

**VAASAN YLIOPISTO**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Maria Mäntylä

**HOITOTYÖNTEKIJÖIDEN KÄSITYKSIÄ URASTAAN JA ETENEMISESTÄ**

-Arpapelillä asiantuntijuuteen?

Sosiaali- ja terveys-  
hallintotieteen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2019**

## SISÄLLYS

	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>3</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	<b>5</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1. Tutkimuksen taustaa	7
1.2. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rakenne	9
<b>2. TYÖURAPOLKU</b>	<b>12</b>
2.1. Uran käsite ja uratutkimus	12
2.2. Näkökulmia työuraan	15
2.3. Uraan liittyvä motivaatio	18
2.4. Ura-tarpeet	20
2.5. Yhteenvetoa	23
<b>3. HOITOTYÖNTEKIJÄ OMAN ALANSA ASIANTUNTIJANA</b>	<b>25</b>
3.1. Hoitotyöntekijän ura ja eteneminen	25
3.2. Alalla tarvittava osaaminen ja pätevyys sekä niiden syventäminen	29
3.3. Hoitotyöntekijöiden sitoutuminen ja poistuma alalta	32
3.4. Työtyytyväisyys	35
3.5. Esimiestyö ja johtaminen hoitotyöntekijän uran tukena	38
3.6. Yhteenvetoa	44
<b>4. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT</b>	<b>46</b>
4.1. Aineiston kuvaus ja tutkimusmenetelmät	46
4.2. Aineiston käsittely ja analysointi	49
4.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	50
4.4. Tutkimuksen eettisyyden arviointi	52
<b>5. URA JA URALLA ETENEMINEN AINEISTON PERUSTEELLA</b>	<b>54</b>
5.1. Kätilöiden käsityksiä urasta ja etenemisestä	54
5.2. Osaaminen	60

5.3. Sitoutuminen	63
5.4. Motivaatio ja työtyytyväisyys	64
5.5. Uralla tarvittava tuki ja lähijohtaminen	66
5.6. Ammatillinen identiteetti ja arvostus	69
5.7. Yhteenvetoa tutkimustuloksista	72
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>76</b>
6.1. Johtopäätökset ja pohdinta	76
6.2. Jatkotutkimusehdotukset	80
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>82</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>96</b>
LIITE 1. Saatekirje haastateltaville	96
LIITE 2. Haastattelu- ja analyysiteemat	97
LIITE 3. Suostumus	98

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. Hoitajan työura ja siihen liittyvät tekijät	45
Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset tulokset	75



---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Maria Mäntylä	
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Hoitotyöntekijöiden käsityksiä urastaan ja etenemisestä - Arpapelillä asiantuntijuuteen?	
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Seija Ollila	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2019	<b>Sivumäärä: 98</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Hoitotyöntekijöiden riittävyys ja saatavuus tulevaisuudessa on monimuotoinen ja vaikeasti hallittava kysymys väestön ikääntyessä, teknologian kehittyessä ja toisaalta hoitoalalle hakeutuvien ikäluokkien koon pienentyessä. Työvoimatilanteen ja taloudellisuuden näkökulmasta tilannetta heikentää entisestään, mikäli jo koulutetut hoitotyöntekijät siirtyvät pois alalta. Hoitotyöntekijöiden alalla pysymiseksi onkin merkityksellistä tukea sitoutumista ja työtyytyväisyyttä mm. muodostamalla mielekkäitä työurapolkuja ja tukea näin työntekijän ammatillista itsetuntoa.

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten hoitotyöntekijöiden ura nähdään terveydenhuollon organisaatioissa ja mitä on kehittyminen uralla. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää, millaisia kokemuksia hoitotyöntekijöillä on horisontaalisesta työurastaan ja etenemisestä sekä uraansa koskevasta johtamisen ja esimiestyön tuen tarpeesta. Tutkimuksen tavoitteena on saada tuloksista tukea esimiestyöhön, jotta hoitotyöntekijöitä voidaan auttaa löytämään ja näkemään kehittymismahdollisuuksia ja kokea uransa mielekkäänä ja tavoitteellisenä kokonaisuutena. Keskeisenä käsitteenä tässä tutkimuksessa toimii uran käsite, joka terveydenhuollossa nähdään työurana ja jatkumona, jolla on menneisyys ja tulevaisuus.

