustuloksia halutaan soveltaa päätöksenteossa. (Vilka 2015, 41–47.)

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadulliselle tutkimukselle on useita luotettavuuden arviointikriteereitä (Elo ym. 2014, 2). Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta. Validiteetilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyön tutkimuksessa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetilla tarkoitetaan puolestaan sitä, että tutkimustulokset ovat toistettavissa. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 136.) Kanasen (2013) mukaan luotetta-

vuuskriteereinä voidaan käyttää vahvistettavuutta, arvioitavuutta / dokumentaatiota, tulkinnan ristiriidattomuutta, luotettavuutta ja saturaatiota (Kananen 2013,122).

Luotettavuutta tässä opinnäytetyön tutkimuksessa voidaan arvioida uskottavuuden, luotettavuuden, mukautettavuuden, siirrettävyyden ja aitouden kautta (Graneheim, Lindgren & Lundman 2017, 33; Elo ym. 2014, 2). Yhteistä kriteereille on, että ne pyrkivät tukemaan luotettavuutta raportoimalla analyysiprosessin tarkasti. Uskottavuuden kannalta varmistettiin, että opinnäytetyöhön osallistuvat kuvattiin tarkasti. Luotettavuudella puolestaan ajatellaan tietojen vakautta ajan kuluessa ja erilaisissa olosuhteissa. Mukautettavuus liittyy objektiivisuuteen eli mahdollisuuteen yhtyä kahden tai useamman riippumattoman henkilön välillä tietojen tarkkuudesta tai merkityksestä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että havainnot voidaan yleistää tai siirtää toisiin ympäristöihin tai ryhmiin. Aitous puolestaan viittaa siihen, missä määrin tutkijat osoittavat oikeudenmukaisesti ja uskollisesti erilaisia todellisuuksia. (Elo ym. 2014, 2.)

Opinnäytetyön tutkimuksen aihe on yhteiskunnallisesti tärkeä, merkittävä ja ajan-kohtainen. Opinnäytetyön aiheen merkittävyys korostuu erityisesti isoissa työelämän muutostilanteissa. Opinnäytetyössä saatuja tuloksia pystytään siirtämään erilaisiin ympäristöihin sosiaali- ja terveysalalla. Samoin opinnäytetyön siirrettävyys on mahdollista sosiaali- ja terveysalan ulkopuolelle, minne tahansa työelämän alueille. Vaikka opinnäytetyön aihe ei ollut työelämälähtöisesti pyydetty, niin koettiin, että opinnäytetyön luotettavuutta varmistetaan pyytämällä työelämäläusunto eli arvio opinnäytetyöstä.

Opinnäytetyössä aineiston laadullista rikkautta kuvaa se, että työmotivaation johtamisen 250 alkuperäisilmaisusta pystyttiin muodostamaan 616 pelkistettyä ilmausta ja työn merkityksen johtamisen 280 alkuperäisilmaisusta 611 pelkistettyä ilmausta. Haasteena opinnäytetyössä oli koko työn läpi kulkevan punaisen langan löytäminen aina taustan, menetelmien luotettavuuden, tulosten ja johtopäätösten koostamisessa. Kokonaisluottamuksen turvaamiseksi haasteellista oli pitää selkeänä, kenen ääni kuului opinnäytetyön eri osissa, tutkijoiden vai haasteltavien tulkinnat. (Graneheim ym. 2017, 33.)

Opinnäytetyön luotettavuutta varmennettiin kaikissa opinnäytetyöprosessin vaiheissa. Pyrittiin siihen, että luotettavaa ja uskottavaa tietoa saadaan, kun kaikki eri vaiheet tehdään oikealla tavalla. Apuna käytettiin paljon kirjallisuutta ja vertaisarvioituja tutkimuksia. Luotettavuutta tarkasteltiin niin suunnitelma kuin toteutusvaiheissa. (Kananen 2013,115.) Riittävä haastateltavien määrä ja kokemus tutkittavasta ilmiöstä lisäsi opinnäytetyön uskottavuutta. Koska sisällönanalyysi korostaa sisällön vaihtelua ja moninaisuutta, aineistoa oli riittävästi kattamaan merkittävät vaihtelut. (Graneheim ym. 2017, 33).

Opinnäytetyössä ilmoitettiin osallistujien valinnassa käytetyt periaatteet ja kriteerit. Tällöin tulosten siirrettävyyttä voidaan arvioida muihin yhteyksiin. Eli luotettavuutta ajatellen tietojen vakaus säilyy ajan mittaan ja erilaisissa olosuhteissa. (Elo ym. 2014, 4.) Haastateltavat valikoituivat opetuslihoitajien ja esimiesten kautta summittaisesti ja vapaaehtoisuuteen pohjautuen. Valikoituneet haastateltavat olivat koulutukseltaan ja työtehtäviltään opinnäytetyöhön liittyen hyvin eri alueilta, joka lisäsi monipuolisia näkemyksiä. Haastateltaville lähetettiin etukäteen haastatteluteemat. Haastattelut toteutettiin häiriöttömissä, yksityisyyden suojaavissa tiloissa. Kysymyksiä opinnäytetyön tekijöille pystyi esittämään missä tahansa vaiheessa tutkimusprosessia. Haastateltavilta kysyttiin mahdollisuutta palata aiheeseen myöhemmin tarvittaessa sähköpostin välityksellä vastausten tarkentamiseksi.

Opinnäytetyön perusedellytyksenä oli, että opinnäytetyön dokumentaatio on riittävän tarkkaa. Opinnäytetyöprosessin valinnat kirjattiin tarkasti ylös ja valinnoille esiteltiin perustelut. Tämä tarkoittaa sitä, että raportoinnissa näkyy valintojen oikeellisuus ja aukottomuus. Dokumentaatio kohdistuu lähtökohtatilanteen, lopputuleman sekä menetelmien yksityiskohtaiseen kirjaamiseen ja kuvaamiseen tutkimuksessa. (Kananen 2013, 116–117.)

Litteroidussa tekstissä käytettiin Wordin litterointiohjelmaa apuna. Lopulliset litteroinnit tehtiin kuunnellen haastatteluita ja korjaamalla litteroinnit sanatarkasti. Litteroinnit tehtiin käyttäen niin sanottua kaksoistarkistusta opinnäytetyöparin kanssa. Aineistot nimettiin koodeja käyttäen, jolloin ne oli helppo löytää. Tämä lisää opinnäytetyön luotettavuutta.

Opinnäytetyössä noudatettiin huolellista auki kirjoittamista, joka oli tärkeä osa kokonaisuuden hahmottamista ja analyysin luotettavan etenemisen varmistamista (Elo ym. 2022, 219). Analyysimenetelmä ja tulokset kuvattiin tarkasti eri luokkien (alkuperäisilmaisut, pelkistykset, alaluokat, yläluokat ja pääluokat) muodostumisen kautta kirjallisesti sekä kuvioin. Tulkintaprosessissa käytettiin lainauksia, jotka helpottavat lukijan kykyä arvioida löydösten uskottavuutta ja aitoutta. (Graneheim ym. 2017, 33).

Erilaisten kuvioiden ja taulukoiden avulla havainnollistettiin opinnäytetyöprosessin kulkua ja tutkimustuloksia. Tarkoituksena oli vahvistaa analyysin luotettavuutta osoittamalla lukijalle, että tulokset oli saavutettu analyysin, eikä tekijän oman tulkinnan tai sattumanvaraisen kuvauksen perusteella (Elo ym. 2014, 7). Esimerkiksi Prisma vuokaaviossa esitettiin kokonaisuudessaan kirjallisuuskatsauksen hakuprosessi, joka havainnollisti työn laajuutta ja sitä, minkälaisilla kriteerillä kirjallisuuskatsauksen tutkimukset valikoituivat. Samoin Hotuksen Pico-mallia hyödyntäen esitettiin tutkimusasetelma.

Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset arvioitiin Joanna Briggs Institute (JBI) arviointitaulukkoa käyttäen. Arvioinnissa käytiin läpi sisäänottokriteerien täyttäneiden tutkimusten, menetelmällisen laadun kriittinen arvioiti. Arvioinnin suorittivat molemmat tutkijat itsenäisesti, joka lisäsi opinnäytetyön luotettavuutta. (Hoitotyön tutkimussäätiö, n.d. b.)

Opinnäytetyötä tuotti koko opinnäytetyöprosessin ajan kaksi tutkijaa. Aineiston keruu tapahtui kahden opinnäytetyön tekijän haastattelemana, joka lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Yksilöllisyys korostui haastatteluissa, koska ne suoritettiin yksilöhaastatteluina. Se puolestaan korosti sitä, että jokainen pystyi yksilöllisesti tuomaan esille niitä asioita, joita koki tärkeänä. Ryhmähaastattelussa luultavasti emme olisi saaneet kaikilta tasapuolisesti asioita esille.

Kaikissa haastatteluissa oli läsnä kumpikin opinnäytetyön tekijä. Opinnäytetyön tekijät olivat sovitusti eri rooleissa haastattelujen aikana. Opinnäytetyön tekijät toimivat vuorotellen pääasiallisena haastattelijana. Haastattelijan ja haastateltavan tuttuus huomioitiin. Opinnäytetyön luotettavuutta ajatellen haastattelut tehtiin

niin, että molemmilla opinnäytetyön tekijöillä oli sekä tuttuja, että tuntemattomia haastateltavia.

