



Elena Sulopuisto

Motivaation vahvistaminen terveydenhuollon organisaatiossa

Integroiva kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Akuuttihoitotyön kehittäminen ja johtaminen

YAMK

Opinnäytetyö

10.05.2024

Tekijä	Elena Sulopuisto
Otsikko	Motivaation vahvistaminen terveydenhuollon organisaatiossa
Sivumäärä	24 sivua + 3 liitettä
Aika	10.05.2024
Tutkinto	Sairaanhoitaja (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Akuuttihoitotyön kehittäminen ja johtaminen
Ohjaajat	Lehtori Sari Haapio

Työmotivaatio on ollut keskiössä viime vuosina, etenkin koronapandemian pahentaman terveysalan työntekijäkadon vuoksi. Sairaanhoitajien eläköityessä ja siirtyessä muihin tehtäviin kärsii ala huutavasta työntekijäpulasta. Avainasemassa terveydenhuollon työntekijöiden veto- ja pitovoiman lisäämisessä on motivaation vahvistaminen työelämässä. Sairaanhoitajien sisäisillä motivaatiotekijöillä on merkittävä vaikutus organisaation menestykseen ja tavoitteiden täyttymiseen sekä potilasturvallisuuteen. Erilaisilla johtamistyyleillä ja motivaatiostrategioilla nähdään olevan vaikutusta sisäiseen motivaatioon ja sen säätelyyn ja hyvä johtaja osaakin muuttaa johtamistyyliään tilannekohtaisesti työyhteisön tarpeiden ja vaatimusten mukaisesti.

Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla viitataan sisäsyntyisiin, psykologisiin tarpeisiin, jotka lähtevät usein itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeista. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan yleensä pakosta, ympäristötekijöistä ja biologisista tarpeista syntyvää motivaatiota. Ulkoisella motivaatiolla pyritäänkin usein saamaan palkkioita tai välttämään rangaistuksia.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata sairaanhoitajien työmotivaatiota ja siihen liittyviä tekijöitä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa työmotivaation merkityksestä sekä työmotivaation johtamisesta, jotta vastausten avulla voitiin määritellä työmotivaatiota vahvistavia johtamisen keinoja. Systemoidun integroivan kirjallisuuskatsauksen vastausten avulla määriteltiin motivaatiota tukevia johtamisen keinoja. Saatu materiaali analysoitiin luokittelevalla laadullisella menetelmällä.

Opinnäytetyön tulokset olivat hyvin samankaltaiset aiempien aiheesta tehtyjen tutkimusten kanssa. Tulokset osoittivat, että kompetenssin, itsemääräämisoikeuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen kasvaessa sairaanhoitajat kokivat työn motivoivaksi ja mielekkääksi. Sairaanhoitajien motivaatiota voidaan johtaa parhaiten vaikuttamalla sisäsyntyisiin motivaatiotekijöihin. Terveydenhuollossa tämä näyttäytyy esihenkilön roolissa esimerkiksi kouluttautumisen mahdollistamisena, arvostuksen osoittamisena esimerkiksi palkkioilla tai antamalla lisävastuita sekä jatkuvana palautteen antamisena tehdystä työstä, myös silloin, kun se on tehty hyvin.

Avainsanat	motivaatio, johtaminen, sairaanhoitaja
------------	--

Author	Elena Sulopuisto
Title	Strengthening motivation in the healthcare organization
Number of Pages	24 pages + 3 appendices
Date	10 th of May 2024
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Master's Degree Programme in Development and Leadership of Acute Care
Instructors	Lecturer Sari Haapio
<p>Work motivation has been a central focus in recent years, especially due to the exacerbation of the healthcare worker shortage caused by the COVID-19 pandemic. As nurses retire or move to other roles, the sector faces a severe shortage of staff. Strengthening motivation in the workplace is crucial for enhancing the attraction and retention of healthcare workers. The internal motivational factors of nurses have a significant impact on organizational success, goal achievement and patient safety. Various leadership styles and motivational strategies are seen to influence internal motivation and its regulation, and a good leader can adapt their leadership style according to the needs and demands of the work community.</p> <p>Motivation is divided into intrinsic and extrinsic motivation. Intrinsic motivation refers to innate psychological needs, often arising from desires for self-actualization and development. Extrinsic motivation generally stems from compulsion, environmental factors, and biological needs, and is often aimed at obtaining rewards or avoiding punishments.</p> <p>The purpose of this thesis was to describe the work motivation of nurses and related factors. The aim was to produce information on the significance of work motivation and its management so that leadership methods that strengthen work motivation could be defined using the answers. A systemized integrative literature review was used to define leadership methods that support motivation. The obtained material was analyzed using a classifying qualitative method.</p> <p>The results of the thesis were very similar to those of previous studies on the subject. The findings indicated that as nurses' sense of competence, autonomy, and belonging increased, they found their work motivating and meaningful. Nurses' motivation can be best managed by influencing intrinsic motivational factors. In healthcare, this is manifested in the role of the supervisor, for example, by enabling further education, showing appreciation through rewards or by assigning additional responsibilities, and by continuously providing feedback on work performed, even when it is done well.</p>	
Keywords	motivation, leadership, nurse

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Motivaatio ja työntekijän motivaation johtaminen	2
2.1	Motivaatio käsitteenä	2
2.2	Työmotivaatio	4
2.3	Sisäisen motivaation johtaminen	6
3	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	7
4	Menetelmät	8
4.1	Integroiva kirjallisuuskatsaus	8
4.2	Aineiston keruu	8
4.3	Aineiston analyysi	11
5	Tulokset	14
5.1	Sairaanhoitajien näkemyksiä työmotivaatiosta	14
5.2	Työntekijän motivaation vahvistaminen	15
5.3	Motivaation johtaminen	16
6	Eettiset näkökulmat ja luotettavuus	16
7	Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet	20
7.1	Tulosten tarkastelu	20
7.2	Johtopäätökset	23
7.3	Jatkotutkimusaiheet	24
	Lähteet	25
	Liitteet	29
	Liite 1: Alkuperäisilmaisut taulukoituna ja värikoodattuna aihealueittain	29
	Liite 2: Esimerkkejä synteesisistä	35
	Liite 3: JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle	37

1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee ajankohtaista ja tärkeää aihetta: sairaanhoitajien työmotivaatiota ja erityisesti sitä, miten sisäisiä motivaatiotekijöitä voidaan hyödyntää terveydenhuollon organisaation lähijohtamisessa. Aihetta lähestytään pureutuen siihen, mitkä sisäiset motivaatiotekijät ohjaavat sairaanhoitajia jaksamaan jokapäiväisessä työssä ja miten näitä tekijöitä voidaan vahvistaa. Tutkimus toteutetaan integroivana kirjallisuuskatsauksena, sillä sen avulla halutaan kuvata sairaanhoitajien kokemuksia ja ajatuksia työmotivaatiosta mahdollisimman monipuolisesti.

Terveydenhuollossa haasteita luovat resurssien vähyys eläköitymisten ja alalta poistumisen myötä, perusterveydenhuollon toimimattomuus, resurssien heikko kohdentaminen ja edelleen vanheneva väestö (Puro 2010). Työ- ja elinkeinoministeriön ammatti-barometrin 2/22 mukaan sairaanhoitajista oli merkittävästi pulaa. Sairaanhoitajat ja terveydenhoitajat olivat toisena ”Pulaa Työvoimasta Top 15”-listalla heti lähihoitajien jälkeen. Sairaanhoitajan tehtäviin oli pulaa hakijoista koko Suomessa, eikä kaikkia tehtäviä saada täytettyä hakijoiden vähäisen määrän vuoksi. Kunta-alalla työskentelevistä sairaanhoitajista eläköityy 24,6 % vuosien 2022–2031 välillä, myös alanvaihto on ollut viime vuosien aikana kasvussa, erityisesti nuorten sairaanhoitajien keskuudessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022: 2–4; Sairaanhoitajat.) Helanderin, Roosin ja Suomisen (2019: 183–184) tekemän tutkimuksen mukaan suurimpia syitä nuorten sairaanhoitajien poistumiseen alalta olivat kohtuuttomat työn vaatimukset, tyytymättömyys palkkaukseen, puutteellinen perusta omalle työlle hoitoalalla, heikot työskentelyolosuhteet ja oman jaksamattomuuden uhka. Sairaanhoitajien sisäisillä motivaatiotekijöillä on merkittävä vaikutus organisaation menestykseen ja tavoitteiden täyttymiseen sekä potilasturvallisuuteen. Työmotivaatio ja sen edistäminen on siis edelleen aiheena ajankohtainen ja tärkeä; parhaimmillaan hyvä työmotivaatio ja sen myötä kasvava työhyvinvointi lisäävät työpaikan ja alan veto- sekä pitovoimaa. Avainasemassa terveydenhuollon työntekijöiden veto- ja pitovoiman lisäämisessä on motivaation vahvistaminen työelämässä. Veto- ja pitovoimaa lisäävät myös esimerkiksi laadukas johtaminen, joustavat, yksilön mukaan räätälöidyt työajat, kehittämismyönteisyys, työsuhde-edut, palautteen saaminen, työilmapiiriin ja työyhteisöön panostaminen, mahdollisuus etätöihin ja työn ohessa opiskelu. (Kuusisto & Paukkunen & Aholola 2023.)

2 Motivaatio ja työntekijän motivaation johtaminen

Teoreettinen viitekehys koostuu aiheeseen liittyvistä aiemmista tutkimuksista ja julkaisuista sekä kirjallisuudesta ja internetlähteistä. Tietokantahaut tehtiin kolmesta eri tietokannasta; Cinahl Complete, PubMed ja ProQuest Central. Alustavina hakusanoina toimivat ”nurse work motivation”, ”nurse work and motivation” sekä ”sairaanhoitaja työmotivaatio”.

Työmotivaatiota ja siihen liittyviä tekijöitä on tutkittu jokseenkin niukasti. Aiemmissä tutkimuksissa nousevat esiin autonomian ja johtamisen tärkeys sairaanhoitajien motivaation vahvistamiseksi. (Galletta ym. 2016: 456–457; Pirani 2013: 21–22). Aikaisempien tutkimusten perusteella hoitajat ovat kohtalaisen motivoituneita, mutta tulevaisuudessa työntekijöiden määrän merkittävän vähenemisen myötä on aiheen tutkiminen edelleen tärkeää, sillä motivoitunut työntekijä on sitoutunut ja tehokas. Merkittävimpiä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat työolot, työntekijän työkokemusvuodet, työyksikön ominaispiirteet, kokemus autonomiasta ja kyvykkyydestä sekä organisaation toimintamallit ja taustatekijät. (Toode & Routasalo & Helminen & Suominen 2015: 248–250; Lahnalampi & Roos & Suominen 2020: 27–30; Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021: 102–107.)

2.1 Motivaatio käsitteenä

Motivaatiota on käsitteenä määritelty jo pitkään. Motivaatio on sanana johdettu alun perin latinankielisestä sanasta *motivere*, jolla tarkoitetaan liikkumista, ja kantasanaana motivaatiolle toimii latinankielinen sana *moveo*, jolla taas viitataan liikuttamiseen. Käsite motivaatio on johdettu sanasta *motiivi*. Motiiveilla on kirjallisuudessa viitattu usein esimerkiksi tarpeisiin, haluihin, sisäisiin yllykkeisiin, rangaistuksiin ja palkkioihin. Motiivit toimivat motivaation virittäjinä. Yleisesti ottaen termillä motivaatio tarkoitetaan tilaa, millä vireydellä, mielenkiinnolla ja aktiivisuudella yksilö toimii päästäkseen tavoitteeseen. Motivaatio on se voima, joka saa ihmisen tekemään asioita ja pyrkimään kohti päämäärää. (Jaakkola & Kataja & Liukkonen 2006: 10–12; Ruohotie 1998: 36–37; Rasilainen & Pitkonen 2011: 5.).

Motivaatiota terminä on pyritty selittämään kirjallisuudessa laajasti, ja nämä selitykset käsittävät useita kymmeniä erilaisia motivaatioteorioita. Ryanin ja Decin (2000: 68–70) Self-Determination Theory eli itsemääräämisteoria tai itseohjautuvuusteoria (SDT) on

yksi monista motivaatioteorioista. Tämän teorian mukaan ihminen on aktiivinen toimija, jota määrittävät kolme psykologista tekijää. Autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus. Autonomialla viitataan yksilön vapautteen tehdä itseään koskevia päätöksiä. Autonomialla viitataan tässä yhteydessä myös siihen, että motivaatio kumpuaa yksilön sisältä, eikä ulkoisien pakotteitten takia. Kompetenssilla viitataan yksilön osaamiseen, kykyyn selvittää annetuista tehtävistä ja kykyyn saada asioita aikaan. Yhteenkuuluvuudella viitataan yksilön perustarpeeseen tulla kuulluksi ja tarvetta olla osana ryhmää. Ihmisellä on luontainen tarve tulla hyväksytyksi ja kokea, että hänestä välitetään. Näiden kaikkien kolmen psykologisen tekijän läsnäolo on SDT:n mukaan välttämätöntä yksilön hyvinvoinnin ja kehityksen kannalta.