Tämän pro gradu -työn tutkimusote on laadullinen ja teoriaohjaava. Tutkimuksen empiria kerättiin teemahaastattelulla, joiden teemat johdettiin teoreettisesta viitekehystä. Tutkimusta varten haastateltiin 15 Turun Yliopistollisen Keskussairaalan Synnytys- ja naistentautien vastuualueen kättilöä, jotka ilmoittautuivat vapaaehtoisina kertomaan uraansa liittyvistä tekijöistä yksilöhaastattelussa. Kättilöiden vahva yhteisöllisyys ja ammatillinen identiteetti toimivat ammatin pohjana, mutta tutkimuksen tavoitteena on nähdä kokonaiskuvaa horisontaalisen uran muodostumisesta ja sillä etenemisestä. Aineistoa analysoitiin teemahaastattelujen teemojen mukaisesti.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena voidaan esittää, että hoitotyöntekijöiden ura on prosessiluontoista kehittymistä oman alansa asiantuntijaksi. Hoitotyöntekijän horisontaalinen ura on jatkuvassa muutoksessa oleva, verkostomainen ja tukee jatkuvan kehittymisen ajatusta, mutta ura ja sillä eteneminen ei ollut kovin suunnitelmallista tai tavoitteellista. Uralla esiintyvää ammattitaidon syventämistä ja sitoutumista tukevat työtyytyväisyys ja motivoivat työtehtävät, jotka muokkaavat ammatillista identiteettiä ja arvostusta. Lähijohtamisen merkitys nousi esiin erityisesti uran muutosvaiheiden tukena ja kehityskeskustelujen muodossa.

Tämän tutkimuksen mukaan hoitotyöntekijöiden ja lähijohtamisen välille tarvitaan lisää keskustelua ja aitoa kohtaamista, jotta molempia osapuolia tyydyttäviä urapolkuja voidaan muodostaa. Lähijohtajuudessa merkitykselliseksi nousee osaamisen johtaminen, motivoivien tehtävänkuvien löytäminen ja syrjäytymisriskissä olevien ryhmien tunnistaminen. Hoitotyöntekijöiden keskuudessa vallitsevat hyvään hoitoon liittyvät arvot ja korkeat odotukset omaa osaamistaan kohtaan muodostavat pohjan laadukkaalle hoitotyölle, mutta saattavat johtaa myös uupumiseen, minkä vuoksi tarvitaankin lisää keskustelua terveen ammatti-identiteetin ja arvostuksen syntymiseksi.

---

**AVAINSANAT:** urakehitys, työura, ammatillinen kehitys, terveydenhuolto, kättilöt, johtaminen



## 1. JOHDANTO

### 1.1. Tutkimuksen taustaa

Suomessa arvioidaan olevan noin 67 000 työikäistä sairaanhoitajaa (Koponen 2015: 22). Lyhyen aikavälin tarkastelussa sairaanhoitajien tarjonnassa nähdään jopa alueittaista ylitarjontaa mm. heikentyneen kuntataloustilanteen ja alueellisen liikkuvuuden seurauksena. Tulevaisuudessa työntekijäpula on kuitenkin kasvava ongelma eläköitymisen ja väestön hoidon tarpeen kasvaessa teknologian kehittymisen ja ikääntymisen myötä. Työvoiman tarpeen kasvuun ollaan reagoitu nostamalla koulutuksen aloituspaikkoja, mutta koulutuksen läpäisemisprosentit eivät ole nousseet samassa suhteessa. Kokonaisuudessaan näyttää siltä, ettei nuorisoiäluokkien määrä riitä työntekijävajeen täyttämiseksi ilman, että syntyvyys nousee tai että maahanmuutto lisääntyy. Työvoimapula ei ratkea siis yksin koulutuspaikkoja lisäämällä vaan pyrkimyksellä pitää jo alalle koulutettut hoitajat alalla. (Koponen 2015: 22, 1, 3.)