Uskottavuuden kannalta haastattelukysymysten esitestaus auttoi määrittämään haastattelukysymysten sopivuuden aineiston hankkimiseen ja tutkimuskysymysten oikeellisuuden (Elo ym. 2014, 4). Uskottavuutta lisäsi myös useamman henkilön arvio haastattelukysymysten ja nauhoituksen toimivuudesta. Palautteen perusteella tehtiin korjauksia. Haastattelut tehtiin kahdella nauhurilla, jotka oli lainattu Tampereen ammattikorkeakoululta. Näistä molempia käytettiin haastatteluissa samanaikaisesti, koska haluttiin varmistaa tekniikan toimiminen moitteettomasti.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa pohdittiin, miten ja minne aineistoa ja varmuuskopioita tallennetaan ja miten mahdollisia ongelmia aineiston käsittelyssä voidaan välttää. Varmistettiin luotettava alkuperäisen aineiston säilyminen salasanoin salattuna vietäessä tietoja järjestelmästä toiseen.

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi puoli vuotta aiemmin kuin itse tutkimuslupa haettiin. Opinnäytetyön laajuuden kannalta opinnäytetyön aikataulussa tuli pieniä muutoksia. Aikataulullisesti opinnäytetyöllä oli ehkä hieman liian tiukka aikataulu, koska opinnäytetyö oli laaja ja vei huomattavasti enemmän aikaa, kuin mitä tekemiseen opetussuunnitelmassa oli määritelty. Aikatauluun vaikutti vuoden 2023 alussa toteutunut hyvinvointialueelle siirtyminen, joka osaltaan hidasti opinnäytetyön prosessin edistymistä. Hyvinvointialueella ja Tampereen ammattikorkeakoulussa ei ollut vielä täyttä selkeyttä tutkimuslupa hakemuksen käsittelyprosessista uuden hyvinvointialueen sisällä. Kiireen tuntu opinnäytetyötä tehdessä vaikutti osaltaan opinnäytetyön tekemiseen ja opinnäytetyöstä olisi voinut tulla vielä perusteellisempi, mikäli olisimme päässeet aloittamaan haastattelut aiemmin. Opinnäytetyön toteutussuunnitelma ja sen vaiheet esitetty alla olevassa taulukossa (liite 6).

7.4 Tulosten hyödynnettävyys ja kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön tutkimusta ohjasi ensisijaisesti käytännön hyöty. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa parhaimmillaan eri ammattialoille uusia toiminta- ja ajattelutapoja työmotivaation- ja työn merkityksen johtamisesta. Tutkimustulokset tuottivat uusia ideoita ja näkökulmia johtamisen eri ammattiryhmille. (Vilkkä 2015, 46–47.) Laadullisen tutkimusnäytön hyödyllisyys perustuu usein tutkijan kykyyn tuottaa laadukkaita ja tarkkoja löydöksiä. Tällaisten tulosten laatu riippuu suurelta osin korkealaatuisen aineiston keruusta, yksityiskohtaisen tiedon tuottamisesta ja syvällisestä ymmärtämyksestä tutkittavassa ilmiössä. (Orr, Ballantyne, Gonzalez, & Jack 2020, 203).

Sosiaali- ja terveydenhoitoalalla on viime vuosina koettu suuria muutoksia, kuten COVID-19 pandemia sekä hyvinvointialueille siirtyminen. Hoitohenkilökunnasta on pulaa ja on tärkeää vahvistaa työntekijöiden työhön sitoutuneisuutta. Työmotivaation - ja työn merkityksen johtaminen vaikuttaa positiivisesti työhön sitoutumiseen. Kun työntekijä kokee olevansa motivoitunut työhönsä ja kokee työllään olevan merkitystä, työhyvinvointi kasvaa ja sitoutuminen työhön lisääntyy. Tämä on hyvä huomioida myös muutosjohtajuudessa. Esihenkilöiden tulee keskittyä lisäämään keinoja, joilla on työmotivaatiota lisäävä vaikutus. Terveyspolitiikan päättäjien tulee huomioida motivoivan ja vetovoimaisen työympäristön järjestäminen, jotta työntekijät saadaan pysymään työssään. (Smama´h ym.2023, 27.)

Mielekäs työ lisää työhön sitoutumista. Työntekijöitä tulee kuulla aidosti läsnä olleen ja mahdollistaa työntekijöiden oman työn kehittäminen. Käskyvaltainen johtaminen on vanhanaikaista, tehotonta ja hidasta. Se estää innovaatioiden syntymisen ja palvelujen kehittämisen. Henkilökunta haluaa pystyä vaikuttamaan työhönsä ja toteuttaa työtään itseohjautuvasti. (Laaksonen 2020, 284.) Tämän lisäksi digitaalisaation mukanaan tuoma etätyömahdollisuus on muuttanut tapaa tehdä työtä. Itsensä johtamisen taidot tulee huomioida niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin kohdalla entistä vahvemmin.

Työmotivaation johtaminen ja työn merkityksen johtaminen tulee tuoda enemmän esille työpaikoilla avaamalla termejä ja ottamalla käyttöön keinoja johtaa työmo-

tivaatiota- ja työn merkitystä. Työnohjausta aiheeseen liittyen toivotaan järjestettävän. Tutkimustuloksia voi hyödyntää työmotivaation- ja työn merkityksen johtamisen kehittämisessä. Uutena tietona tutkimuksessa löydettiin työn merkityksen johtamisen osalta itsensä johtamisen tärkeys. Itsensä johtaminen tulee tuoda esiin vahvemmin keinona johtaa työn merkitystä.

Työmotivaation- ja työn merkityksen johtamiseen tulee järjestää koulutusta. Työmotivaation- ja työn merkityksen johtamista on hyvä kuljettaa rinnakkain, tämä tulee huomioida myös koulutuksen suhteen. Haastatellut esihenkilöt tuovat esiin tietämättömyyttään aiheesta, mutta kokevat aiheen hyvin tärkeänä ja ovat motivoituneita sen laajempaan käyttöönottoon. Keinot työmotivaation ja työn merkityksen johtamiseen jalkautuvat organisaatioihin tiedon kautta. Opinnäytetyö on kerännyt tietoa, miten johtaa työmotivaatiota ja työn merkitystä.

Haastattelujen aikana huomioitiin toistuvasti hyvin erityyppisiä näkökantoja vastauksissa somaattisen- ja psykiatrisen puolen välillä. Hyvä jatkotutkimusaihe olisi vertaileva tutkimus somaattisen- ja psykiatrisen puolen työmotivaation- ja työn merkityksen johtamistyylien välillä. Vertailevan tutkimuksen tulosten avulla voidaan kehittää työmotivaation- ja työn merkityksen johtamista ja koulutusta. Tutkimus auttaisi näkemään näiden kahden erillisen alan erityispiirteet, jotka voivat tukea toisiaan yhteneväisen johtamis- ja koulutusmallin kehittämisessä.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki.

Albine, M & Korstjens, I. 2017. Series: Practical Guidance to Qualitative Research. Part 1: Introduction. European Journal of General Practice, Vol. 23 (1), 271–73. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375093>.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. N.d. Aineistonhallintasuunnitelman ohjeet. Verkkosivu. Viitattu 16.10.2023. <https://arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2023/Aineistonhallintasuunnitelman%20ohjeet%28ONT%29.pdf?t=1685077970>

Chua, J. & Ayoko, O.B. 2021. Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. Journal of Management and Organization. Vol. 27 (3), 523–543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>

Cooper, Chris, ym. 2018. Defining the Process to Literature Searching in Systematic Reviews: A Literature Review of Guidance and Supporting Studies. BMC Medical Research Methodology, Vol. 18 (1), 85. <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0545-3>.

De Klerk, J.J. 2023. Searching for meaning in a disruptive world- constructing a lexicon of the meanings of meaning. SA Journal of Industrial Psychology, Vol. 49, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2060>

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American psychologist Vol. 55 (1), 68–86. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Delroisse, S., Rimé, B. & Stiglhamber, F. 2023. Quality of social sharing of emotions alleviates job burnout: The role of meaning of work. Journal of Health Psychology. Vol.28(1), 61–76. [10.1177/13591053221091039](https://doi.org/10.1177/13591053221091039)

Demirhan, B.S., Gezginçi, E. & Goktas, S. 2020. The effect of leadership behaviours of nurse managers on nurses' work motivation. International Journal of Caring Sciences. Vol. 13 (1), 381–391. <https://search-ebshost-com.libproxy.tuni.fi/login.aspx?direct=true&Auth-Type=cookie,ip,uid&db=ccm&AN=142987184&site=ehost-live&scope=site>.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede, 34 (4), 215–225. <https://libproxy.tuni.fi/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Flaadullisen-sis%C3%A4ll%C3%B6nalyysin-vaiheet-ja%2Fdocview%2F2767488302%2Fse-2%3Faccountid%3D14242>

Elo, S., & Kyngäs, H. 2008. The Qualitative Content Analysis Process. Journal of Advanced Nursing. Vol. 62 (1), 107–15. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>.