SDT jakaa työmotivaation käsitteen kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sen mukaan sisäinen motivaatio toimii liikkeellepanevana tekijänä, jonka mukaan työntekijät työskentelevät ilon, jännityksen ja työtyytyväisyyden vuoksi, jotka kumpuavat heidän työtehtävistään. Ulkoinen motivaatio sen sijaan edustaa työntekijän henkilökohtaista halua tehdä työtä, heijastaen yksilön havaintoja organisaatiosta, työstä ja työympäristöstä.

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sisäsyntyisiä, psykologisia tarpeita, jotka lähtevät usein itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeista. Sisäiset motivaatiotekijät ovat yleensä luonteeltaan pysyviä ja pitkäaikaisia motivaation lähteitä. Sisäisen motivaation tärkeimpinä osatekijöinä voidaan pitää osaamisen, arvostuksen ja haasteellisuuden sekä valinnanvapauden kokemuksia ympäristössä. Sisäisen motivaation kokemiseksi yksilön on koettava, että hänen käytöksensä ja valintansa johtuvat sisäisistä syistä, eivätkä jonkun ulkopuolisen määrittelemänä. Yksilöllä on usein mahdollisuus vaikuttaa oman sisäisen motivaation kehittämiseen erilaisissa tilanteissa, joissa sisäistä motivaatiota tarvitaan tehtävän suorittamiseksi. Henkilökohtaiset arvot määrittävät sitä, mikä on yksilölle merkityksellistä ja tärkeää ja näin ollen johtavat henkilökohtaisesti palkitseviin sisäisiin kokemuksiin. Sisäinen motivaatio ja yksilön arvot kytkeytyvät toisiinsa vapaudella; ne valitaan aina itse. Arvojen voidaan näin nähdä kasvattavan ja ylläpitävän yksilön autonomiaa ja hallinnan tunnetta omasta elämästä. Syvin motivaatio valjastetaan antamalla yksilön toteuttaa henkilökohtaisia arvojaan. Yksilö toimii arvojensa pohjalta sen vuoksi, että se on hänelle tärkeää ja sisäisesti palkitsevaa, omien arvojen vastaisen toiminnan voidaan nähdä heikentävän yksilön henkistä sekä fyysistä terveyttä. Ulkoisen motivaation toimiessa motivaation lähteenä, toimii yksilö yleensä pakon edessä.

Yleisen oletuksen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että ulkoisilla palkkioilla voidaan jonkin verran lisätä sisäistä motivaatiota. (Seppänen 2018: 32–34; Peltonen & Ruohotie: 30–32.)

Ulkoinen motivaatio taas syntyy yleensä pakosta, ympäristötekijöistä ja biologisista tarpeista. Hyvin yleisenä ulkoisena motivaattorina voidaan pitää esimerkiksi palkkausta. (Ruohotie 1998: 38–39; Telanne 1997: 237–239.) Usein sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat toisiaan tukevia, eivät toisiaan poissulkevia (Peltonen & Ruohotie 1987: 22–25). Toisinaan sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä on hyvin hankala erottaa toisistaan, vaikka yleisesti esimerkiksi palkkioita tai esihenkilöltä saatua palautetta onkin pidetty ulkoisina motivaatiotekijöinä (Telanne 1997: 239). Yksilön on mahdollista motivoitua lähes mistä tahansa, kun työskentely tavoitetta kohti on innostavaa ja vetovoimaista. Yksilön heikko itsetuntemus saattaa toimia motivoitumisen esteenä, tai ainakin heikentää sitä, sillä kyky motivoitua vaatii hyvää itsetuntemusta ja omien arvojen tiedostamista. Pohjan motivoitumiselle luovat tavoitteet, suuret tai pienet, joita kohti yksilö pyrkii askel kerrallaan. Mitä merkityksellisempiä tavoitteet yksilölle ovat, sitä kovemmin hän työskentelee saavuttaakseen ne. (Seppänen 2018: 41–46.)

2.2 Työmotivaatio

Jokaisen yksilön motivaatio ja työmotivaatio rakentuvat eri motivaatiotekijöistä. Toinen tekee töitä puhtaasti siitä saatavan palkkion vuoksi, toinen siihen liittyvien saavutusten vuoksi. Työmotivaatiolla viitataan tilaan, joka suuntaa ja ylläpitää työntekijän työhön liittyvää toimintaa. Työmotivaatio ohjaa kohti päämäärää ja auttaa pysymään siinä. Korkeimmillaan työmotivaatio on noin puolivälissä sairaanhoitajan uraa. (Rasila & Pitkonen 2010: 11–13; Sinokki 2016: 80–82; Toode ym. 2015: 248–250) Toisille työ on vain väline kohti mieluisaa palkkiota, toisilla työstä saatava ilo on vahvempi ja näin ollen sisäsyntyinen motivaation lähde (Peltonen & Ruohotie 1991: 29–30). Sisäsyntyiset motivaatiotekijät työelämässä liittyvät usein vahvasti työn sisältöön ja mielekkyyteen; yksilö pyrkii yleensä kehittymään ja toteuttamaan itseään, ja työmotivaatio voi kärsiä, jollei yksilö koe riittävästi haastetta ja mielekkyyttä työhönsä liittyen. (Peltonen & Ruohotie 1987: 22–25.)

Motivaation kehittäminen vaatii yleensä yksilöä koskevan tilanteen mukaisia toimia, esimerkiksi palkkauksen kehittämistä, ohjausta tai palautteen antamista. Työmotivaatiota määriteltäessä tulee kuvauksen sisältää kolme nimenomaan työtilanteessa vaikuttavaa

tekijää: työympäristö, työn ominaisuudet ja työntekijän persoonallisuus. Yksilöiden väliset erot, eli työntekijän persoonallisuuspiirteet sekä työntekijän asenne, tarpeet ja mielenkiinnon kohteet, voivat selittää eroja suoritusten tasossa ja määrässä. Omia motivaatiotekijöitä voi selvittää esimerkiksi persoonallisuuspiirteiden kautta. Persoonallisuuspiirteet määrittävät sen, mistä motivoitumme ja kuinka paljon. Ekstrovertti persoona saa motivaatiota ihmisten kanssa toimimisesta, introvertti sen sijaan etsii omaa rauhaa ja tilaa työelämässä. Yksilöt, joilla on hyvä itsetuntemus, tunnistavat hyvin omat vaikuttimensa, ja osaavat näin säädellä tavoitteitaan ilman, että tunteet ohjaavat päätöksentekoa. Oma sisäistä motivaatiota työelämässä voi kasvattaa pohtimalla, miten omaan työhön ja sen sisältöön voi parhaiten vaikuttaa. On siis tärkeää tuoda omia ajatuksia ja mielipiteitä työhön ja sen suunnitteluun esiin, jolloin voi myös vaikuttaa siihen, minkälaisessa ympäristössä työskentelee. Työmotivaatio kasvaa myös kouluttautulla ja ammatillista osaamista lisäämällä, kun tunne omasta osaamisesta vahvistuu. Nauraminen, yhdessä oleminen ja esimerkiksi harrastamisen kollegoiden kanssa vahvistaa työmotivaatiota vahvistamalla yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikalla. (Peltonen & Ruohotie 1987: 22–25; Vujčić & Oerlemans & Bakker 2017: 89; Lehtinen 2022; Stenberg 2018: 2369–2371.)

Työn ominaisuudet, eli työn sisältö ja etenemismahdollisuudet muokkaavat työmotivaatiota. Opettajille tehdyn tutkimuksen mukaan liian suuret päivittäiset työn vaatimukset laskivat työmotivaatiota, kun taas kuitenkin riittävän haastava ja mielekäs työ sai sisäisen motivaation työtä kohtaan kasvamaan. Tämä viittaa samaan kuin itsemääräämisteoriat; yksilöt työskentelevät usein muista kuin ulkoisien syitten takia, eli tyydyttäkseen psykologiset perustarpeensa. Vaihteleva, mielekäs työ, jossa yksilön annetaan ottaa vastuuta, vaikuttaa yksilön motivaatioon yleensä positiivisesti. Myös uramahdollisuudet ja työssä kehittyminen vaikuttavat motivaatioprosessiin. Työympäristö ja työolot, kuten palkkaus, työn järjestely, työn olosuhteet, johtamistapa ja organisaation ilmapiiri vaikuttavat työmotivaatioon ja sen kehittymiseen. (Peltonen & Ruohotie 1987: 22–25; Vujčić & Oerlemans & Bakker 2017: 89.) Kun perusturva ja sosiaaliset tarpeet tulevat työelämässä täytetyiksi, keskittyvät työntekijät yleensä paremmin toistensa kunnioittamiseen ja itsensä toteuttamiseen. Työn imu on sitä suurempaa, mitä merkityksellisemmäksi yksilö työnsä kokee ja mitä merkityksellisempi työ, sitä omistautuneempia ja energisempiä työntekijät ovat. (Making people want to come to work 2015: 28–29.)

2.3 Sisäisen motivaation johtaminen

Johtaminen on murroksessa uusien sukupolvien siirtyessä työelämään. Nykypäivänä puhutaan johtamisen haasteista nimenomaan usein siitä näkökulmasta, että nykyajan työntekijät ovat haastavia johdettavia. Työelämä, siihen liittyvät tekijät, mutta ennen kaikkea, työntekijät ovat muuttuneet. Työ ei välttämättä ole ensimmäinen prioriteetti, vaan yksityiselämä ja oma hyvinvointi asetetaan etusijalle. ”Keppi ja porkkana”-tyylinen johtaminen ei toimi nykypäivän organisaatioissa, joten nyt ja tulevaisuudessa painotus tulee olla motivaation, erityisesti juuri sisäisen motivaation johtamisessa. (Jarenko & Pesonen 2015: 16–18.) Työntekijöiden motivaation johtaminen organisaatioissa on aiemmin perustunut pitkälti ulkoisten motivaatiotekijöiden johtamiseen. Nykyään motivaation johtamisessa on alettu panostaa myös sisäisten motivaatiotekijöiden johtamiseen ja vahvistamiseen. Sisäisen motivaation vahvistumisen johtamisella vaikutukset ovat pysyvämpiä, kuin pelkästään ulkoisiin tekijöihin keskittyessä ja näin ollen myös työntekijät sitoutuneempia. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006: 98–100.)

Kyetäkseen johtamaan työntekijöidensä sisäistä motivaatiota, on esihenkilön tunnettava työntekijöidensä motivaatiotekijät sekä kyettävä tunnistamaan henkilöstön halun ja kyvyn eri tasot. Tunnistamalla työntekijän taustavaikuttimet, kykenee esihenkilö tarvittaessa tukemaan ja kasvattamaan itseohjautuvuutta sekä oma-aloitteisuutta. Heikosti motivoitunutta työntekijää voi ohjaamalla, kouluttamalla, antamalla palautetta ja palkitsemalla saada työskentelemään jonkin asetetun päämäärän eteen hyvinkin motivoituneesti. Johtamisen tulisi perustua rahallisten palkkioiden lisäksi muihin, aineettomiin kannustimiin. Sisäiset syyt motivoivat henkilökuntaa enemmän kuin palkkiot. (Kontodimopoulos & Paleologou & Niakas 2009: 10.) Työhön liittyvät kannusteet voivat vaikuttaa käyttäytymiseen joko ulkoisesti tai sisäisesti, yksilön mukaan. (Wiskari 2009: 143–149; Peltonen & Ruohotie 1987: 38). Rohkaiseminen toimimaan itsenäisemmin lisää henkilökunnan tyytyväisyyttä, varmuutta ja luottamusta. Esihenkilö, jolla on taito rohkaista itsenäiseen toimintaan, luo yleensä selkeitä toimintamalleja ja sallii joustavuuden päätöksenteossa silloin, kun se on mahdollista. Työpaikan myönteisellä ilmapiirillä ja kollegoilta saadulla kunnioituksella ja arvostuksella on positiivinen vaikutus sisäisen motivaation kehittymiseen. (Peltonen & Ruohotie 1987: 32–33.)

Motivaation johtamisessa korostuvat yksilöllisyys ja vapaus. Keskeistä on kartoittaa työntekijöiden tarpeita ja kiinnostuksen kohteita ja pyrkiä tarjoamaan näihin liittyviä

etuja. Hyvänä esimerkkinä työntekijän intohimojen tai kiinnostuksen kohteiden toteuttamisesta on mahdollisuus työnkiertoon. Jos työntekijä on kiinnostunut oman työnsä lisäksi myös esimerkiksi toisesta lääketieteen erikoisalasta, voi esihenkilö tarjota mahdollisuutta työnkiertoon toisessa sairaanhoidon yksikössä, joka vastaa työntekijän tarpeisiin paremmin. Selkeästi asetetut tavoitteet helpottavat motivaation johtamista, sillä epämääräiset tavoitteet heikentävät työhyvinvointia ja tuottavuutta. Tavoitteiden ollessa selvät on myös työntekijällä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työtapoihinsa päämäärien saavuttamiseksi. (Jarenko & Järvilehto 2014: 9–11.) Erilaisilla johtamistyyleillä nähdään olevan vaikutusta sisäiseen motivaatioon ja sen säätelyyn ja hyvä johtaja osaakin muuttaa johtamistyyliään tilannekohtaisesti työyhteisön tarpeiden ja vaatimusten mukaisesti. Hyvin johdetut alaiset ovat yleensä oma-aloitteisia ja itseohjautuvia, ja tällaisen tilanteen luominen vaatii esihenkilöltä kykyä tunnistaa työntekijöiden halun ja kyvyn eri tasoja. Oikeudenmukaisella johtamistyyllillä nähtiin olevan eniten positiivisia vaikutuksia sisäiseen motivaatioon. (Semedo & Salvador & Dos Santos & Pais & Mónico 2022: 1891–1897; Peltonen & Ruohotie 1987: 62–63; Wiskari 2009: 143–145.)