Hoitotyöntekijöiden riittävyyden ja saatavuuden ennakoiminen tulevaisuudessa on kansainvälisesti monimuotoinen ja vaikeasti hallittava kysymys. Hoitotyöntekijöiden määrän tarpeen ennustaminen on haaste myös Suomen tasolla väestön ikääntyessä ja hoidon tarpeen noustessa sekä toisaalta alalle hakeutuvien ikäluokkien pienentyessä. Tällöin huomionarvoista on analysoida ja parantaa jo alalla olevien hoitajien työtä. (Ensio, Suomalainen, Lammintakanen & Kinnunen 2014: 63.) Työmarkkinatilannetta heikentää merkittävästi, mikäli työelämästä siirrytään pois työuupumuksen tai työelämän työntekijöiden vuoksi (Koponen 2015: 20–21). Terveystieteiden työntekijöiden alalla pysymisen turvaamiseksi mm. WHO (2016: 18) on asettanut lähivuosikymmenien tavoitteiksi sopivan työmäärän ja työturvallisuuden lisäksi mm. laadukkaan esimiestyön, työn ohessa tapahtuvan koulutuksen ja tuettujen työurapolkujen määrän lisäämisen, jotka vahvistavat myös ammatillista itsetuntoa ja identiteettiä (Kirpal 2004: 300).

Työuran käsitteellä on tarkoitettu perinteisessä mielessä objektiivisesti havainnoitavissa olevaa työuraa, joka koostuu mahdollisesti yhden tai useamman organisaation palveluksessa toimimisesta. Urakehityksen havainnointi objektiivisessa muodossa on kuitenkin vaikeaa ammattiteissa ja työtehtävissä, joissa työtehtävien haastavuuden muutosta on vaikeaa havainnoida. Tämän vuoksi ura nähdään nykyisellään enemmänkin persoonalli-



suuden ja minäkuvan kehitysprosessina, jossa ammatillista minuutta kasvatetaan omaa kapasiteettia lisääväksi. (Lähtenmäki 1995: 25, 28; Ruohotie 1998: 23.) Hoitotyöntekijöiden uraa on kuvattu monesta eri näkökulmasta. Uraa on pyritty kuvaamaan mm. osaamisen ja pätevyyden kautta (mm. Numminen, Meretoja, Isoaho & Leino-Kilpi 2013; Price & Reichert 2017; Khomeiran, Yekta, Kiger & Ahmadi 2006), ammatissa pysymisen ja poistumisen kautta sekä sitoutumisen näkökulmasta (mm. Laine 2005; Flinkman 2014; Hintsala 2005) korostaen asiantuntijanäkemyksen kasvamista. Kuitenkin hoitajien näkemyksiä urastaan kokonaisuudessaan ja siihen liittyvästä tuen tarpeesta on tarkasteltu suhteellisen vähän tieteellisessä tutkimusmateriaalissa.

Johtajuus vaikuttaa olennaisena osana työssä viihtymiseen, organisaatioon sitoutumiseen ja valtaistumisen tunteeseen. Lähijohtajuuden yhtenä tärkeänä näkökulmana on tukea henkilökunnan uran ja ammattitaidon syventymistä ja ottaa työntekijä myös osaksi koko henkilöstön kyvykkyyss pohjaa. Johtamistyössä myönteinen suhtautuminen henkilöstön kehittämiseen sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen. Hoitotyön johtajan ja hoitotyöntekijän yhteistyösuhteen tutkimus on käynnistynyt kuitenkin vasta vähitellen. (Häggman-Laitila 2014: 146, 152.) Yhteistyösuhteiden sujuminen sekä osaamisen ja voimavarojen yhdistäminen on kuitenkin nähty merkittävänä etuna organisaation tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009: 34).