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. 2014. Laadullinen sisältöanalyysi: Keskity luotettavuuteen. Sage Journals. *Avaa*, 4 (1). <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>

Franco, M.F., Farah, B.F., Coelho A.S., Buss T, M. & Rutz P, A. 2022. Meaning of work from the perspective of hospital nurses. *Revista Brasileira de Enfermagem*. Vol.75 (2), 1–8. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-1362>

Fraser, H., & Taylor, N.2022. Narrative Feminist Research Interviewing with ‘Inconvenient Groups’ about Sensitive Topics: Affect, Iteration and Assemblages. *Qualitative Research*, Vol. 22 (2), 220–35. <https://doi.org/10.1177/1468794120976075>.

Frémeaux, S. & Pavageau, B. 2022. Meaningful leadership: How can leaders contribute to meaningful work? *Journal of management Inquiry*. Vol 31 (1), 54–66. <https://doi.org/10.1177/1056492619897126>

Gallo, P., Mihalcova, B. & Balogova, B. 2023. Work motivation of social workers in the context of management innovations. *Marketing & management of innovations /Marketing i menedžment inovacij*. Vol. 14 (1), 55–63. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-05>

Graneheim, U.H., Lindgren, B.M., & Lundman B. 2017. Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today*. Vol. 56, 29–34. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>.

Gökkaya, Ö., Gökkaya, H., Cantürk, N.Z & Özkan, A. 2023. Changing perception of nurses during COVID-19: A comparative study on leadership behaviors, meaning of job and meaningful work. *Sustainability*. Vol. 15 (7), 5974. <https://doi.org/10.3390/su15075974>

Haaland, G.H., Øygarden, O., Storm, M. & Mikkelsen, A. 2023. Understanding registered nurses’ career choices in home care services: a qualitative study. *BMC Health Services Research*. Vol.23 (1), 1–12. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1186/s12913-023-09259-0>

Hadden, B. & Smith, C. 2019. I gotta say, today was a good (and meaningful) day: Daily meaning in life as a potential basic psychological need. *Journal of happiness studies*. Vol.20 (1), 185–202. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9946-y>

Hamama-Raz, Y., Hamama Liat., Pat-Horenczyk, R., Stokar, Y. N, Zilberstein, T. & Bron-Harlev, E. 2021. Posttraumatic growth and burnout in pediatric nurses: The mediating role of secondary traumatization and the moderating role of meaning in work. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*. Vol. 37 (3), 442–453. <https://doi.org/10.1002/smi.3007>.

Heintzelman, S. & King, L. 2019. Routines and meaning in life. *Personality & social psychology bulletin*. Vol.45 (5), 688–699. <https://doi.org/10.1177/0146167218795133>

Hoitotyön tutkimussäätiö. N.d. a. Tutkimustiedon hakeminen. Verkkosivu. Viitattu 19.7.2023. <https://www.hotus.fi/tutkimustiedon-hakeminen/>

Hoitotyön tutkimussäätiö. N.d. b. Tutkimuksen arviointikriteeristö. Verkkosivu. Viitattu 21.10.2023. <https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat>

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

Hörberg, A., Gadolin, C., Nilsson, M.S., Gustavsson, P. & Rudman, A. 2023. Experienced nurse's motivation, intention to leave and reasons for turnover: a qualitative survey study. *Journal of Nursing Management*. Vol.2023, 1–11. <https://doi.org/10.1155/2023/2780839>

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. 10–11 painos. Viitattu 30.7.2023. Helsinki: Sanoma Pro. Vaatii käyttöoikeuden.

King, L. & Hicks, J. 2021. The science of meaning in life. *Annual review of psychology*. Vol.72 (1), 561–584. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-072420-122921>

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. https://search-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/login.aspx?direct=true&Auth-Type=cookie_ip,uid&db=ccm&AN=151069251&site=ehost-live&scope=site

Konsti, S., Tossavainen, A., Rantanen, J., Mauno, S. & Kinnunen, S. 2023. Työn merkityksellisyyden johtaminen: Työn merkitysten ja täyttymysten kyselyn mahdollisuudet ja haasteet. *Hallinnon Tutkimus*. Vol. 42 (3), 360–375. <https://doi.org.libproxy.tuni.fi/10.37450/ht.116636>

Kylmä, J. & Juvakka T. 2014. Laadullinen terveystutkimus. Edita, Bookwell Oy, Porvoo.

Laaksonen, H. 2020. Kohti vaikuttavaa sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Teoksessa Laaksonen, H., Laitinen, H. & Hiilamo, H. (toim.) *Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lahnalampi, K., Roos, M. & Suominen, T. 2020. Erikoissairaanhoidon sairaanhoitajien työmotivaatio. *Tutkiva hoitotyö*. Vol.18 (2) 26–37. <https://libproxy.tuni.fi/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Ferikoissairaanhoidon-sairaanhoitajien%2Fdocview%2F2758123139%2Fse-2%3Faccountid%3D14242>

Lips-Wiersma, M., Bailey, C., Madden, A. & Morris, L. 2022. Why we don't talk about meaning at work. *MIT Sloan Management Review*, Vol.63 (4), 33–38.

<https://libproxy.tuni.fi/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Fwhy-we-dont-talk-about-meaning-at-work%2Fdocview%2F2701149742%2Fse-2%3Faccountid%3D14242>

Mauno, S., Minkkinen, J. & Auvinen, E. 2019. "Nakertaako työn intensiivisyyden lisääntyminen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä?": Vertaileva tutkimus eri ammattialoilla. Hallinnon tutkimus. 38 (4), 271–288. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/119377/nakertaako_tyon_intensiivisyyden_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Martela, F. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? E-kirja. Viitattu 30.7.2023. Helsinki: Talentum. Vaatii käyttöoikeuden.

Orr, E., Ballantyne, M., Gonzalez, A. & Jack, S. 2020. Visual Elicitation: Methods for Enhancing the Quality and Depth of Interview Data in Applied Qualitative Health Research. *Advances in Nursing Science*, Vol. 43 (3), 202–13. <https://doi.org/10.1097/ANS.0000000000000321>.

Pirkanmaan hyvinvointialue. N.d. Organisaatio. Verkkosivu. Viitattu 27.8.2023. <https://www.pirha.fi/organisaatio>

Palonen, M., & Kylmä, J. (2022). Avoin haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruumenetelminä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Open interview and thematic interview as data collection methods in qualitative nursing research. *Hoitotiede*, 34(4), 281–294. <https://libproxy.tuni.fi/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Favoin-haastattelu-ja-teemahaastattelu%2Fdocview%2F2767486931%2Fse-2%3Faccountid%3D14242>

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Teoksessa Salmela-Aro, K & Nurmi J.-E. (toim.). *Motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Scott, K. S. 2022. Making sense of work: Finding meaning in work narratives. *Journal of Management and Organization*. Vol.28 (5), 1057–1077. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.43>

Semedo, C., Salvador, A., Dos Santos, N.R., Pais, L. & Mónico, L. 2022. Toxic leadership and empowering leadership: Relations with work motivation. *Psychology Research and Behavior Management*; Macclesfield. Vol.15, 1885–1900. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S340863>

Shilo-Levin S., Amit, S. & Hoffman, Y. 2021. Feeling older can be advantageous: A study on generativity, meaning in work and life satisfaction in israeli workplaces. *Journal of Happiness Studies*. Vol.22 (7), 2873–2887. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00344-3>

Smama'h, Y., Eshah, N.F., Al-Oweidat, I.A., Rayan, A. & Nashwan, A.J. 2023. The impact of leadership styles of nurse managers on nurses' motivation and turnover intention among jordanian nurses. *Journal of Healthcare Leadership*. Vol.15, 19–29. <https://doi.org/10.2147/JHL.S394601>

Spännäri, J., Juntunen, E. & Stähle, P. 2017. Innovatiivisuuden syvät juuret-myötätunto, myötäinto ja spiritualiteetti. Teoksessa Pessi, A.M., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Srivastava, S., Mendiratta, A., Pankaj, P., Misra, R. & Mendiratta, R. 2022. Happiness at work through spiritual leadership: a self-determination perspective. *Employee relations*. Vol. 44 (4), 972–992. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2021-0342>

Steger, M.F., Dik, B.J. & Duffy, R.D. 2012. Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*. Vol.20 (3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>

Suomalainen asiasanasto ja ontologiapalvelu. N.d. Verkkosivu. Viitattu 21.7.2023. <https://finto.fi/yso/fi/>

Sanastot ja ontologiat. N.d. Verkkosivu. Viitattu 21.7.2023. <https://finto.fi/fi/en>

Tampereen yliopiston kirjasto. N.D. Systemaattinen tiedonhaku: 1. Aiheesta tutkimuskysymyksiin. Verkkosivu. Viitattu 21.7.2023. <https://libguides.tuni.fi/systemaattinen-tiedonhaku/Aiheesta-tutkimuskysymyksiin>

Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M. & Suominen, T. 2015. Hospital Nurses' Work Motivation. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*. Vol. 29, (2), 248–57. <https://doi.org/10.1111/scs.12155>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Hansaprint Oy. Vantaa.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023 a. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Verkkosivu. Viitattu 15.10.2023. [Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa \(tenk.fi\)](https://tenk.fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-ja-sen-loukkausepailyjen-kasitleminen-suomessa)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023 b. Hyvä tieteellinen käytäntö. Verkkosivu. Viitattu 16.10.2023. [Hyvä tieteellinen käytäntö \(HTK\) | Tutkimuseettinen neuvottelukunta \(tenk.fi\)](https://tenk.fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk-tutkimuseettinen-neuvottelukunta)

Valli, R. 2018. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vilka, H. 2023. *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. E-kirja. Helsinki: Art House. Viitattu 23.7.2023. Vaatii käyttöoikeuden.