3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Työn tarkoituksena on kuvata sairaanhoitajien työmotivaatiota ja siihen liittyviä tekijöitä. Tavoitteena on tuottaa tietoa työmotivaation merkityksestä sekä työmotivaation johtamisesta, jotta vastausten avulla voidaan määritellä työmotivaatiota vahvistavia johtamisen keinoja.

Tutkimuskysymyksinä toimivat

1. Mitä hoitohenkilöstö ajattelee työmotivaatiosta viime vuosien tutkimustulosten perusteella?
2. Millä keinoilla työntekijän motivaatiota voidaan vahvistaa?

4 Menetelmät

4.1 Integroiva kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus määritellään usein tutkimusmenetelmäksi, jonka tarkoituksena on tunnistaa, yhdistää, tulkita ja arvioida jo olemassa olevaa tutkittua tietoa ja siihen liittyviä ilmiöitä. Kirjallisuuskatsauksella pyritään tiivistämään jo olemassa olevaa tutkittua tietoa ja tuottamaan uutta tietoa kriittisen tarkastelun avulla. Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri tyyppiin: systemaattinen kirjallisuuskatsaus, kuvaileva kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. (Vilkkä 2023: 11–12; Salminen 2011: 6.) Opinnäytetyö toteutetaan integroivana kirjallisuuskatsauksena, sillä sen tarkoituksena on kuvata hoitohenkilöstön ajatuksia työmotivaatiosta ja siihen liittyvistä tekijöistä mahdollisimman monipuolisesti. Integroiva kirjallisuuskatsaus kuuluu tyypiltään osin kuvaileviin kirjallisuuskatsauksiin ja osin traditionaalsiin katsauksiin. Integroiva kirjallisuuskatsaus on tehokas keino uuden tiedon tuottamiseksi jo aiemmin laajasti tutkitusta aiheesta ja se voi myös sisältää eri alojen tutkimukseen liittyviä julkaisuja sisäänottokriteerien tämän sallissa (Vilkkä 2023: 25–27; Stolt & Axelin & Suhonen 2016: 13; Fink 2010: 3.)

Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen edellyttää kriittistä ajattelua ja kykyä laajakatseisuuteen. Tekijän on kyettävä arvioimaan tutkimusten tuloksia ja näkökulmia ja erilaisia tutkimusasetelmia ja niiden luotettavuutta. Katsauksen tekijän on tunnettava tutkittava aihe riittävän hyvin kyetäkseen seulomaan tutkimusaineistosta vain asianmukaiset ja suoraan aiheeseen liittyvät julkaisut. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara & Sinivuori 2009: 259–260.) Kaikki kirjallisuuskatsaukset rakennetaan samoista peruselementeistä. Tutkimusprosessi alkaa aina kirjallisuuden haulla. Kerättyjä tietoja tulee arvioida kriittisesti, sillä kerätty materiaali on analyysin ja synteessin perusta. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016: 8,13.)

4.2 Aineiston keruu

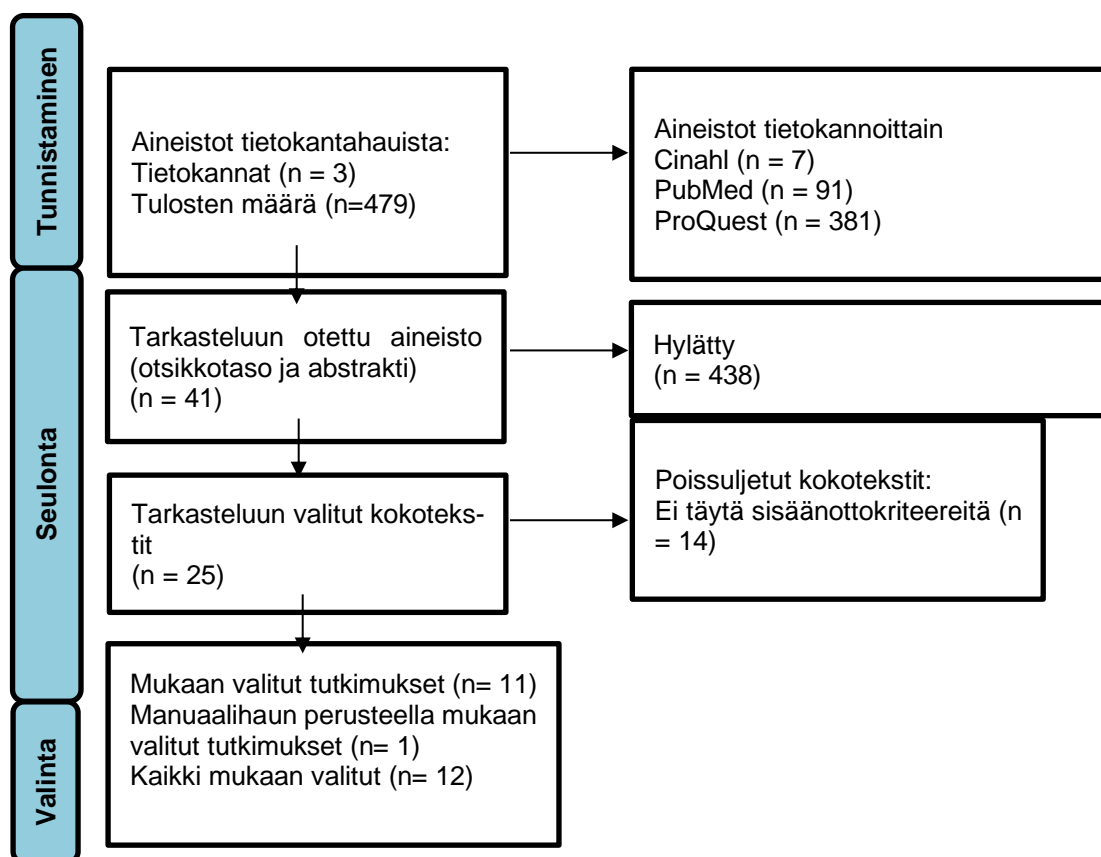
Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsaukseen sisältyvien julkaisujen hakua ohjasi alusta lähtien erityisesti kaksi pääkriteeriä – laatu ja ajankohtaisuus. Alustavilla hakulausekkeilla saatiin otsikoiden perusteella lupaavia julkaisuja. Tiedonhaku toteutettiin maaliskuun ja huhtikuun 2024 välisenä aikana. Tukea tiedonhakuun saatiin Metropolia ammattikorkeakoulu Myllypuron toimipisteen kirjaston henkilökunnalta sekä työpajoista. Ensimmäisellä hakukerralla, hakulausekkeilla ”nurse work motivation” ja ”sairaanhoitaja

työmotivaatio”, Cinahl Complete tuotti yhteensä seitsemän hakutulosta. Näistä viisi vaikutti otsikon perusteella siltä, että niihin tulisi perehtyä tarkemmin. PubMed-tietokannasta löytyi samoilla hakulausekkeilla 56 hakutulosta, joista neljä vaikutti otsikon perusteella lukemisen arvoiselta. ProQuest Centralissa haku toteutettiin pilkotusti: nurse and ”work motivation” sekä sairaanhoitaja and työmotivaatio Anywhere-kohdistuksella, tämä haku tuotti yli tuhat tulosta, joista juuri mikään ei täyttänyt sisäänottokriteereitä edes otsikkotasolla. Sama haku toistettiin muuttamalla haun Anywhere-kohdistus Anywhere except fulltext eli NOFT-kohdistukseen, jolloin hakutuloksia saatiin 329. Taulukossa 1 esitetään tässä katsauksessa käytettävien julkaisujen sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Taulukko 1: Katsauksessa huomioitujen julkaisujen sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Julkaistu vuosien 2019–2/2024 välisenä aikana	Julkaistu ennen vuotta 2019
Julkaisun kielenä joko suomi tai englanti	Julkaisun kielenä jokin muu kuin suomi tai englanti
Täyttää tieteellisen julkaisun kriteerit, on vertaisarvioitu	Ei täytä tieteellisen julkaisun kriteerejä, ei ole vertaisarvioitu
Tutkimuskohteena sairaanhoitajat ja työmotivaatio tai sen johtaminen	Pääasiallisena tutkimuskohteena jokin muu kuin sairaanhoitajien työmotivaatio ja sen johtaminen
Vastaa tutkimuskysymyksiin	Ei vastaa tutkimuskysymyksiin
Julkaisun kokotekstimuoto saatavilla ilman kustannuksia ja kohtuullisella vaivalla	Julkaisun kokotekstimuoto joko maksullinen tai hankalasti saavutettavissa

Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku toteutettiin kolmeen tietokantaan. Alun perin tiedonhaku asetettiin koskemaan vuosia 2020–2/2024. Tämä ei kuitenkaan tuottanut riittävästi sisäänottokriteerit täyttäviä julkaisuja, joten hakua jatkettiin vuoden 2019 julkaisujen haulla. Valittujen julkaisujen lähdeluetteloista tehtiin vielä manuaalinen haku. Lähdeluetteloiden kautta löytyi yhteensä 15 potentiaalista julkaisua, mutta 12 näistä olivat maksumuurin takana tai muuten vaikeasti saavutettavissa, ja eivät näin ollen täyttäneet sisäänottokriteereitä. Manuaalisen haun tuloksena tarkempaan tarkasteluun otettiin kolme julkaisua, joista yksi täytti lopulta sisäänottokriteerit. Lopullinen aineisto koottiin kolmen eri tietokannan julkaisuista sekä yhdestä lähdeluettelosta löytyneestä julkaisusta (Kuvio 1).



Kuvio 1. Tiedonhaun kuvaus PRISMA flow chart (mukaillen Page ym. 2020)

Tiedonhaun PRISMA näyttää, että motivaatiota, sen johtamista ja siihen liittyviä asioita on tutkittu lopulta jokseenkin vähän. Aiheen rajaus oli tiukka, joka sekin vaikutti sisään otettujen julkaisujen määrään. Lopulliseen katsaukseen valittiin 12 sisäänottokriteerit täyttävää julkaisua (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Sisään otetut julkaisut tietokannoittain.

Julkaisun tekijät/julkaisuvuosi	Julkaisu	Sisältö	Lähde
Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydın & Tokem 2022	Work Motivation in Nurses Providing Nursing Services to Patients with COVID-19: A Descriptive Study	Työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät koronaviruspandemian aikana	Cinahl Complete
Koivisto & Multsilta & Haavisto 2021	Surgical nurses' experiences with intrinsic work motivation: a focus on autonomy, competence and relatedness	Kirurgisen osaston sairaanhoitajien kokemuksia sisäisestä motivaatiosta	Cinahl Complete
Abdalla & Ahmad & Yousef & Ayasrah 2021	Motivate nurses and reduce the absenteeism rate in Intensive Care Units	Sairaanhoitajien työmotivaation parantaminen ja sen myötä poissaolojen vähentäminen tehohoidon yksiköissä	Cinahl Complete
Ahlstedt & Eriksson Lindvall & Holmström & Muntlin 2020	Flourishing at work: Nurses' motivation through daily communication – An ethnographic approach	Sairaanhoitajien työmotivaation parantaminen kommunikaation avulla	PubMed