Vilka, H. 2015. *Tutki ja Kehitä*. Bookwell Oy. Juva.

Vo, T.T.D., Tulliao, K.V. & Chen, C-W. 2022. Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. Behavioral Sciences (2076-328X). Vol. 12 (2),1–19. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.3390/bs12020049>

Von Bonsdorff, M., von Bonsdorff, M. & Järvensivu A. 2019. Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. Työelämän tutkimus 16.1 <https://web-p-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=6cb8f7c1-9f96-4cbe-bff2-401f47d84ae6%40redis>

Ward, S. & King, L. & Brief, A.P. & Staw, B.M. 2017. Work and the good life. How work contributes to meaning in life. Research in organizational behavior, 2017. Vol. 37, 59–82. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.001>

Wallin, S., Fjellman-Wiklund, A. & Fagersröm, L. 2020. Work motivation and occupational self-efficacy belief to continue working among ageing home care nurses: a mixed methods study. BMC nursing. Vol.21(1),1–15. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00780-3>

Yakhnich, L. 2022. “I did a lot of good today”: Child and youth care workers’ perceptions of their work. Child & youth care forum. Vol.51(6), 1175–1194. <https://doi.org/10.1007/s10566-022-09672-2>

Zeng, D., Takada,N., Hara, Y., Sugiyama, S., Ito, Y., Nihei, Y. & Asakura, K. 2022. Impact of intrinsic and extrinsic motivation on work engagement: A cross-sectional study of nurses working in long-term care facilities. International Journal of Environmental Research and Public Health. Vol. 19 (3), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031284>

LIITTEET

Liite 1. Pico, pää- ja lähikäsitteet

Population / Kohderyhmä	Esihenkilö
Intervention / Mielenkiinnon kohde	Työmotivaation johtaminen
Comparison / Konteksti	Kokemukset

Population / Kohderyhmä	Esihenkilö
Intervention / Mielenkiinnon kohde	Työn merkityksen johtaminen
Comparison / Konteksti	Kokemukset

Pääkäsitteet	
Työmotivaatio	Work motivation
Työn merkitys	Meaning of work / meaning in work
Johtaminen	Management / Leadership

Lähikäsitteet sanalle motivaatio	
Motivaatiojohtaminen	Motivational management / Leadership
Motivaatiopsykologia	Motivational Psychology
Motivointi	Motivation (activity)
Motivoida, kannustaa	Motivate
Motivaatioilmasto	Motivational Climate
Motivoiva haastattelu, keskustelu	Motivational Interview
Motiivit	Motives (reasons)

Lähikäsitteet sanalle merkitys	
Merkityksen johtaminen	Managing for meaning
Merkityksellisyys	Relevance
Merkityksellinen työ	Meaningful work
Työn merkityksellisyys	Work meaningfulness

Lähikäsitteet sanalle johtaminen	
Johtamismenetelmät	Leadership (activity)
Johtamiskulttuuri	Management culture
Johtamisjärjestelmät	Management systems

Liite 2. Työmotivaation johtamisen kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset.

	Tekijä(t), julkaisuvuosi, lähde, tutkimuksen taso, julkaisumaa	Aihe (engl.) Aihe (suom.)	Tarkoitus / Tavoite	Keskeiset tulokset	JBI-pis- teet
1.	Wallin, S., Fjellman-Wiklund, A. & Fagerström, L. 2022. BMC Nursing vertaisarvioitu Iso-Britannia, Lontoo	Work motivation and occupational self-efficacy belief to continue working among ageing home care nurses: a mixed methods study Työmotivaatio ja ammatillinen minäpystyvyyssuskomus jatkaa työntekeä ikääntyvien kotihoidon sairaanhoitajien keskuudessa: sekamenetelmä tutkimus	Tutkimuksessa tarkastellaan ikääntyvien kotisairaanhoidajien työmotivaatiota ja ammatillista itsethokkuutta eli uskoa omaan kykyihinsä jatkaa työntekeä odotettuun eläkeikään saakka.	Tulosten mukaan työn mielekkyyttä korostamalla ja koettua terveyttä, työyhteisöä ja johtajuutta tukemalla voidaan edistää ikääntyvien kotisairaanhoidajien työmotivaatiota ja uskoa työnteon jatkamiseen.	11 / 11
2.	Koivisto, J-M., Multsilta, J. & Haavisto, E. 2021. Hoitotiede vertaisarvioitu Suomi, Kuopio	Surgical nurses' experiences with intrinsic work motivation: a focus on autonomy, competence and relatedness Kirurgisten sairaanhoitajien kokemukset sisäisestä työmotivaatiosta: keskittymiskohdeina itsenäisyys, osaaminen ja sukulaisuus.	Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata kirurgisten sairaanhoitajien kokemuksia heidän sisäisestä työmotivaatiostaan. Kuvaava kvalitatiivinen tutkimus.	Tulokset osoittivat esimiehen tuen ja arvostuksen merkitystä sairaanhoitajien työmotivaatiossa. Merkittävänä havaintona oli jatkuvan päivittäisen palautteen saaminen.	9 / 11
3.	Demirhan, B.S., Gezginci, E. & Goktas, S. 2020. International Journal of Caring Sciences vertaisarvioitu Kreikka, Nikosia	The Effect of Leadership Behaviours of Nurse Managers on Nurses' Work Motivation Sairaanhoitajajohtajien johtamiskäyttäytymisen vaikutus sairaanhoitajien työmotivaatioon	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sairaanhoitajajohtajien johtamiskäyttäytymisen vaikutusta sairaanhoitajien työmotivaatioon.	Tutkimuksen tulosten mukaan sairaanhoitajajohtajien johtamiskäyttäytyminen ja työmotivaatiotaso ovat melko korkeat. Esimiesten johtamiskäyttäytymisen positiivinen lisääntyminen lisää sairaanhoitajien työmotivaatiota.	10 / 11

jatkuu

4.	<p>Semedo, C., Salvador, A., Dos Santos, N., Pais, L. & Monico, L.</p> <p>2022.</p> <p>Psychology research and behavior management</p> <p>vertaisarvioitu</p> <p>Yhdistynyt kuningaskunt, Macclesfield</p>	<p>Toxic Leadership and Empowering Leadership: Relations with Work Motivation</p> <p>Vahingollinen johtajuus ja voimaannuttava johtajuus: suhteet työmotivaatioon</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on varmistaa kahden vastakkaisen johtamismallin, myrkyllisen ja voimaannuttavan, sekä työmotivaation eri ulottuvuuksien välinen yhteys.</p>	<p>Klusterianalyysi tuotti kahdeksan klusteria.</p> <p>Ne perustuvat johtajuusulottuvuuksien eri kokoonpanoihin kuten pakottava, keskittäjä, väärä paternalistinen, myrkyllinen roolimalli, valmentaja, narsistisesti voimaannuttava, myrkyllinen ja voimaannuttava.</p>	10 / 11
5.	<p>Smama'h, Y., Es-hah, Nidal F. Al-Oweidat, I. A., Rayan, A. & Nashwan, A. J.</p> <p>2023.</p> <p>Journal of healthcare leadership</p> <p>vertaisarvioitu</p> <p>Yhdistynyt kuningaskunt, Macclesfield</p>	<p>The Impact of Leadership Styles of Nurse Managers on Nurses' Motivation and Turnover Intention Among Jordanian Nurses</p> <p>Sairaanhoidtajajohtajien johtamistyylien vaikutus sairaanhoitajien motivaatioon ja vaihtuvuuteen jordanialaisten sairaanhoitajien keskuudessa</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella sairaanhoitajajohtajien johtamistyylien, sairaanhoitajien motivaation ja vaihtuvuusaikomusten välistä suhdetta jordanialaisten sairaanhoitajien keskuudessa.</p> <p>Kuvaava korrelaatiopoikkeileikkaustutkimus itsetehdyllä kyselylomakkeella.</p>	<p>Osallistujat kokivat eniten tukevan johtamistyylin (M = 24,4, SD = 4,66). Osallistujien keskimääräinen työmotivaatio oli 87,12 ja vaihtuvuusaikomus 22,01.</p> <p>Tulokset antavat teoreettisen pohjan, joka korostaa sairaanhoitajien vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Havainnot voidaan käyttää oppaana poliittisille päättäjille, sellaisen organisaatiopolitiikan laatimiseen, joka lisää sairaanhoitajien motivaatiota ja vähentää heidän vaihtuvuusaikomuksiaan.</p>	10 / 11
6.	<p>Chua, J. & Ayoko, O. B.</p> <p>2021.</p> <p>Journal of management & organization</p> <p>vertaisarvioitu</p> <p>Australia, Lyndfield</p>	<p>Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement</p> <p>Työntekijöiden itse-määräämä motivaatio, transformoiva johtajuus ja sitoutuminen työhön</p>	<p>Tutkimuksessa motivaatioteorian pohjalta rakennettiin ja testattiin teoreettinen malli, joka yhdistää työntekijöiden käsitykset transformoivasta johtajuudesta sitoutumiseen työntekijöiden itse-määräämän motivaation eri näkökohtien välissä olevan muuttujan kautta.</p>	<p>Tutkimuksessa saatujen tietojen mukaan työntekijöiden käsitykset transformoivasta johtajuudesta liittyivät positiivisesti työntekijöiden itse-määräämän motivaatioon (sisäinen, autonominen ja kontrolloitu) ja työhön sitoutumiseen.</p>	10 / 11

7.	<p>Srivastava, S., Mendiratta, A., Pankaj, P., Misra, R. & Mendiratta, R.</p> <p>2022.</p> <p>Employee relations</p> <p>vertaisarvioitu</p> <p>Yhdistynyt kuningaskunta, Bradford</p>	<p>Happiness at work through spiritual leadership: a self-determination perspective</p> <p>Onnellisuus työssä henkisen johtajuuden kautta: itsemääräämisenäkökulma</p>	<p>Itsemääräämisteorian (SDT) kanssa yhteneväisyystutkimuksen tarkoituksena on analysoida henkisen johtajuuden (SL) vaikutusta onnellisuuteen työssä (HAW) affektiivisen sitoutumisen (AC) ja prososiaalisen käyttäytymisen (PSB) kautta Intian palvelusektorilla.</p> <p>Kysely tehtiin henkilökohtaisen ja ammatillisen verkoston avulla.</p>	<p>Löydökset antoivat huomattavaa tukea oletetuille suhteille SL:n, AC:n, PSB:n ja HAW:n välillä. Tulokset puoltavat positiivista yhteyttä SL- ja HAW-reitityksen välillä välittäjien, kuten AC:n ja PSB:n, kautta.</p>	11 / 11
8.	<p>Zeng, D., Takada, N., Hara, Y., Sugiyama, S., Ito, Y. Nihei, Y. & Asakura, K.</p> <p>2022.</p> <p>International journal of environmental research and public health</p> <p>vertaisarvioitu</p> <p>Sveitsi, Basel</p>	<p>Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Work Engagement: A Cross-Sectional Study of Nurses Working in Long-Term Care Facilities</p> <p>Sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutus työhön sitoutumiseen: Poikkileikkaustutkimus pitkäaikaishoitolaitoksissa työskentelevistä sairaanhoitajista</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia sairaanhoitajien sisäisen ja ulkoisen työmotivaation vaikutusta työhön sitoutumiseen pitkäaikais- hoidossa.</p>	<p>Sairaanhoitajien sisäinen motivaatio työskennellä vaikutti merkittävästi heidän sitoutumiseensa työhön. Ulkoisella työmotivaatiolla ei ollut tällaista vaikutusta.</p> <p>Tutkimuksen mukaan on tärkeää harkita toimenpiteitä sairaanhoitajien sisäisen motivaation edistämiseksi.</p>	11 / 11
9.	<p>Gallo, P., Mihalcova, B. & Balogova, B.</p> <p>2023.</p> <p>Marketing & Management of Innovations</p> <p>vertaisarvioitu</p> <p>Slovakia</p>	<p>Work motivation of social workers in the context of management innovations</p> <p>Sosiaalityöntekijöiden työmotivaatio johdon innovaatioiden kontekstissa</p>	<p>Tutkimuksessa käsitellään sosiaalityöntekijöiden työmotivaatiota. Tavoitteena on selvittää työmotivaation vaikutus sosiaalityöntekijöihin, sukupolven X ja Y edustajiin.</p> <p>Tutkimuksessa analysoidaan sukupolvien X ja Y-sukupolven työmieltyä sosiaalityön suorituskyvyn erottuvuuden perusteella.</p>	<p>Tulokset osoittavat, että sukupolven X ja Y-sukupolvien väliset erot työmotivaattoreiden suhteen ovat merkityksettömiä. Molemmilla ryhmillä on samanlaiset työsuorituskykyä parantavat motivaattorit.</p> <p>X- ja Y-sukupolvien välisiä eroja työelämässä ovat urakasvu, ystävällinen työympäristö sekä työ- ja perhe-elämän tasapaino. Y-sukupolvi pitää näitä tekijöitä tärkeimpinä kuin X-sukupolvi.</p>	8 / 11

Liite 3. Työn merkityksen kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset.

	Tekijä(t), julkaisuvuosi, lähde, tutkimuksen taso, julkaisumaa	Aihe (engl.) Aihe (suom.)	Tarkoitus / Tavoite	Keskeiset tulokset	JBI-pis- teet
1.	Franco, M. F., Farah, B. F., Amestoy, S. C., Thofehn, M. B. & Porto, A. R. 2022 Revista Brasileira de Enfermagem vertaisarvioitu Brasilia	Meaning of work from the perspective of hospital nurses Työn merkitys sairaanhoitajien näkökulmasta kvalitatiivinen lähestymistapa, haastattelu	Tuntea sairaanhoitajan roolin merkitys sairaalaympäristössä.	Tehtävien monimutkaisuus, pitkät työajat, epäterveellinen ympäristö, riittämättömät ihmismuhteet ja ammattilaisten alhainen arvo ovat tekijöitä, jotka tekevät hoitotyöstä työlästä. Organisaatiossa työntekijän tunnettava työprosessi, yrityksen tavoitteet. Palautteen avulla voidaan tunnistaa tehdyn työn tehokkuus ja siten antaa sille merkitys.	10 / 11
2.	Hamama-Raz, Y., Hamama, L., Pat-Horenczyk, R., Stocker, Y. N., Zilberstein, T. & Bron-Harlev, E. 2021 Stress and health vertaisarvioitu Israel	Posttraumatic growth and burnout in pediatric nurses: The mediating role of secondary traumatization and the moderating role of meaning in work Posttraumaattinen kasvu ja työuupumus lastenhoitajilla: Toissijaisen traumatisoinnin välittäjärooli ja merkit yksen hillitsevä rooli työssä	Tutkittiin suoraa yhteyttä posttraumaattisen kasvun selviytymisresurssina ja burnoutin välillä sekä epäsuoraa yhteyttä posttraumaattisen kasvun ja sekundaarisen traumaattisen stressin aiheuttaman burnoutin välillä (välittäjävaikutus). Sairaanhoitajat täyttivät kyselyitä, jotka koskivat henkilökohtaisia ja ammatillisia tietoja, työuupumusta, posttraumaattista kasvua, sekundaarista traumaattista stressiä ja työn merkitystä.	Posttraumaattisen kasvun havaittiin olevan selviytymisresurssi, joka liittyi suoraan ja epäsuorasti lastenhoitajien työuupumukseen. Suoraan näiden kahden välillä oli käänteinen korrelaatio; välillisesti, posttraumaattinen kasvu liittyy negatiivisesti sekundaariseen traumaattiseen stressiin ja sekundaarinen traumaattinen stressi positiivisesti sidoksissa burnoutiin. Merkityksellä työssä oli kaksinkertainen moderoiva rooli. Ensinnäkin se hillitsi posttraumaattisen kasvun ja toissijaisen traumatisoinnin välistä suhdetta. Toiseksi se hillitsi suoraa yhteyttä posttraumaattisen kasvun ja burnoutin välillä, eli negatiivinen yhteys posttraumaattisen kasvun ja burnoutin välillä vahvistui työn merkityksen lisääntyessä. Tutkimuksessa suositellaan henkilökohtaisen ja ammatillisen posttraumaattisen kasvun tehostamista sekä lastenhoitajan mielekästä työtä edistävien interventioiden suunnittelua.	11 / 11

jatkuu

2(4)