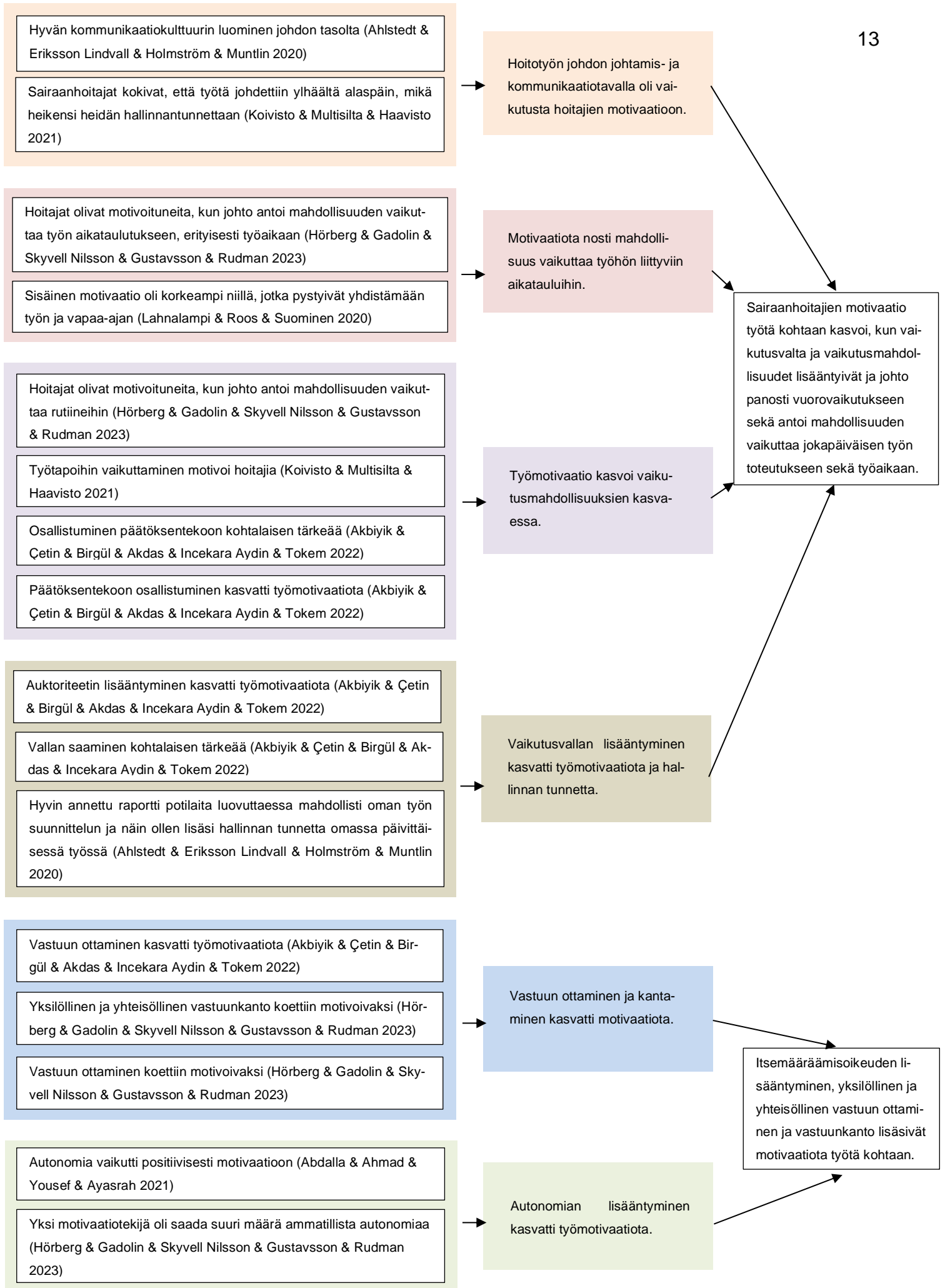
Deressa & Zeru 2019	Work motivation and its effects on organizational performance: the case of nurses in Hawassa public and private hospitals: Mixed method study approach	Sairaanhoitajien työmotivaation vaikutus suoriutumiseen organisaatiossa	PubMed
Kohnen & De Witte & Schaufeli & Dello & Bruyneel & Sermeus 2024	Engaging leadership and nurse well-being: the role of the work environment and work motivation—a cross-sectional study	Hoitotyön johtajien sitouttaminen motivaation kasvattajana	ProQuest Central
Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023	Experienced Nurses' Motivation, Intention to Leave, and Reasons for Turnover: A Qualitative Survey Study	Kokoneiden sairaanhoitajien motivaatiotekijöiden selvittäminen	ProQuest Central
Smama'h & Eshah & Al-Oweidat & Rayan & Nashwan 2023	The Impact of Leadership Styles of Nurse Managers on Nurses' Motivation and Turnover Intention Among Jordanian Nurses	Eriasteen johtamistyylien vaikutus sairaanhoitajien työmotivaatioon ja aikomukseen lähteä ammatista	ProQuest Central
Saleh & Eshah & Rayan 2022	Empowerment Predicting Nurses' Work Motivation and Occupational Mental Health	Voimaantumisen vaikutus sairaanhoitajien työmotivaatioon	ProQuest Central
Lahnalampi & Roos & Suominen 2020	Erikoissairaanhoidon sairaanhoitajien työmotivaatio	Selvitys erikoissairaanhoidossa työskentelevien motivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä	ProQuest Central
Demirhan & Gezginci & Goktas 2020	The Effect of Leadership Behaviours of Nurse Managers on Nurses' Work Motivation	Eriasteen johtamistyylien vaikutus sairaanhoitajien työmotivaatioon	ProQuest Central
Dorothea Kohnen & DeWitte & Schaufeli & Dello & Bruyneel & Sermeus 2022	What makes nurses flourish at work? How the perceived clinical work environment relates to nurse motivation and well-being: A cross-sectional study	Työympäristö ja sen vaikutus sairaanhoitajien työmotivaatioon ja työhyvinvointiin	Sisäänottettujen julkaisujen lähde-luettelot

Taulukossa 2 esitellään analyysiin valitut julkaisut tietokannoittain. Kahdessa tietokannassa oli jo toisessa haussa löytyneitä, päällekkäisiä julkaisuja, jotka otettiin käsittelyyn vain toisesta tietokannasta. Päällekkäisyyksiä oli eri tietokannoissa kuitenkin yhteensä vain neljä kappaletta. Päällekkäiset julkaisut löytyivät Cinahl Complete-tietokannasta ja PubMed-tietokannasta. Kaiken kaikkiaan laadukkaiden, sisäänottokriteerit täyttävien julkaisujen löytäminen aiheesta oli haastavaa.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi aloitettiin tulostamalla valitut julkaisut ja lukemalla ne vielä kertaalleen läpi. Analyysia jatkettiin seulomalla ja värikoodaamalla aineistosta työn näkökulmia kuvaavia alkuperäisilmaisuja. Tutkimuskysymyksille määritettiin omat värikoodit; keltainen kuvasi kysymystä numero yksi, ja vihreä kysymystä numero kaksi. Katsauksen tavoitteena oli yhdistää tietoa erillisistä julkaisuista, joten aineistosta löytyneet alkuperäisilmaisut siirrettiin erilliseen taulukkoon kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi. Alkuperäisilmaisuja muodostui yhteensä ensimmäiseen tutkimuskysymykseen

85, joista kaksi jäi lopullisen synteessin ulkopuolelle. Toiseen tutkimuskysymykseen alkuperäisilmaisuja muodostui yhteensä 52, joista yksi jäi lopullisen synteessin ulkopuolelle. Yhteensä kolme ilmaisua jäi synteessin ulkopuolelle, sillä niille ei löytynyt sopivaa luokkaa. Aineisto analysoitiin luokittelevalla laadullisella analyysillä. Luokittelun avulla aineistosta muodostettiin erilaisia ryhmittelyjä tai jäsennyksiä, jotka kuvasivat kohdejoukon olemusta parhaiten. Luokittelussa kohdejoukko jaetaan luokkiin, joissa olevat kohteet muistuttavat ominaisuuksiltaan toisiaan. (Koppa.) Alkuperäisilmaisut taulukoitiin luokkien alle ja tutkimuskysymykseen yksi muodostui 12 luokkaa: *Sitoutuneisuus työhön, tunnustukseen ja arvostukseen liittyvät tekijät, yksilöön liittyvät tekijät, organisaatioon liittyvät tekijät, työyhteisöön liittyvät tekijät, palautteen saamiseen liittyvät tekijät, palkkaukseen liittyvät tekijät, kompetenssiin liittyvät tekijät, työympäristöön liittyvät tekijät, voimavaroihin liittyvät tekijät, vastuunottamiseen liittyvät tekijät sekä autonomiaan liittyvät tekijät*. Tutkimuskysymykseen kaksi muodostui seitsemän erilaista luokkaa: *pal-kitseminen, autonomia, arvostuksen osoittaminen, osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen, työilmapiirin kehittäminen, palautteen saaminen ja kommunikaatio* (Liite 1). Luokittelun jälkeen samaa aihepiiriä käsittelevät alkuperäisilmaisut värikoodattiin vielä luokittelun helpottamiseksi, tämän jälkeen alkuperäisilmaisusta muodostettiin kuvaavia luokkia. Luokittelu toteutettiin aineistolähtöisesti. Saatu data, eli alkuperäisilmaisut, pelkistettiin ja kategorisoitiin. Kategoriat ryhmiteltiin samankaltaisuusperiaatteella, jonka jälkeen kategorioista muodostettiin syntetisoituja löydöksiä, esimerkki yhden luokan synteesistä kuviossa 2.



Kuvio 2. Esimerkki synteisistä.

Synteesin avulla luotiin kuvaavia luokkia, joista aina vähintään kaksi luokkaa muodosti tuloksen (Liite 2). Kuviossa 2 esitetään yksityiskohtainen kuvaus yhden esimerkin avulla alkuperäisilmaisujen luokittelusta tuloksiin. Kaikki data eli alkuperäisilmaisut, pelkistettiin ja kategorisoitiin kuvion osoittamalla tavalla.

5 Tulokset

Kirjallisuuskatsauksen avulla etsittiin vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen. Molempien tutkimuskysymyksen löydöksissä nousivat esiin palkkaus ja palkitseminen, autonomia, arvostus ja tunnustus, kompetenssi, työilmapiiri- ja työympäristötekijät sekä palautteen saamiseen liittyvät tekijät.

5.1 Sairaanhoidajien näkemyksiä työmotivaatiosta

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, miten hoitajat näkevät työmotivaation ja sen eri ulottuvuudet ilmiönä. Tulokset osoittivat, että *kompetenssin*, *itse-määräämisoikeuden* ja *yhteenkuuluvuuden tunteen* kasvaessa sairaanhoidajat kokivat työn motivoivaksi ja mielekkääksi. Myös työstä saatu asianmukainen korvaus, hallittu työkuorma, palautteen antaminen ja saaminen sekä sitoutuminen työpaikkaan ja työnantajan puolelta tapahtunut sitouttaminen organisaatioon vaikuttivat positiivisesti sairaanhoidajien työmotivaatioon.

Sairaanhoidajat kokivat, että monipuoliset ja merkitykselliset työtehtävät potilaskohtaisineen, haastava työ ja jatkuva kehittyminen hoitotyössä kasvattivat motivaatiota, kun taas liian tehdasmaiset tai yksinkertaiset työtehtävät heikensivät motivaatiota työtä kohtaan.

Sairaanhoidajien motivaatio työtä kohtaan kasvoi, kun vaikutusvalta ja vaikutusmahdollisuudet työpaikalla lisääntyivät ja johto panosti vuorovaikutukseen sekä antoi mahdollisuuden vaikuttaa jokapäiväisen työn toteutukseen että työaikaan. Itsemääräämisoikeuden lisääntyminen, yksilöllinen ja yhteisöllinen vastuun ottaminen ja vastuunkanto lisäsivät motivaatiota sairaanhoidajan työtä kohtaan.

Sairaanhoitajien mukaan hyvä, toisia kunnioittava ja turvallinen työilmapiiri, toimiva ja avoin keskustelukulttuuri sekä toimiva moniammatillinen yhteistyö lisäsivät yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikalla, jonka myötä myös työmotivaatio kasvoi. Tyytyväisyys työhön, omien arvojen mukaan toteutettu ihmislähtöinen hoitotyö sekä työpaikan- ja ammatinvalintaan liittyvä vapaus koettiin motivoiviksi.

Työstä saatu korvaus motivoi suurta osaa hoitajista, mutta materiaallinen työmotivaatio oli suurinta uransa alkuvaiheessa olevilla, iältään nuorilla, määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevillä hoitajilla. Hyväksi koettu sisäinen motivaatio vaikutti sairaanhoitajien työhön liittyviin voimavaroihin positiivisesti, kun taas stressi ja suuri työkuorma söivät voimavaroja ja työmotivaatiota. Palautteen saaminen johdolta ja kollegoilta koettiin tärkeäksi ja motivoivaksi, myös palautteen säännöllinen antaminen koettiin tärkeäksi motivaatiotekijäksi. Pitkäaikainen sitoutuminen yhteen työpaikkaan ylläpiti korkeampaa työmotivaatiota. Sairaanhoitajat kokivat, että organisaatiosolta toteutettu sitouttaminen työpaikkaan ja työnantajaan ylläpiti parempaa työmotivaatiota.

5.2 Työntekijän motivaation vahvistaminen

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millä keinoin työntekijän työmotivaatiota voidaan vahvistaa. Tuloksista ilmeni useita eri tapoja vahvistaa työntekijän motivaatiota, useat näistä olivat kuitenkin ulkoisia vaikuttimia. Aina ulkoisia ja sisäisiä vaikuttimia ei kuitenkaan voi, eikä tarvitsekaan erottaa toisistaan. Ulkoisena palkkiona pidetty korvaus saadusta työstä voi esimerkiksi vaikuttaa sisäiseen motivaatioon positiivisesti.

Työntekijän motivaatiota voidaan ulkoisesti vahvistaa antamalla mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja ammatilliseen kehittymiseen sekä rohkaisemalla ja tukemalla uralla etenemistä. Antamalla palautetta säännöllisesti ja maksamalla asianmukaista palkkaa tehdystä työstä voidaan vaikuttaa ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sairaanhoitajat kokivat, että palkitsemistapojen kehittäminen vaikutti positiivisesti motivaatioon.