3.	Delroisse, S., Rimé, B. & Stinglhamber, F. 2023 Journal of health psychology vertaisarvioitu Englanti, Lontoo	Quality of social sharing of emotions alleviates job burnout: The role of meaning of work Tunteiden sosiaalisen jakamisen laatu lievittää työuupumusta: Työn merkityksen rooli	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, vähentääkö SSE:n laatu työntekijöiden riskiä työuupumukselle. Tutkia työn merkitystä sovittelijana SSE:n laadun ja työuupumuksen välisessä suhteessa.	Tutkimuksen konkreettiset vaikutukset henkilöstöhallinnon toimijoille ja esimiehille ovat sellaisen työilmapiirin edistäminen, joka edistää rehellisyyttä, avoimuutta ja kunnioitusta sävyttävää sosiaalista vuorovaikutusta. Tulokset lisäävät todisteita siitä, kuinka tunteiden jakaminen suojaaa työuupumukselta, koska vaikeuksista keskusteleminen antaa työlle merkityksen.	11 / 11
4.	De Klerk, Jeremias J. 2023 SA Journal of Industrial Psychology vertaisarvioitu Etelä-Afrikka, Auckland Park	Searching for meaning in a disruptive world – Constructing a lexicon of the meanings of meaning Merkityksen etsiminen häiritsevässä maailmassa – Merkitysten merkitysleksikonin rakentaminen	Tässä artikkelissa merkityksen konstruktio puretaan, jotta voidaan kehittää sanasto merkityksen vastaavista merkityksistä, varsinkin kun ne koskevat työn aluetta. Teoreettinen tutkimus tehdään kirjallisuustutkimuksen kautta ja merkityksen merkitykset määritetään teoriasynteesin ja ajankohtaisten analyysien avulla.	Merkitys on moniulotteinen rakennelma, varsinkin kun se koskee työkontekstia. Elämän merkityksen käsite on erillinen ja se tulisi erottaa vastaavista käsitteistä, kuten työn merkitys, merkitys työssä, merkitys työssä ja merkityksellinen työ. Selventämällä merkityksen merkityksiä, sanasto tarjoaa ainutlaatuisen hakuteoksen tutkijoille ja olennaisen oppaan psykologian, teollisuus- ja organisaatiopsykologian ja jopa psykiatrian alan ammattilaisille, jotka haluavat edistää ja edistää mielekkyyttä työskentelyssään.	9 / 11
5.	Shilo-Levin, S., Shira, A. & Hoffman, Y. 2021 Journal of happiness studies vertaisarvioitu Hollanti, Dordrecht	Feeling Older can be Advantageous: A Study on Generativity, Meaning in Work and Life Satisfaction in Israeli Workplaces Vanhemman olo voi olla eduksi: Tutkimus generatiivisuudesta, Merkitys työhön ja elämään tyytyväisyyteen Israelin työpaikoilla	Tutkimuksessa tarkasteltiin mallia, jossa luovuuden ja elämään tyytyväisyyden välinen yhteys välittyi työn merkityksen kautta. Lisäksi arvioitiin, olisiko tätä sovittelumallia moderoiva sekä työntekijöiden ja työnantajan välillä että subjektiivinen ikä. Osallistajat täyttivät kyselylomakkeet, joissa arvioitiin generatiivisuutta, työn merkitystä, tyytyväisyyttä elämään ja subjektiivista ikää.	Generatiivisuus työpaikalla on eduksi sekä työnantajalle että työntekijälle, jopa nuorille työntekijöille, joilla on vanhempi ikäidentiteetti. Henkilön subjektiivinen ikä voi olla varsin informatiivinen työkontekstissa, koska se voi heijastaa eri kehitysvaiheeseen liittyviä motivaatioita, joista voi olla hyötyä työntekijälle ja organisaatiolle.	8 / 11

6.	<p>Scott, K. S. 2022</p> <p>Journal of management & organization vertaisarvioitu</p> <p>Australia, Lyndfield</p>	<p>Making sense of work: finding meaning in work narratives</p> <p>Työn ymmärtäminen: merkityksen löytäminen työkertomuksista</p>	<p>Tutkimus keskittyy työnarratiiviin, joita käytetään uraneuvonnassa. Ne ovat saaneet vähemmän huomiota narratiivissa ja ammatillisessa tutkimuksessa.</p> <p>Yksi tutkimuksen tavoitteista on paljastaa työkertomuksista vedetyt päätelyt ja johtopäätökset käyttämällä kysymyskehoteita, joka pyytää ihmisiä tunnistamaan kokonaistee-man, joka kuvaa heidän uratarinoitaan.</p>	<p>Tutkimuksen mukaan sosio-ekonomiset tekijät, resurssien saatavuus ja työolot lisäävät todennäköisyyttä löytää mielekästä työtä ja hyötyä siitä.</p> <p>Tulokset tarjoavat oivalluksia työn merkityksen ja hyvinvoinnin välisestä suhteesta.</p>	10 / 11
7.	<p>Gokkaya, O., Gokkaya, H., Canturk, N. Z. & Ozkan, A. 2023</p> <p>vertaisarvioitu</p> <p>Sveitsi, Basel</p>	<p>Changing Perception of Nurses during COVID-19: A Comparative Study on Leadership Behaviors, Meaning of Job and Meaningful Work</p> <p>Sairaanhoitajien käsityksen muuttaminen COVID-19:n aikana: vertaileva tutkimus johtajuuden käyttäytymisestä, työn merkityksestä ja mielekkästä työstä</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ääriolosuhteiden, erityisesti COVID-19-pandemian, vaikutuksia tutkimalla sairaanhoitajien käsityksiä aidosta johtajuudesta, mielekkästä työstä ja työn merkityksestä sekä vertailla tätä sairaanhoitajien käsityksiin ennen epidemiaa.</p>	<p>Sairaanhoitajien käsitys linjaajohtajien aitoudesta heikkeni epidemian aikana.</p> <p>Äärimmäisissä olosuhteissa konteksti voi vaikuttaa negatiivisesti johtajuuden käyttäytymiseen.</p> <p>Epidemian aikana hoitajat antoivat työlleen enemmän merkitystä. He tunsivat itsensä arvokkaammaksi työskennellessään suuremman hyvän puolesta, ja saivat työnsä kautta enemmän merkitystä COVID-19-epidemian aikana kuin ennen pandemiaa.</p>	10 / 11
8.	<p>Lips-Wiersma, M., Bailey, C., Madden, A. & Morris, L. 2022</p> <p>MIT Sloan management review vertaisarvioitu</p> <p>Yhdysvallat, Cambridge</p>	<p>Why We Don't Talk About Meaning at Work</p> <p>Miksi emme puhu merkityksestä työssä</p>	<p>Merkityksen luomisen tulisi olla ruohonjuuritason prosessi.</p> <p>Johtajien ja työntekijöiden on opittava keskustelemaan siitä toistensa kanssa.</p> <p>Dialogiin osallistuminen on olennainen osa merkityksen löytämistä.</p>	<p>Keskustelu merkityksestä syrjäytetään tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta.</p> <p>Jättämällä huomioimatta tai sivuuttamalla mielekkästä työstä käytävät keskustelut työnantajat menettävät tietämättään mahdollisuuden motivoida ihmisiä, vahvistaa heidän keskinäisiä yhteyksiään ja parantaa suorituskykyä.</p>	10 / 11

4(4)

9.	<p>Haaland, G. H., Øygarden, O., Storm, M. & Mikkelsen, A.</p> <p>2023</p> <p>BMC health services research</p> <p>vertaisarvioitu</p> <p>Norja, Stavanger,</p>	<p>Understanding registered nurses' career choices in home care services: a qualitative study</p> <p>Rekisteröityjen sairaanhoitajien uravalintojen ymmärtäminen kotihoidon palveluissa: kvalitatiivinen tutkimus</p>	<p>Artikkeli parantaa ymmärrystämme sairaanhoitajien uravalinnoista kotihoidon palveluissa.</p>	<p>Tuloksena saatiin kolme teemaa, jotka korostivat useiden sidosryhmien ja kontekstuaalisten tekijöiden merkitystä, yhteensopivuutta sairaanhoitajien yksityiselämään ja työn merkitystä.</p> <p>Tulokset tarjoavat tärkeitä oivalluksia, joita voidaan käyttää organisaatiopolitiikan ja henkilöstöhallinnon käytäntöjen parantamiseen, jotta kotihoidon palveluissa työskentelee rekisteröityjä sairaanhoitajia.</p>	10 / 11
10.	<p>Yakhnich, L.</p> <p>2022</p> <p>Child & youth care forum</p> <p>vertaisarvioitu</p> <p>Yhdysvallat New York</p>	<p>"I Did a Lot of Good Today": Child and Youth Care Workers' Perceptions of Their Work</p> <p>"Tein paljon hyvää tänään": Lasten- ja nuorisotyöntekijöiden käsitykset työstään</p>	<p>Tutkimus tutkii, kuinka israelilaiset lasten- ja nuoriso-huollon työntekijät kokevat työnsä nuorten parissa, sen tavoitteita, siihen liittyviä haasteita ja kuinka he selviävät niistä.</p>	<p>Haastatteluanalyysi tuotti neljä teemaa, jotka liittyivät osallistujien käsityksiin työstään: Lasten- ja nuorisotyöntekijöiden työn määritelmä, henkilökohtainen merkitys, jonka he antavat työnsä, tekijät, jotka haastavat heidän tyytyväisyytensä työhönsä ja tekijät, jotka auttavat heitä selviytymään näistä asioista.</p>	11 / 11

Liite 4. Tiedote tutkimuksesta



TIEDOTE OPINNÄYTETYÖSTÄ

14.1.2023

Opinnäytetyön nimi

*Työotivaation ja työn merkityksen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla lähi- ja keskijohdon kokemana.
(Management of motivation and meaning in the social and health sector as experienced by local and middle management.)*

Pyyntö osallistua opinnäytetyöhön

Pyydämme teitä osallistumaan tähän opinnäytetyöhön, jossa tutkitaan mitä tai minkälaisia työmotivaation ja työn merkityksen johtamisen keinoja on käytössä. Eli miten esihenkilöt lähi- ja keskijohdossa johtavat motivaatiota ja merkitystä. Lähtökohtana opinnäytetyössä on sosiaali- ja terveydenhuollon suuret uudistukset ja niiden tuomat haasteet sekä tämän päivän rekrytointihaasteellinen tilanne. Pehdyttyänne tähän tiedotteeseen teillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä opinnäytetyöstä. Suostumus opinnäytetyöhön on kysytty etukäteen.

Opinnäytetyön tutkimuksen vapaaehtoisuus

Tähän opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä opinnäytetyöstä tai peruuttaa jo antamanne suostumuksen syytä ilmoittamatta, milloin tahansa opinnäytetyön aikana. Jos päätätte peruuttaa suostumuksenne, tai osallistumisenne opinnäytetyöhön keskeytyy muusta syystä, siihen mennessä kerättyjä henkilötietojanne voidaan edelleen käyttää opinnäytetyön aineistona tässä opinnäytetyössä, mikäli opinnäytetyön toteuttaminen vaatii sitä ja lainsäädäntö sallii sen. Jos haluatte peruuttaa opinnäytetyöhön antamanne suostumuksen, ilmoittakaa siitä opinnäytetyön tekijöille.

Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, miten motivaatiota ja merkitystä johdetaan Pirkanmaan hyvinvointialueen esihenkilöiden lähi- ja keskijohdon toiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa esihenkilöiltä lähi- ja keskijohdossa, mitä tai minkälaisia motivaation ja merkityksen johtamisen keinoja on käytössä. Opinnäytetyössä tutkimme, millä keinoin esihenkilöt lähi- ja keskijohdossa huomioivat ja soveltavat motivaation ja merkityksen johtamista. Opinnäytetyön tuloksena syntyneen tiedon tehtävänä on helpottaa erilaisten motivaation ja merkityksen johtamisen keinojen käyttöönottoa sosiaali- ja terveydenhuollon alalla.

Opinnäytetyön kulku

Opinnäytetyö on aloitettu 1.9.2022 aiheen hyväksymisellä ja opinnäytetyön suunnitelman laatimisella. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua marraskuussa 2023. Opinnäytetyö tehdään kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoitua teema-haastattelua. Opinnäytetyön haastattelut tehdään yksilöhaastatteluilta. Haastatteluihin varataan aikaa noin 1.5-2h henkilöä.

Millä tavalla opinnäytetyön aineistoa kerätään?

Opinnäytetyössä haastatellaan 20 sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöä lähi- ja keskijohdossa yksilöhaastatteluilta. Haastattelut toteutetaan haastateltavien työpaikoilla häiriöttömässä tilassa. Teemat lähetetään etukäteen henkilöille.

jatkuu

2(2)

Haastattelut nauhoitetaan, kirjoitetaan auki ja analysoidaan. Kysymysten ja nauhoitusten toimivuus esitetään ennen haastattelutilanteita. Haastatteluissa ja haastattelumateriaalien käytössä huomioidaan eettiset periaatteet. Tulokset analysoidaan ja johtopäätökset muodostetaan haastattelujen perusteella.

Opinnäytetyöhön liittyvät hyödyt

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää tuottamalla uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää erilaisten motivaation ja merkityksen johtamisen keinojen käyttöönotossa kohdeorganisaatioissa sekä sosiaali- ja terveydenhuollon alalla. Opinnäytetyön tuotoksena tehdään osallistujien esittämien hyvien käytäntöjen ja uusien ehdotusten kooste. Opinnäytetyön tuloksena syntyneen tiedon tehtävänä on helpottaa erilaisten motivaation ja merkityksen johtamisen keinojen käyttöönottoa sosiaali- ja terveydenhuollon alalla.

Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen

Teistä kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti EU:n tietosuojasetuksen ja Suomen tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Haastattelumateriaalit säilytetään tietoturvallisesti omilla tietokoneilla ja lukitussa tilassa. Materiaali tuhoetaan asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. Tietokannat suojataan salasanoin. Tietojärjestelmiin pääsevät käsiksi ainoastaan opinnäytetyön tekijät.

”Tietoja käsittelevät opinnäytetyöhön kuuluvat henkilöt, jotka ovat sitoutuneet noudattamaan opinnäytetyön toteuttamisessa tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjeita sekä pitämään salassa kaikki opinnäytetyössä käsiteltävät henkilötiedot.”

Henkilöiden yksityisyys turvataan tieteellisissä julkaisuissa

Henkilötietoja käsitellään pseudonymisoidussa muodossa, joka tarkoittaa sitä, että henkilötiedot yksilöidään numerosarjalla nimen sijaan. Lisäksi henkilötiedot de-identifioidaan siten, että niistä poistetaan kaikki tarpeettomasti yksilöivät tunnisteet.

Yksityisyys tutkimusjulkaisuissa ja opinnäytetyöstä tiedottaminen

Haastateltavien yksityisyys ja anonymiteetti säilyy tutkimusjulkaisuissa. Lapullisista opinnäytetyön tuloksista lähetetään yhteenveto opinnäytetyöhön osallistujille. Tulokset raportoidaan opinnäytetyönä.