Työntekijän sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa osoittamalla heitä kohtaan arvostusta ja kunnioitusta. Tunnustuksen antamisen tulee olla osana jokapäiväistä johtamista. Sairaanhoitajien motivaatio vahvistui kehittämällä ammattikuntien välisiä suhteita, tukemalla hoitajien välisiä ammatillisia suhteita ja parantamalla yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Sisäinen motivaatio vahvistuu myös työpaikan autonomiaa parantamalla sekä tukemalla työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

Päätöksentekoon osallistuminen työpaikalla vahvasti sairaanhoitajien motivaatiota. Sairaanhoitajien motivaatio vahvistui myös kehittämällä hoitotyön johtajien osaamista ja sitouttamalla heitä. Johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus sairaanhoitajien työmotivaatioon ja sen vahvistumiseen. Organisaatiotasolta tapahtuva selkeä viestintä sekä selkeästi määritellyt tehtävät ja tavoitteet vahvistavat sairaanhoitajien sisäistä motivaatiota.

5.3 Motivaation johtaminen

Sairaanhoitajien motivaatiota voidaan johtaa parhaiten vaikuttamalla sisäsyntyisiin motivaatiotekijöihin. Terveystuolissa tämä näyttäytyy esihenkilön roolissa esimerkiksi kouluttautumisen mahdollistamisena, arvostuksen osoittamisena esimerkiksi palkkioilla tai antamalla lisävastuita sekä jatkuvana palautteen antamisena tehdystä työstä, myös silloin, kun se on tehty hyvin.

Esihenkilön on tärkeää määritellä selkeästi yksikön ja organisaation tavoitteet työntekijöille. Mitä selkeämmin työn tavoitteet määritellään, sitä paremmin työntekijät pyrkivät päämääriä saavuttamaan. Organisaation ja johdon selkeät viestintätaidot, esihenkilön ominaisuudet ja kompetenssi sekä erityisesti arvostava johtamistapa motivoivat sairaanhoitajia ja saivat heidät jaksamaan työssä paremmin. Henkilöstön johtamisessa tulisi huomioida työntekijöiden erilaiset sisäsyntyiset motivaatiotekijät. Sisäisen motivaation vahvistamiseksi yksilön on koettava, että hänen käytöksensä johtuu sisäisistä syistä, eikä jonkun ulkopuolisen tekijän määrittelemänä. Esihenkilön on huomioitava tämä kyetäkseen henkilöstön motivaation johtamiseen, sillä jo pelkästään yksilön kokemus siitä, että saa vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, vaikuttaa sisäisen motivaation kehittymiseen ja ylläpitämiseen positiivisesti. Isoissa organisaatioissa on usein tilanne, että päätöksiä ohjataan ylhäältä käsin, jolloin yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet jäävät heikoiksi.

6 Eettiset näkökulmat ja luotettavuus

Tutkimusetiikan pääperiaatteita ovat haitan välttäminen, rehellisyys, luottamus ja kunnioitus, oikeudenmukaisuus sekä ihmisoikeuksien kunnioittaminen. Tutkimuksella pyritään yleensä tuottamaan hyvää negatiivisten vaikutusten sijaan. Tutkimukseen liittyvien

eettisten periaatteiden mukaan tutkijan tulee aina kunnioittaa tutkittavan itsemääräämisoikeutta ja ihmisarvoa, luonnon monimuotoisuutta sekä kulttuuriperintöä. Tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta ei saa aiheutua haittaa tutkittaville, ja on muistettava tutkittavan lainmukainen oikeus mm. sananvapauteen, koskemattomuuteen, yksityisyyteen ja liikkumiseen. (Kylmä & Juvakka 2007: 147; Kohonen & Kuula-Luumi & Spoof 2019: 7.) Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi tutkimusprosessin eri vaiheissa on äärimmäisen tärkeää kokonaisluotettavuuden kannalta. Laadukasta tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. Tutkimuksen kaikkien vaiheiden raportoinnin yhteydessä on oltava avoin, rehellinen ja tarkka, jotta tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus eivät kärsi. Tämän opinnäytetyön aiheeseen tai työn näkökulmiin ei sisällynyt eettistä ristiriitaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 126–127; Kylmä & Juvakka 2007: 153–155.) Tutkimustyön eettisyyttä ja luotettavuutta arvioidaan määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa hieman eri lähtökohdista. Tutkimuksen onnistumisen ja tulosten juurruttamisen kannalta on oleellista, että eettisyyteen ja luotettavuuteen on kiinnitetty tutkimuksen kaikissa vaiheissa huomiota. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida neljän eri näkökulman kautta. Näitä ovat uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. (Juvakka & Kylmä 2007: 127.)

Tutkimuksen uskottavuuden arvioimiseksi voidaan käyttää esimerkiksi triangulaatiota, aktiivista keskustelua tai pitkäjänteisyyttä. Triangulaatiossa samaa asiaa arvioidaan kolmesta eri näkökulmasta, esimerkiksi päivystyspotilaan hoidon laatua arvioidessa asiaa voidaan selvittää sairaanhoitajan, potilaan ja sekä omaisten näkökulmasta. Aineistotriangulaation tarkoituksena on kuvata ilmiötä eri näkökulmista luotettavuuden lisäämiseksi. Tässä työssä ilmiötä on kuvattu aiheesta tehdyn tutkimuksen, kirjallisuuden ja erilaisten internet-lähteiden avulla. Uskottavuutta lisää myös se, että tutkija käsittelee ja arvioi tutkittavaa ilmiötä riittävän pitkän ajan. Oman tutkimusprosessini kesto tulee kokonaisuudessaan olemaan maksimissaan vuoden mittainen, joten ilmiön tutkiminen jää ajallisesti lyhyehköksi. (Juvakka & Kylmä 2007: 127–129.)

Suomalaisessa kulttuurissa tutkimuksella ja tieteellä on merkittävä rooli, ja näiden toteutumista tuetaan runsaasti erilaisten yritysten ja valtion taholta (Etene 2006: 3). Suomessa tutkimusta ohjaavat kaikilla tieteenaloilla samat eettiset periaatteet. Tutkijan tulee kunnioittaa ihmisarvoa, itsemääräämisoikeutta, luonnon monimuotoisuutta sekä aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä. Tutkijan tulee myös toteuttaa tutkimuksensa niin, että siitä ei aiheudu riskejä, haittoja tai vahinkoja tutkittaville. (Metropolia ammatti-

korkeakoulu 2020.) Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimustyössä tulee noudattaa yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta sekä rehellisyyttä, tutkijan tulee myös huomioida muiden tutkijoiden työ asianmukaisella tavalla käyttäen esimerkiksi asiallisia lähdeviittauksia. Koko opinnäytetyöprosessin ajan on kiinnitettävä huomiota lähteiden luotettavuuteen ja asianmukaisuuteen, lähdeviittauksiin, niiden asiallisuuteen, tekstin selkeyteen ja muiden tutkijoiden työn huomioimiseen. Tutkimustyössä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa tulee huomioida avoimuus ja rehellisyys. (Helin & Jäppinen & Launis & Spoof & Varantola 2012: 6.)

Tutkimusprosessi tulee kirjata koko ajan niin, että toinen tutkija kykenee seuraamaan tutkimuksen kulkua. Vahvistettavuuden kannalta prosessin kirjaaminen muistiinpanoina on tärkeää, sillä laadullinen tutkimusprosessi perustuu usein avoimeen tutkimussuunnitelmaan, joka muuttuu ja tarkentuu tutkimuksen edetessä. On myös tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta, että tutkimusmetodi on oikea. Aineiston analyysivaiheessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että sisältö pysyy samana, kuin se on kerätyssä materiaalissa ollut. Tämän työn analyysivaiheessa erityistä huomiota kiinnitettiin alkuperäisilmaisujen sisällön muuttumattomuuteen. Sisällön muuttumattomuus ja sen huomioiminen korostuivat erityisesti tehdessä käännöksiä englannin kielestä suomen kieleen. Reflektiivisyyden kannalta on tärkeää, että tutkimuksen tekijä arvioi, kuinka hän vaikuttaa tutkimusprosessiin ja aineistoon, nämä lähtökohdat on kuvattava myös tutkimusraportissa. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten soveltamista muihin samankaltaisiin tilanteisiin. (Juvakka & Kylmä 2007: 129.)

Tämän opinnäytetyön jokaista vaihetta ohjasi eettisyys ja luotettavuus. Julkaisujen etsimisessä ja valitsemisessa oltiin erityisen huolellisia; julkaisujen sisäänottoa ohjasivat tiukat sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Erityistä huomiota kiinnitettiin julkaisujen laadun arviointiin, sillä alkuperäisten julkaisujen heikko laatu voi vaarantaa koko opinnäytetyön luotettavuuden. Laadultaan luotettava julkaisu on yleensä vertaisarvioitu, mutta myös ”harmaan kirjallisuuden” poisjättövoimien heikentää katsauksen laatua. Harmaalla kirjallisuudella viitataan esimerkiksi artikkeliin tai julkaisuun, jota ei ole syystä tai toisesta vertaisarvioitu ja sen saavuttaminen on vaikeaa. Harmaata kirjallisuutta julkaisee yleensä taho, jonka pääasiallinen tehtävä ei ole julkaiseminen. (Oulun yliopisto). Alkuperäisten julkaisujen luotettavuuden arviointi toteutettiin sisäänottovaiheessa. Julkaisujen luotettavuuden arviointiin käytettiin Hoitotyön tutkimussäätiön suomeksi kääntämiä Joanna

Briggs Instituten arviointikriteereitä aina, kun tutkimusasetelma sen salli, tästä esimerkkinä liitteessä 3 laadullisen tutkimuksen arviointikriteerit. Tilanteissa, joissa julkaisun luotettavuutta ei voitu JBI:n kriteeristöllä arvioida, pyrittiin julkaisun laadukkuutta arvioimaan kiinnittämällä erityisen paljon huomiota muun muassa julkaisun tavoitteisiin ja tarkoitukseen, tutkimusasetelmaan ja sen luotettavaan kuvaukseen, tutkimusmenetelmän tarkoituksenmukaisuuteen, viitekehysten selkeyteen, eettisyyteen ja tulosten raportointiin. Sairaanhoidajien työmotivaation vahvistamisesta ja johtamisesta löytyi hyvin niukasti materiaalia, joka olisi täyttänyt kaikki sisäänottokriteerit. Lopullinen julkaisujen määrä jäi vähäiseksi: 12 julkaisua. On selvää, että näin pienellä otannalla tehty katsaus ei ole yleistettävissä koskemaan suurta osaa sairaanhoidajia, vaan tulokset koskevat lähinnä marginaalista ryhmää sairaanhoidajia. Työn luotettavuuden lisäämiseksi olisi sisäänottokriteereitä pitänyt muuttaa koskemaan myös aikaa ennen vuotta 2019. Tämä olisi kuitenkin ollut ristiriidassa työtä ohjaavan toisen pääkriteerin, ajankohtaisuuden kanssa. Julkaisuja haettaessa kieliksi rajattiin suomi tai englantia, mikä voi johtaa tutkimusongelmaan liittyviin virhepäätelmiin. Julkaisujen valittuina kielinä ollessa vain suomi tai englantia, on suuri riski sille, että työn ulkopuolelle on saattanut jäädä paljon korkeatasoista lähde- ja tutkimusmateriaalia. Tällöin myös tutkimustulos saattaa vääristyä julkaisujen määrän ollessa huomattavasti suppeampi, kuin se olisi myös muut kielet huomioivien tutkimusten kanssa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, jos prosessissa on osallisena kaksi tutkijaa. Opinnäytetyössä tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, joten tämä heikentää työn luotettavuutta merkittävästi. Työskentelen sairaanhoidajana erikoissairanhoidossa, joten minulla on jonkinasteisia ennako-oletuksia sairaanhoidajien työmotivaatiosta ja siihen liittyvistä tekijöistä, tällä ei kuitenkaan ollut merkitystä lopputuloksen kannalta, sillä katsaukseen sisällytettyjen julkaisujen valintaa ohjasivat sisäänottokriteerit. (Stolt & Axelin & Suhonen 2016: 25–27; Vilka 2023: 92–93.)

Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa on merkittävän suuri harhan ja virheiden riski, jonka vuoksi yleensä suositellaankin, että kirjallisuuskatsauksen tekoon osallistuisi vähintään kaksi tutkijaa. (Joanna Briggs Institute 2024.) Toinen merkittävä virhelähde on alkuperäisilmaisujen kääntäminen englannin kielestä suomen kieleen. Käännöksen onnistumiseen vaikuttavat kääntäjän kielitaito sekä ennako-oletukset. Käännöksiä tehdessä riski virheelliselle käännökselle on olemassa ja kahden tutkijan yhdessä tekemä käännöstyö olisi huomattavasti luotettavampaa.

Opinnäytetyötä tehtäessä pyrittiin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tarkkuutta, rehellisyyttä ja huolellisuutta tavoiteltiin työn kaikissa vaiheissa: aineiston haussa ja valinnassa, aineiston käsittelyssä ja esittelyssä sekä raportoinnissa.