Opinnäytetyön tekijöiden yhteystiedot

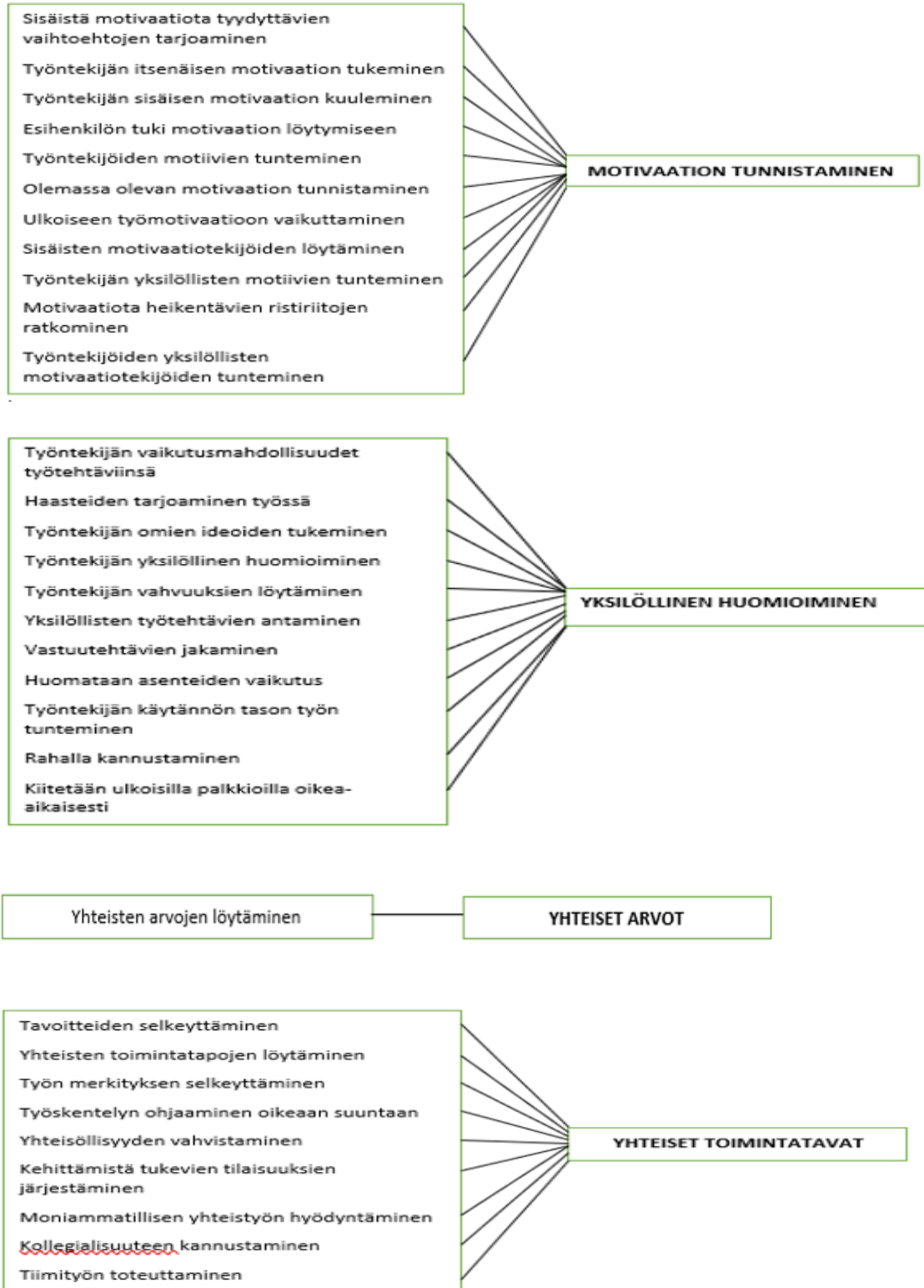
Liite 5. Teemahaastattelurunko

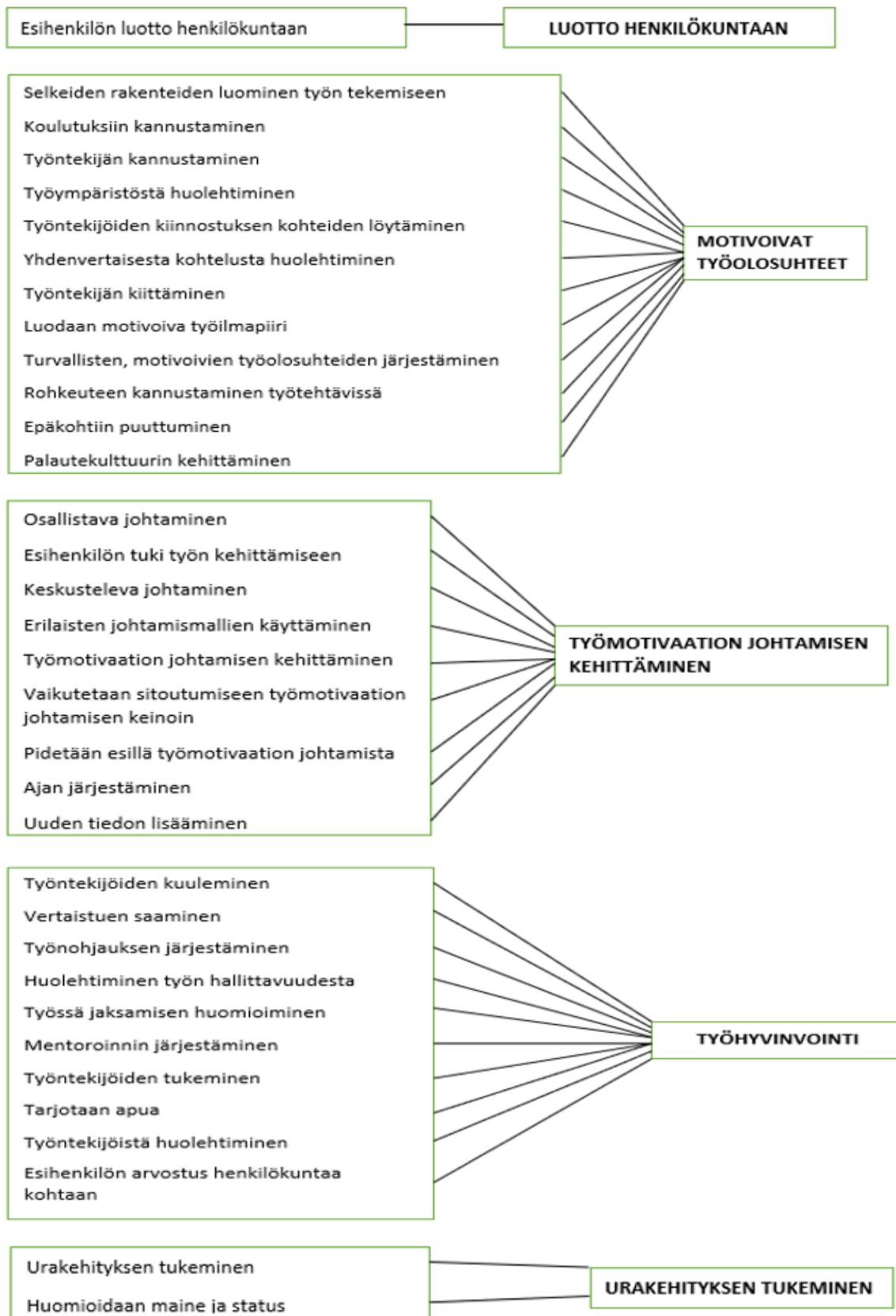
1. Miten esihenkilöt johtavat työmotivaatiota?	2. Miten esihenkilöt johtavat työn merkitystä?
1. Työmotivaation määrittely (sisäinen ja ulkoinen motivaatio) Kuvaa millä tavalla käsität sisäisen työmotivaation? Kuvaa millä tavalla käsität ulkoisen työmotivaation? (tämä "lämmittelykysymys" aiheeseen)	8. Työn merkityksen määrittely Kerro millä tavalla käsität työn merkityksen? (tämä "lämmittelykysymys" aiheeseen)
2. Työmotivaation johtaminen Miten johdat työntekijöiden työmotivaatiota?	9. Työn merkityksen johtaminen Miten johdat työntekijöiden työn merkitystä?
3. Työmotivaation johtamisen hyödyt Mitä hyötyä koet työntekijöiden työmotivaation johtamisesta olevan?	10. Työn merkityksen johtamisen hyödyt Mitä hyötyä koet työntekijöiden työn merkityksen johtamisesta olevan?
4. Esimerkit omasta työntekijöiden työmotivaation johtamisesta Kerro joku esimerkki omasta työntekijöiden työmotivaation johtamisestasi?	11. Esimerkit omasta työntekijöiden työn merkityksen johtamisesta Kerro joku esimerkki omasta työntekijöiden työn merkityksen johtamisestasi?
5. Työmotivaation johtamisen kehittämistarpeet Millä tavoin työntekijöiden työmotivaation johtamista tulisi kehittää?	12. Työn merkityksen johtamiseen kehittämistarpeet Millä tavoin työntekijöiden työn merkityksen johtamista tulisi kehittää?
6. Apu/tuki jota olet saanut työmotivaation johtamisessa Millaista apua tai tukea olet saanut työntekijöiden työmotivaation johtamiseen?	13. Apu/tuki jota olet saanut työn merkityksen johtamisessa Millaista apua tai tukea olet saanut työntekijöiden työn merkityksen johtamiseen?
7. Apu/tuki jota olisit tarvinnut työmotivaation johtamisessa Millaista apua tai tukea olisit tarvinnut työntekijöiden työmotivaation johtamisessa?	14. Apu/tuki jota olisit tarvinnut työn merkityksen johtamisessa Millaista apua tai tukea olisit tarvinnut työntekijöiden työn merkityksen johtamisessa?

Liite 6. Työmotivaation johtamisen yläluokat ja pääluokka

YLÄLUOKKA (66)

PÄÄLUOKKA (9)

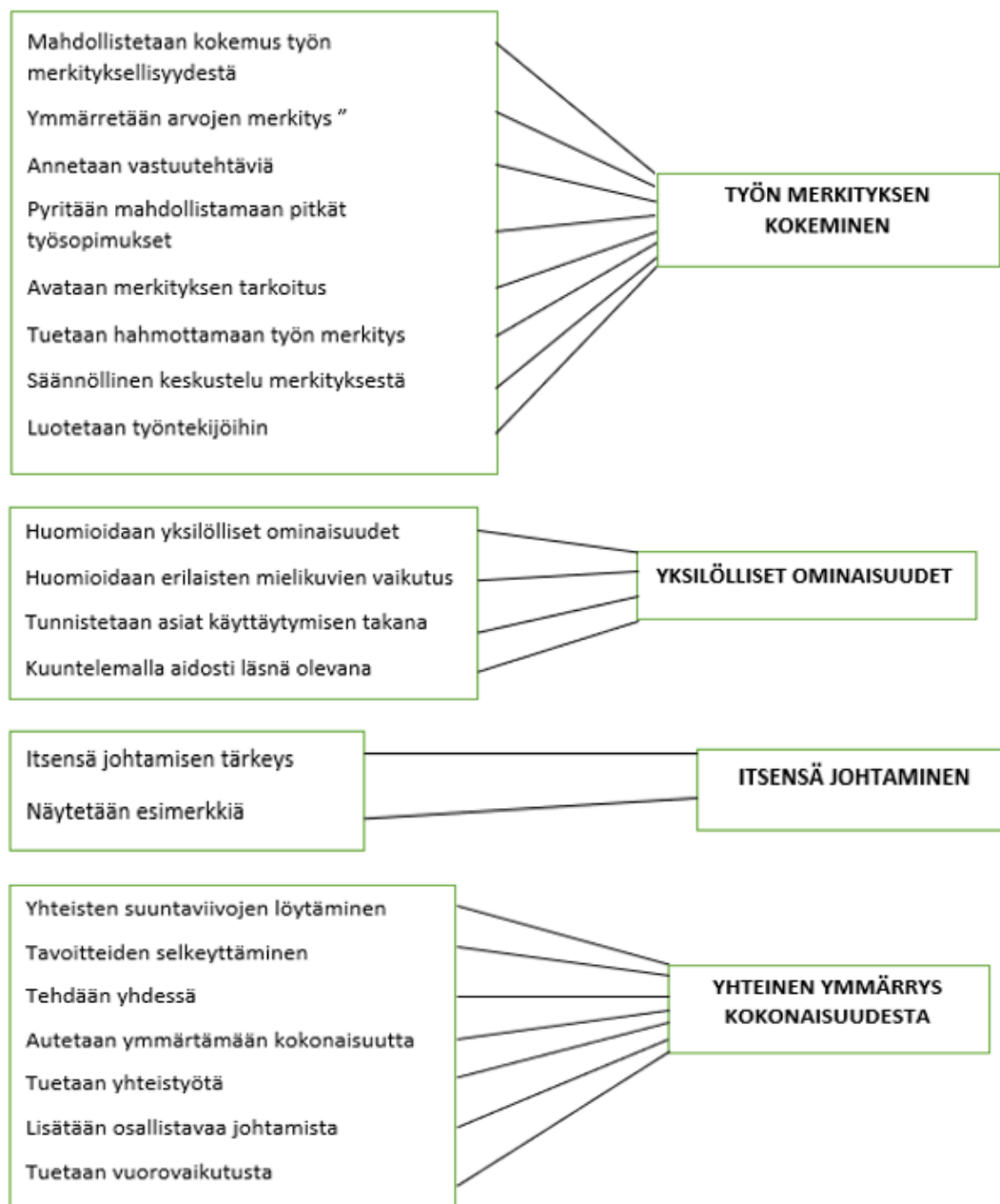




Liite 7. Työn merkityksen johtamisen yläluokat ja pääluokka

YLÄLUOKKA (44)

PÄÄLUOKKA (7)





Liite 8. Huoneentaulu työmotivaation johtaminen



Liite 9. Huoneentaulu työn merkityksen johtaminen