7 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

7.1 Tulosten tarkastelu

Tulosten perusteella voidaan todeta, että **kompetenssin, itsemääräämisoikeuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen** kasvaessa sairaanhoitajat kokivat työn motivoivaksi ja mielekkääksi. Tulosten valossa voidaan todeta, että tärkeimpiä tekijöitä sairaanhoitajien motivaation ylläpitämisessä ja vahvistamisessa ovat ammatillisen osaamisen kehittäminen ja sen mahdollistaminen johdon tasolta, autonomian lisääntyminen ja yhteenkuuluvuuden tunteen paraneminen työpaikoilla. Motivoivia tekijöitä ovat myös asianmukainen palkka, hallittu työkuorma, palautteen antaminen ja saaminen, sitoutuminen työpaikkaan ja organisaatiotasolta tapahtuva sitouttaminen. Tulokset muodostuivat hyvin kansainvälisistä julkaisuista ja niissä heijastuu myös koronaviruspandemian pahentama terveysalan kriisiytyminen. Koronaviruspandemialla nähdään olleen merkittävä vaikutus sairaanhoitajien hyvinvointiin. Koronaviruspandemian aikana moni sairaanhoitaja suunnitteli alanvaihtoa työn aiheuttaman stressin ja kasvaneiden vaatimusten vuoksi. (Sihvola & Nurmeksela & Mikkonen & Peltokoski & Kvist 2023: 8–10.)

Tämän opinnäytetyön tuloksissa monipuoliset työtehtävät, haastava työ ja jatkuva kehittyminen hoitotyössä kasvattivat motivaatiota työtä kohtaan. Aiemmissä tutkimuksissa osoitettiin, että sairaanhoitajat, jotka olivat olleet ammatillisessa koulutuksessa säännöllisesti, kokivat korkeampaa ulkoista ja sisäistä motivaatiota. Organisaation on tärkeää tarjota mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen ja antaa vastuuta työntekijöille, jotka kaikki kasvattavat työmotivaatiota. Tehokasta ammatillista koulutusta tulee edistää sairaanhoitajien sisäisen motivaation kehittämiseksi. Sisäisesti motivoituneet sairaanhoitajat saavuttivat organisaation tavoitteet hyvin, eivätkä kokeneet tarvetta vaihtaa työpaikkaa. Suurin osa sairaanhoitajista oli enemmän motivoituneita sisäisesti, kuin ulkoisesti. On tärkeää säilyttää ja vahvistaa heidän sisäistä motivaatiotaan, jotta heidän ammatillinen identiteettinsä vahvistuisi ja he kokisivat olevansa arvostettuja. Tehokas keino motivaation parantamiseksi on ammatillisen koulutuksen

mahdollistaminen ja työtehtävien tarkastelu, jotka lisäävät autonomiaa hoitotyössä. Tarjoamalla monipuolisia, riittävän haastavia työtehtäviä, jotka johtavat ammattitaidon vahvistumiseen, voidaan vahvistaa myös sairaanhoitajien työmotivaatiota. (Toode & Routasalo & Helminen & Suominen 2015a: 252–255; Galletta ym. 2016: 456–458.)

Opinnäytetyön tulokset osoittivat myös, että itsemääräämisoikeuden lisääntyminen, vastuun ottaminen, vaikutusvallan ja -mahdollisuuksien lisääntyminen työpaikalla, mahdollisuus vaikuttaa jokapäiväisen työn toteutukseen ja työaikaan olivat tärkeitä sairaanhoitajien työmotivaation kannalta. Aiempien tutkimusten näkemys sairaanhoitajien autonomiasta ja vaikutusvallan lisääntymisestä vahvisti tämän tutkimuksen tuloksia; autonomian merkitys työssä oli korostunutta ja esimerkiksi osallistuminen päätöksentekoon ja ongelmien ratkaiseminen lisäsivät työtyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta organisaatioon ja vähensivät aikomuksia lopettaa nykyisessä työssä. Sairaaloiden johtajien tulisi löytää keinoja tukea sairaanhoitajien voimaantumista, kontrollin tunnetta työstä sekä autonomiaa työpaikalla, mikä johtaisi myös parempiin hoitotuloksiin. (Galletta ym. 2016: 456–458; Toode & Routasalo & Helminen & Suominen 2015b: 41.)

Tässä ja aiemmissa tutkimuksissa työyhteisö, moniammatillinen yhteistyö ja työilmapiiri nähtiin positiivisesti vaikuttavina tekijöinä työntekijöiden motivaation kannalta. Ammattiryhmien välistä keskinäistä kunnioitusta ja tukea sekä turvallista työskentelyilmapiiriä tulisi johdon tasolta tukea ja kehittää hyvän työkuultuurin edistämiseksi ja potilasturvallisuuden parantamiseksi. Hyvät suhteet työpaikan sisällä lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden motivaatioon. Motivaation kannalta vaikuttava tekijä on luoda työympäristö, joka tukee työntekijöiden tarpeita. (Toode ym. 2015b: 41; Galletta ym. 2016: 456–458.)

Sairaanhoitajien motivaation johtaminen onnistuu parhaiten heitä motivoivia tekijöitä johtamalla. Tämä vaatii hoitotyön esihenkilöiltä kompetenssia ja työntekijöiden tuntemista. Mitä sisäsyntyisempää motivaatio oli, sitä myönteisemmin se vaikutti työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, hyvinvointiin ja terveyteen. Kokeneemmat ja vanhemmat hoitajat olivat todennäköisemmin motivoituneita ulkoisien syitten takia. Löydösten myötä on hyvä huomioida, että ilman hyviä (johtamisen) motivaatiostrategioita on riski, että sairaanhoitajien sisäinen työmotivaatio muuttuu ajan myötä ulkoiseksi. Tämä on johtamisen näkökulmasta erityisen tärkeä löydös, jotta voidaan pohtia, miten tukea ja ylläpitää henkilöstön sisäistä motivaatiota näiden ikääntyessä ja työkokemuksen lisääntyessä. (Toode & Routasalo & Helminen & Suominen 2015a: 252–255.)

Myös tässä työssä tulokset olivat hyvin samankaltaisia aiempien kanssa: työntekijän motivaatiota vahvistuu sitouttamalla hoitotyön johtajia, kehittämällä johtajien osaamista ja kiinnittämällä huomiota johtamistyylisiin. Johdon suunnalta osoitettu arvostus, kunnioitus ja selkeä viestintä paransivat sairaanhoitajien työmotivaatiota vaikuttamalla nimenomaan heidän sisäisiin motivaatiotekijöihinsä. Toode ym. (2014:365–369) määrittävät sairaalan johdon käyttöön muutamia käytännön neuvoja sairaanhoitajien motivoimiseksi. Sairaanhoitajille tulisi osoittaa ammatillista arvostusta kaikilta johtoportailta avoimesti ja säännöllisesti. Työilmapiiriin ja työpaikan sisäisiin suhteisiin tulisi kiinnittää huomiota ja panostaa aktiivisesti paremman ja turvallisemman työympäristön luomiseksi. Hoitajille tulisi antaa mahdollisuus ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen mahdollistamalla säännöllinen kouluttautuminen. Esihenkilöiden tulisi panostaa autonomian toteutumiseen työpaikoilla. Hoitajat tulisi myös saada ymmärtämään heidän työnsä arvo ja osaamisensa taso. Esihenkilöiden tulisi selvittää säännöllisesti työntekijöitä ohjaavat prioriteetit sekä pysyä ajan tasalla työtä ohjaavista yksilöllisistä tekijöistä, jotta mahdolliset muutokset yksilön työkyvyssä tai -halussa tunnistettaisiin ajoissa. Henkilöstön johtamisessa tulisi siis huomioida työntekijöiden erilaiset sisäsyntyiset motivaatiotekijät ja seurata niiden kehittymistä. Sairaanhoitajien motivoinnin aineettomat keinot ovat siis tämän ja aiemman tutkimuksen mukaan hyvinkin yksinkertaisia: antamalla palautetta oikeissa tilanteissa oikeaan aikaan, osoittamalla arvostusta päivittäisessä työssä, tukemalla ammatillisen osaamisen kehittymistä, luomalla turvallisen ja hyvän työilmapiirin ja -ympäristön, viestimällä selkeästi ja avoimesti, määrittämällä ymmärrettävät ja selkeät tavoitteet, huomioimalla työntekijän yksilölliset tarpeet sekä osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon saadaan työntekijän motivaatiota vahvistettua ilman rahallisia panostuksia.

Tutkimuksen tulosten mukaan sairaanhoitajien motivaatiota voidaan johtaa vaikuttamalla heitä ohjaaviin motivaatiotekijöihin. Tämä vaatii esihenkilöltä kykyä ja taitoa tunnistaa näitä alaisissaan. Tämän työn tulosten perusteella voidaan sanoa, että sairaanhoitajien työmotivaatiota voidaan vahvistaa vaikuttamalla molempiin, sisäisiin ja ulkoiisiin motivaatiotekijöihin. Sairaanhoitajien työmotivaatiota voidaan siis vahvistaa antamalla mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen ja uralla etenemiseen, lisäämällä ammatillista autonomiaa, maksamalla asianmukaista palkkaa ja kehittämällä palkitsemistapoja. Myös palautteen antaminen, arvostuksen osoittaminen ja tunnustuksen antaminen vahvistavat sairaanhoitajien ulkoisia motivaatiotekijöitä, joten esihenkilöiden tulisi hyödyntää näitä keinoja osana päivittäistä johtamista. Usein terveydenhuollossa tulevat

vastaan kustannuskysymykset, mutta aineettomat keinot motivaation vahvistamiseen ovat tämän ja aiempien tutkimusten perusteella olemassa.

7.2 Johtopäätökset

Tulosten perusteella voidaan todeta, että sairaanhoitajien motivaation tukemisen ja vahvistamisen keinoja tulee edelleen kehittää. Tulosten perusteella hoitotyön johtajien tulee edelleen kiinnittää huomiota sairaanhoitajien sisäisen ja ulkoisen motivaation johtamiseen ja vahvistamiseen. Sairaanhoitajien sisäistä motivaatiota on mahdollista vahvistaa pienilläkin johtamisen keinoilla, jotka eivät liity välttämättä suuriin rahallisiin palkkioihin. Organisaatiotasolta motivoinnin mahdollisuudet jäävät heikoiksi, sillä monet terveydenhuollon organisaatiot ovat hierarkkisia ja komplekseja. Sairaanhoitajien motivaatioon voidaan vaikuttaa vaikuttamalla heitä ohjaaviin motivaatiotekijöihin ja työympäristöön.

Sairaanhoitajien motivaation vahvistumisen kannalta tärkeitä esihenkilön motivaation johtamisen keinoja ovat:

- Palautteen antaminen, myös silloin kun työ on tehty hyvin
- Arvostuksen osoittaminen
- Ammatillisen osaamisen kehittymisen tukeminen
- Päätöksentekoon osallistaminen
- Turvallisen työilmapiiriin ja -ympäristöön panostaminen
- Selkeä ja avoin viestintä
- Selkeiden ja ymmärrettävien tavoitteiden asettaminen
- Työntekijöiden motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja vahvistaminen
- Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen
- Hyvän työilmapiirin luominen

Tuloksissa ei tullut ilmi sairaanhoitajana työskentelevälle kovinkaan paljon uutta tietoa. Tuloksissa yllätti se, että monet sairaanhoitajat kokivat motivaatiota heikentäväksi tekijäksi niin vahvasti arvostuksen ja kunnioituksen puutteen. Odotin tuloksilta ehkä enemmän palkkiokeskeisyyttä, kuin mitä ne lopulta olivat. Palkkiokeskeisyys tuloksissa jäi yllättävän vähäiseksi, kun taas arvostuksen, kunnioituksen ja autonomian puute työelämässä olivat hallitsevassa osassa tuloksia. Esimerkkinä motivaatiota vahvistavasta, konkreettisesta keinosta on työaika-autonomia ja yksilöllisyys työajan suunnittelussa.

Sairaanhoitajien työmotivaatiosta, sen johtamisesta tai siihen liittyvistä tekijöistä on tehty yllättävän vähän tutkimusta ja tämä toikin työn tekemiseen selviä haasteita. Onko terveydenhuollossa nyt vasta herätty motivaation johtamiseen, vai koetaanko motivaatio ja sen vahvistaminen aiheena jotenkin haastavana tai vaikeana? Työn tulokset sekä aiemmin tehdyt heijastelevat sitä, että motivaation johtaminen olisi myös terveydenhuollossa hyvä keino alan veto- ja pitovoiman lisäämiseksi. Tietokantahakujen perusteella muilla aloilla, erityisesti yrityspuolella, on jo herätty motivaation johtamiseen yhtenä sitouttamistekijänä.

Miten voisimme osoittaa arvostusta sairaanhoitajille muilla keinoin, kuin palkkaa nostamalla? Sairaanhoitajien urapolkujen vahvistaminen ja kehittäminen, eli kompetenssin vahvistaminen, voisi toimia yhtenä keinona arvostuksen osoittamiseen ja ammattitaidon kunnioittamiseen konkreettisesti. Nykyisin sairaanhoitajien mahdollisuus kehittyä työssään on hyvin rajallista, ja yleensä mahdollisuudet kehittyä eivät varsinaisesti liity kliiniseen työhön, vaan eteneminen uralla tapahtuu usein joko asiantuntijatehtävissä tai johtotehtävissä. Tehtävänsiirtoja lääkäreiltä hoitajille on tehty jo pitkään sen näkymättä juurikaan sairaanhoitajien palkassa. Tehtävänsiirroilla lääkäreiltä hoitajille voidaan parantaa palveluiden saatavuutta ja potilastyytyväisyyttä (Lautamatti 2021).

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Tämän työn tulokset koskevat vain marginaalista osaa sairaanhoitajista pienen otannan vuoksi, joten sairaanhoitajien motivaation johtamisen keinoja tulisi selvittää suuremmalla otannalla. Tulosten valossa heikkolaatuinen johtaminen näkyy sairaanhoitajien arjessa työpaikoilla. Jatkossa olisi hyvä myös selvittää, mitä tukea esihenkilöt kaipaavat organisaatioilta hoitohenkilöstön johtamisen tueksi ja kuinka he näkevät oman johtamistyylinsä ja sen vaikutukset henkilöstöön. Olisi kiinnostavaa tietää, miten hoitotyön esihenkilöt kokevat motivaation johtamisen johtamistyylinä. Sairaanhoitajien työhyvinvoinnin sekä kestävä ja tasa-arvoisen terveydenhuollon vuoksi jatkossa olisi hyvä tutkia myös sitä, kuinka sairaanhoitajat itse kehittäisivät työtään ja työolojaan niin, että jaksaisivat työssä pidempään ja hyvinvoinnissa. Sairaanhoitajat itse ovat parhaita antamaan vastaukset siihen, mikä saa jatkamaan työssä eläkeikään asti.

Lähteet

Etene 2006. Tutkimuksen eettinen arviointi Suomessa. Vantaa: Kirjapaino Keili Oy.

Fink, Arlene 2010. Conducting research literature reviews. From the Internet to Paper. Sage Publications.

Galletta, Maura & Portoghese Igor & Pili, Sergio & Piazza, Maria & Campagna, Marcello 2016. The effect of work motivation on a sample of nurses in an Italian healthcare setting. *IOS Press* 54 (2). 451–460.

Helander, Marianne & Roos, Mervi & Suominen Tarja 2019. Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. *Hoitotiede* 2019, 31 (3). 180–190.

Helin, Markku & Jäppinen, Sanna & Launis, Veikko & Spoof, Sanna-Kaisa & Varantola, Krista (toim.) 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula & Sinivuori, Eila 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Hoitotyön tutkimussäätiö. Tutkimusten arviointikriteeristöt (JBI). <<https://hotus.fi/kansainvalinen-yhteistyö/jbi-keskus/tutkimusten-arviointikriteeristot-jbi/>>. Viitattu 6.5.2024.

Jarenko, Karoliina & Järvilehto, Lauri 2014. Sisäisen motivaation johtaminen. *Työn tuuli* 1/2014. 7–11.

Jarenko, Karoliina & Pesonen, Joonas 2015. Sisäisen motivaation johtaminen – avain y-sukupolven johtamisen haasteisiin. *Työn tuuli* 2/2015. 16–22.

Joanna Briggs Institute 2024. JBI manual for evidence synthesis.

Kohonen, Iina & Kuula-Luumi, Arja & Spoof, Sanna-Kaisa (toim.) 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Kontodimopoulos, Nick & Paleologou, Victoria & Niakas, Dimitris 2009. Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals. *BMC Health Services Research* 9(164). 1-11.

Koivisto, Jaana-Maija & Multisilta, Jari & Haavisto, Elina 2021. Surgical nurses' experiences with intrinsic work motivation: a focus on autonomy, competence and relatedness. *Hoitotiede* 33 (2). 102–111.

Koppa. Luokittelu. Päivitetty 10.04.2015. Jyväskylän yliopisto. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/luokittelu>>. Viitattu 7.5.2023.

Kuusisto, Pauliina & Paukkunen, Sinikka & Ahosola, Nelli 2023. Miten sote-alan veto- ja pitovoimaa voidaan kasvattaa? Blogi. Diakonia-ammattikorkeakoulu. <<https://dialogi.diak.fi/2023/10/11/miten-sote-alan-veto-ja-pitovoimaa-voidaan-kasvattaa/>>. Viitattu 10.5.2024.

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lautamatti, Emmi 2021. Työtehtävien siirrosta apua terveystieteiden lääkäripulaan? Erikoislääkärin Uutiset. Yleislääketiede. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 137 (22). 2371-. <<https://www.duodecimlehti.fi/duo16548>>. Viitattu 08.05.2024.

Lahnalampi, Kati & Roos, Mervi & Suominen, Tarja 2020. Erikoissairaanhoidon sairaanhoitajien työmotivaatio. Tutkiva Hoitotyö 18 (2). 26–36.

Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Making people want to come to work 2015. Development and Learning in Organizations 5 (29). 28–30.

Metropolia ammattikorkeakoulu 2020. Ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi pääkaupunkiseudun ammattikorkeakouluissa. <<https://www.metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-jainnovaatiot/eettinen-toimikunta>>. Viitattu 27.5.2021.

Oulun yliopisto. Systemaattinen tiedonhaku: Harmaa kirjallisuus. Päivitetty 24.04.2024. <<https://libguides oulu.fi/c.php?g=689390&p=4934741>>. Viitattu 7.5.2024.

Page, Matthew & McKenzie, Joanne & Bossuyt, Patrick & Boutron, Isabelle & Hoffmann, Tammy & Mulrow, Cynthia et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1987. Motivaatio, menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta-sarja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1991. Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Pirani, Shahina 2013. Nurse's motivation: An emphasis on manager's role. I-manager's Journal on Nursing No 1 (3). 18–26.

Puro, Kari 2010. Ikääntymisen haasteet yhteiskunnalle. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 126 (13). 1523–1524. <<https://www.duodecimlehti.fi/duo98919>>. Viitattu 23.2.2023.

Rasila, Minna & Pitkonen, Maria 2011. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Kyriiri Oy.

Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ryan, Richard & Deci, Edward 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 1 (55). 68–78.

Sairaanhoitajat. Tilastotietoa sairaanhoitajista. <<https://sairaanhoitajat.fi/ammatti-ja-osaaminen/tilastoja-sairaanhoitajista-2/>>. Viitattu 3.5.2024.

Salminen, Ari 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisuusjohtaminen 4.

Semedo, Carla & Salvador, Ana & Dos Santos, Nuno & Pais, Leonor & Mónico, Lisete 2022. Toxic Leadership and Empowering Leadership: Relations with Work Motivation. *Psychology Research and Behavior Management*. 1885–1900.

Seppänen, Lasse 2018. Motivaatio – perseelle potkimisen käsikirja. EU: Fitra.

Sihvola, Saija & Nurmeksela, Anu & Mikkonen, Santtu & Peltokoski, Jaana & Kvist, Tarja 2023. Resilience, job satisfaction, intentions to leave nursing and quality of care among nurses during the COVID-19 pandemic – a questionnaire study. *BMC Health Services Research* 23. 1–11.

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

Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.) 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja, sarja A73. 2. korjattu painos. Turku: Grano Oy.

Toode, Kirsti & Routasalo, Pirkko & Helminen, Mika & Suominen, Tarja 2015a. Hospital nurses' work motivation. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 29. 248–257.

Toode, Kirsi & Routasalo, Pirkko & Helminen, Mika & Suominen, Tarja 2015b. Hospital nurses' working conditions in relation to motivation and patient safety. *Nursing Management* 10 (21). 31–41.

Telanne, Minna 1997. Sisäinen motivaatio – Muutamia teoreettisia ja empiirisiä havaintoja. *Hallinnon tutkimus* nro 3 (16). 237–239.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. Ammattibarometri 2/2022.

Vilka, Hanna 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Tallinna: Printon.

Vujčić, Maja & Oerlemans, Wido & Bakker, Arnold 2017. How challenging was your work today? The role of autonomous work motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology* No 1 (26). 81–93.

Wiskari, Juha 2009. Totuuden hetki. Esimiestyö palveluympäristössä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Liitteet

Liite 1: Alkuperäisilmaisut taulukoituna ja värikoodattuna aihealueittain

Tutkimuskysymys 1: Autonomiaan liittyvät tekijät
Auktoriteetin lisääntyminen kasvatti työmotivaatiota (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)
Vallan saaminen kohtalaisen tärkeää (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)
Osallistuminen päätöksentekoon kohtalaisen tärkeää (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)
Päätöksentekoon osallistuminen kasvatti työmotivaatiota (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)
Sairaanhoitajat kokivat, että työtä johdettiin ylhäältä alaspäin, mikä heikensi heidän hallinnantunnettaan (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Työtapoihin vaikuttaminen motivoi hoitajia (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Autonomia vaikutti positiivisesti motivaatioon (Abdalla & Ahmad & Yousef & Ayasrah 2021)
Hoitajat olivat motivoituneita, kun johto antoi mahdollisuuden vaikuttaa rutiineihin (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Hoitajat olivat motivoituneita, kun johto antoi mahdollisuuden vaikuttaa työn aikataulutukseen, erityisesti työaikaan (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Sisäinen motivaatio oli korkeampi niillä, jotka pystyivät yhdistämään työn ja vapaa-ajan (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020)
Yksi motivaatiotekijä oli saada suuri määrä ammatillista autonomiaa (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023) 11
Vastuunottamiseen liittyvät tekijät
Vastuun ottaminen kasvatti työmotivaatiota (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)
Yksilöllinen ja yhteisöllinen vastuunkanto koettiin motivoivaksi (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Vastuun ottaminen koettiin motivoivaksi (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023) 3
Voimavaroihin liittyvät tekijät
Viikossa tehdyt työtunnit vaikuttavat negatiivisesti motivaatioon (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)
Psykologisella voimaantumisella oli tilastollisesti merkittävä yhteys motivaatioon (Saleh & Es-hah & Rayan 2022)

Järjestelmällisellä voimaantumisella oli tilastollisesti merkittävä yhteys motivaatioon (Saleh & Eshah & Rayan 2022)
Työmotivaatio on tärkeässä roolissa henkilökohtaisena voimavarana motivaatioprosessissa (Kohonen & DeWitte & Schaufeli & Dello & Bruyneel & Sermeus 2022)
Voimaantumisen tukeminen (Saleh & Eshah & Rayan 2022)
Stressillä ja työmäärällä oli vaikutusta työmotivaatioon (Demirhan & Gezginci & Goktas 2020)
Suuret potilasmäärät vaikuttavat negatiivisesti motivaatioon (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)
Sisäinen motivaatio on tärkeässä roolissa sairaanhoitajien hyvinvointiin ja voimavaroihin nähden (Kohonen & DeWitte & Schaufeli & Dello & Bruyneel & Sermeus 2022)
Parantunut työkyky vaikutti työtyytyväisyyden kasvamiseen kautta motivaatioon (Deressa & Zeru 2019)
Työympäristöön liittyvät tekijät
Työturvallisuus kohtalaisen tärkeää (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)
Fyysinen työympäristö kohtalaisen tärkeä motivaatiotekijä (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)
Kompetenssiin liittyvät tekijät
Helpot potilastapaukset laskevat motivaatiota (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Taitojen laajuus vaikutti positiivisesti motivaatioon (Abdalla & Ahmad & Yousef & Ayasrah 2021)
Vahvaa ammattitaitoa vaativat potilastapaukset kasvattavat motivaatiota (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Potilaiden elämänlaadun paraneminen hoidon myötä oli tärkeä tekijä hoitajien sisäisessä työmotivaatiossa (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Tehtävän suorittaminen alusta loppuun vaikutti negatiivisesti motivaatioon (Abdalla & Ahmad & Yousef & Ayasrah 2021)
Jatkuva ammatillinen ja henkilökohtainen kehittyminen oli tärkeä motivaatiotekijä (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Laadukkaan ja näyttöön perustuvan hoitotyön tekeminen koettiin motivoivaksi (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Hoitotyön kehittäminen koettiin motivoivaksi (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Potilaiden tapaaminen ja hoitaminen koettiin todella motivoivaksi (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Avoimuus innovaatioille kasvatti työmotivaatiota (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)
Luovuuden hyödyntäminen kasvatti työmotivaatiota (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)

Palkkaukseen liittyvät tekijät
Riittävä palkka kohtalaisen tärkeää (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)
Palkka, joka huomioi yksilöllisen suoriutumisen, kovan työn, osaamisen, koulutuksen ja heikot työskentelyajat, koettiin motivoivaksi (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Alle 33-vuotiaita sairaanhoitajia motivoi työstä saatu korvaus (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020)
Korvaus lisävastuista ja työn kehittämisestä motivoi (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Alle 33-vuotiailla sairaanhoitajilla materiaallinen työmotivaatio oli korkeampi kuin sitä vanhemmilla (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020)
Materiaallinen työmotivaatio oli korkeampaa määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevillä (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020)
Alle viisi vuotta terveydenhuoltoalalla työskennelleillä oli korkeampi materiaallinen työmotivaatio (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020)
Määräaikaisessa työsuhteessa olevia motivoi työstä saatu korvaus (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020)
Vähän työkokemusta omaavia sairaanhoitajia motivoi työstä saatu korvaus (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020)
Iso osa hoitajista pitää taloudellisia kannustimia motivoivina (Deressa & Zeru 2019)
Palautteen saamiseen liittyvät tekijät
Kehut kollegoilta motivoivat hoitajia (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Kehut potilailta motivoivat hoitajia (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Kehut potilaiden omaisilta motivoivat hoitajia (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Palautteen antaminen vaikutti positiivisesti motivaatioon (Abdalla & Ahmad & Yousef & Ayasrah 2021)
Saatu palaute vaikutti positiivisesti motivaatioon (Abdalla & Ahmad & Yousef & Ayasrah 2021)
Potilastyytyväisyys vaikutti työmotivaatioon (Deressa & Zeru 2019)
Työyhteisöön liittyvät tekijät
Työtekijöiden välinen tuki ja kunnioitus vaikuttivat positiivisesti työmotivaatioon (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Hyvä yhteishenki vaikutti työmotivaatioon (Deressa & Zeru 2019)
Hyvä ilmapiiri motivoi antamaan parhaansa työyhteisölle (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Rupattelu muista kuin työasioista lääkäreiden kanssa lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitä kautta motivaatiota (Ahlstedt & Eriksson Lindvall & Holmström & Muntlin 2020)
Hyvä yhteistyö ammattitaitoisten kollegojen kanssa koettiin motivoivaksi (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)

Hyvät välit kollegojen kanssa koettiin motivoivaksi (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Kannustava, kollegiaalinen ilmapiiri, joka mahdollisti jatkuvan oppimisen, toimi yhtenä motivaatiotekijänä (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Turvallinen, hyväksyvä ja osallistava työilmapiiri, joka loi kuuluvuuden tunnetta, vahvisti motivaatiota (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Luottamus kollegoiden ammattitaitoon lisäsi motivaatiota (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Lääkäreiden ja hoitajien välinen turvallisuus lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitä kautta motivaatiota (Ahlstedt & Eriksson Lindvall & Holmström & Muntlin 2020)
Lääkäreiden ja hoitajien välinen tunne tasa-arvosta lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitä kautta motivaatiota (Ahlstedt & Eriksson Lindvall & Holmström & Muntlin 2020)
Lääkäreiden ja hoitajien välinen kunnioitus lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitä kautta motivaatiota (Ahlstedt & Eriksson Lindvall & Holmström & Muntlin 2020)
Organisaatioon liittyvät tekijät
Hoitajat olivat motivoituneita, kun organisaatio määritteli selvät roolit (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Hoitajat olivat motivoituneita, kun organisaatio määritteli selvät tavoitteet (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Hoitajat olivat motivoituneita, kun organisaatio määritteli selvät tehtävät (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Esihenkilön kyky kääntää organisaation tavoitteet selkeiksi päivittäisiksi tavoitteiksi lisäsi motivaatiota (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Yksilöön liittyvät tekijät
Työn ominaisuudet kuvattiin motivoiviksi, erityisesti jos työtä sai toteuttaa ihmislähtöisesti ja omien arvojen mukaan (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Työyksiköllä on vaikutusta työmotivaatioon (Demirhan & Gezginci & Goktas 2020)
Tehtävän merkitys vaikutti positiivisesti motivaatioon (Abdalla & Ahmad & Yousef & Ayasrah 2021)
Vapaaehtoisesti sairaanhoitajan työn valinneilla oli korkeampi työmotivaatio (Demirhan & Gezginci & Goktas 2020)
Työtyytyväisyys vaikutti työmotivaatioon (Deressa & Zeru 2019)
Vapaaehtoisesti työyksikön valinneilla oli korkeampi työmotivaatio (Demirhan & Gezginci & Goktas 2020)
Työstään pitävillä oli korkeampi työmotivaatio (Demirhan & Gezginci & Goktas 2020)
Työmotivaatio oli merkittävästi suurempaa hoitajilla, jotka valitsivat ammatin kutsumuksen perusteella (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)
Tunnustukseen ja arvostukseen liittyvät tekijät

Hoitotyön tärkeyden tunnustaminen valtion taholta ja yhteiskunnalliselta tasolta koettiin motivoivaksi (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Alle 33-vuotiaita sairaanhoitajia motivoi työstä saatu hyväksyntä ja arvostus (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020)
Määräaikaisessa työsuhteessa olevia motivoi työstä saatu hyväksyntä ja arvostus (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020)
Vähän työkokemusta omaavia sairaanhoitajia motivoi työstä saatu hyväksyntä ja arvostus (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020)
Iso osa hoitajista pitää tunnustuksen saamista motivoivana (Deressa & Zeru 2019) 5
Sitoutuneisuus työhön
Työhön sitoutuneisuus vaikutti työmotivaatioon (Deressa & Zeru 2019)
Määräaikaisessa työsuhteessa olevia motivoi varmuus töiden jatkumisesta (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020)
Sisäinen motivaatio oli korkeampi niillä, joilla ei ollut ammatin tai työpaikan vaihtoaikkeitä (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020)
Vähän työkokemusta omaavia sairaanhoitajia motivoi varmuus töiden jatkumisesta (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020)
Niillä, jotka eivät halunneet vaihtaa työpaikkaa, oli korkeampi työmotivaatio (Demirhan & Gzinci & Goktas 2020)
Tutkimuskysymys 2: Palkitseminen
Palkkatason korottaminen (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Taloudelliset kannusteet (Deressa & Zeru 2019)
Ylennysten antaminen (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)
Kunnollisen palkan maksaminen (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Palkitsemistapojen kehittäminen (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)
Yhteiskunnallisesti tärkeään tehtävään suhteutettu palkka (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Autonomia
Vaikutusvallan lisääminen (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Vaikutusvallan saaminen (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)
Hallinnantunteen lisääntyminen (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Mahdollisuus olla mukana luomassa työpaikkakulttuuria (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten asiat tehdään, esimerkiksi mitä päätöksiä tehdään (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Omiin työvuoroihin vaikuttaminen (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020)
Omien työvuorojen suunnittelu (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)

Työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020)
Autonomian parantaminen (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Autonomia (Kohnen & DeWitte & Schaufeli & Dello & Bruyneel & Sermeus 2022)
Arvostuksen osoittaminen
Kunnioituksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan johdon taholta (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Kunnoitus (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)
Tunnustuksen saaminen (Deressa & Zeru 2019)
Tunnustuksen saaminen (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)
Arvostuksen osoittaminen sanallisesti kehumalla osana päivittäistä johtamista (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020)
Arvostuksen osoittaminen vastuutehtäviä antamalla osana päivittäistä johtamista (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020)
Keskinäisen kunnioituksen ja arvostuksen tekeminen näkyväksi (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen
Osaamisen parantaminen (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Ammatillisten mahdollisuuksien lisääminen (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)
Sairaanhoidajavetoiset kierrot osastoilla (Ahlstedt & Eriksson Lindvall & Holmström & Muntlin 2020)
Mahdollisuus kehittyä (Kohnen & DeWitte & Schaufeli & Dello & Bruyneel & Sermeus 2022)
Korkeamman koulutuksen mahdollistaminen (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)
Työilmapiirin kehittäminen
Lääkäreiden ja hoitajien välisen rupattelun mahdollistaminen päivittäisen työn lomassa (Ahlstedt & Eriksson Lindvall & Holmström & Muntlin 2020)
Ammattikuntien (lääkärit ja hoitajat) välisten rajojen häivyttäminen (Ahlstedt & Eriksson Lindvall & Holmström & Muntlin 2020)
Sairaanhoidajien välisen ammatillisen suhteen tukeminen päivittäisessä työssä (Ahlstedt & Eriksson Lindvall & Holmström & Muntlin 2020)
Yhteenkuuluvuuden tunteen parantaminen (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Lääkäreiden ja hoitajien väliseen suhteeseen panostaminen (Ahlstedt & Eriksson Lindvall & Holmström & Muntlin 2020)
Palautteen saaminen
Palautteen saaminen jokapäiväisestä työstä (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)
Palautetta johdolta myös hyvin tehdystä työstä (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)

Rohkaisu (Deressa & Zeru 2019)
Palautteen saaminen (Kohnen & DeWitte & Schaufeli & Dello & Bruyneel & Sermeus 2022)
Kommunikaatio
Hyvän kommunikaatiokulttuurin luominen johdon tasolta (Ahlstedt & Eriksson Lindvall & Holmström & Muntlin 2020)

Liite 2: Esimerkkejä synteesisistä

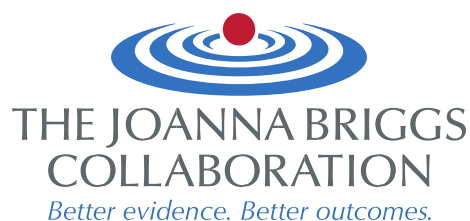
Alkuperäisilmaisut	Kategoria	Löydös
<p>Vaikutusvallan lisääminen (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)</p> <p>Vaikutusvallan saaminen (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)</p> <p>Mahdollisuus olla mukana luomassa työpaikkakulttuuria (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)</p> <p>Mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten asiat tehdään, esimerkiksi mitä päätöksiä tehdään (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)</p> <p>Autonomian parantaminen (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)</p> <p>Autonomia (Kohnen & DeWitte & Schaufeli & Dello & Bruyneel & Sermeus 2022)</p>	<p>Mahdollisuus vaikuttaa työpaikalla</p>	<p>Työntekijän motivaatiota voidaan vahvistaa parantamalla autonomiaa, tukemalla työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon.</p>
<p>Hallinnantunteen lisääntyminen (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)</p> <p>Omiin työvuoroihin vaikuttaminen (Lahnalampi & Roos & Suominen 2020)</p> <p>Omien työvuorojen suunnittelu (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)</p>	<p>Mahdollisuus työvuoroautonomiaan ja sen myötä kasvanut työn ja vapaa-ajan tasapaino</p>	

<p>Työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)</p> <p>Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukeminen (Lahnamäki & Roos & Suominen 2020)</p>		
--	--	--

Alkuperäisilmaisut	Kategoria	Löydös
<p>Helpot potilastapaukset laskevat motivaatiota (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)</p> <p>Vahvaa ammattitaitoa vaativat potilastapaukset kasvattavat motivaatiota (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)</p>	<p>Työn haastavuus kasvatti motivaatiota, kun taas liian helpot tai yksinkertaiset tehtävät heikensivät sitä</p>	<p>Monipuoliset tehtävät potilas-kohtaamisineen, haastava työ ja jatkuva kehittyminen hoitotyössä kasvattivat motivaatiota, kun taas liian tehdasmaiset tai yksinkertaiset työtehtävät heikensivät motivaatiota.</p>
<p>Taitojen laajuus vaikutti positiivisesti motivaatioon (Abdalla & Ahmad & Yousef & Ayasrah 2021)</p> <p>Tehtävän suorittaminen alusta loppuun vaikutti negatiivisesti motivaatioon (Abdalla & Ahmad & Yousef & Ayasrah 2021)</p> <p>Avoimuus innovaatioille kasvatti työmotivaatiota (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)</p> <p>Luovuuden hyödyntäminen kasvatti työmotivaatiota (Akbiyik & Çetin & Birgül & Akdas & Incekara Aydin & Tokem 2022)</p>	<p>Monipuolisia taitoja vaativat tehtävät ja näissä innovaatioiden ja luovuuden hyödyntäminen kasvattivat motivaatiota</p>	
<p>Jatkuva ammatillinen ja henkilökohtainen kehittyminen oli tärkeä motivaatiotekijä (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)</p> <p>Laadukkaan ja näyttöön perustuvan hoitotyön tekeminen koettiin motivoivaksi (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)</p>	<p>Jatkuva ammatillinen kehittyminen sekä laadukkaan hoitotyön toteuttaminen ja sen kehittäminen motivoivat</p>	

Hoitotyön kehittäminen koettiin motivoivaksi (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)		
Potilaiden elämänlaadun paraneminen hoidon myötä oli tärkeä tekijä hoitajien sisäisessä työmotivaatiossa (Koivisto & Multisilta & Haavisto 2021)	Potilaiden kohtaaminen ja parantuminen hoidon myötä kasvattivat motivaatiota	
Potilaiden tapaaminen ja hoitaminen koettiin todella motivoivaksi (Hörberg & Gadolin & Skyvell Nilsson & Gustavsson & Rudman 2023)		

Liite 3: JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle



29.11.2018 JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija Elena Sulopuisto Päiväys 12.4.2024

Tekijä(t) Koivisto, J-M & Multisilta, J & Haavisto, E. Vuosi 2021 Nro Hoitotiede 33 (2)

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | |
|---|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kokonaisarviointi: Hyväksy

Hylkää

Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

The Finnish Centre for Evidence-Based Health Care: A Joanna Briggs Institute Centre of Excellence. Suomalaisen käännöksen toteuttanut Hotus JBI:n luvalla.