Osaltaan tämä tutkimus liittyy ajatukseen vetovoimaisista sairaaloista, jotka vetävät puoleensa niin potilaita kuin henkilökuntaakin erinomaisten hoitotulosten ja henkilökunnan hyvinvoinnin vuoksi. Näissä organisaatioissa henkilökunnan hyvinvointia tuetaan jatkuvan uudistumisen ja työn kehittämisen keinoin tarjoamalla mielekkäitä ja haasteellisia työtehtäviä kannustavassa työkuulttuurissa, minkä tukena on matala johtamisen rakenne. Vetovoimaisissa organisaatioissa henkilöstö kokee organisaatiokulttuurin edistyksellisenä ja henkilöstön työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus on selkeästi suurempaa samoin kuin henkilöstön työuupumus ja halu lähteä organisaatiosta on pienempää. (Meretoja & Koponen 2008: 9, 11.)

## 1.2. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rakenne

Terveysthuollon organisaatioihin sijoittuvan uratutkimuksen tekeminen on mielestäni tärkeää siinä itsessään ja myös ympärillä olevassa yhteiskunnassa ja johtamisessa tapahtuvien muutosten vuoksi. Työurat muuttuvat yhä pirstaleisempaan suuntaan korostaen itseohjautuvuuden merkitystä. Ura ja sillä eteneminen on nähty terveydenhuollon alalla perinteisesti vertikaalisena nousuna ja siirtyminä esimerkiksi hallinnolliselle uralle esimieheksi (Mole, Dawson, Winstanley & Sherval 1997). Kaikki eivät hoitotyössä ole kuitenkaan kiinnostuneita uran vertikaalisesta etenemisestä, vaan ennemmin oman työnsä rikastamisesta horisontaalisella tasolla (mm. De Vos, Dewettinck & Buyens 2008: 172). Myös uudemmat uratutkimukselliset käsitykset korostavat horisontaalisen uraajattelun ja subjektiivisen kokemuksen työn merkityksellisyydestä olevan tärkeitä yksilön hyvinvoinnin tukijoita (mm. Baruch 1999; Arthur, Khapova & Wilderom 2005). Tämän tutkimuksen pääkäsitteenä toimivalla työuralla tarkoitetaan hoitohenkilökunnan kokemusta työurastaan jatkumona, jolla on menneisyys ja tulevaisuus.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten hoitotyöntekijöiden urakehitys muodostuu terveydenhuollon organisaatioissa ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää, millainen hoitohenkilökunnan kokemus on omasta horisontaalisesta työurastaan, etenemisestä ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Jotta työntekijöitä pystyttäisiin tukemaan uraansa liittyvissä asioissa, on huomionarvoista ottaa selvää, miten he itse näkevät uransa ja siihen liittyvän esimiestyön tuen tarpeen. Tutkimuksen tulokset antavat käsitystä hoitajien näkemyksistä uran edistämisestä ja syventämisestä. Tutkimuksen tavoitteena on saada tukea esimiestyöhön selvittämällä hoitohenkilökunnan näkemyksiä omista työuristaan ja hahmottamalla, miten hoitajia voitaisiin tukea löytämään ja näkemään kehittymismahdollisuuksiaan ja kokemaan lisää tyytyväisyyttä työstään.

Tutkimuskysymyksinä tässä tutkimuksessa ovat seuraavat kysymykset:

Miten ura ja sen kehitys määritellään hoitotyössä?

Minkälainen on hoitotyöntekijän horisontaalinen ura terveydenhuollon organisaatioissa? Minkälaisia kokemuksia kättilöillä on urastaan ja sitä koskevasta johtamisen ja esimiestyön tuen tarpeesta?

Ensimmäinen tutkimuskysymys hoitotyöntekijöiden urakehityksen määritelmästä perustuu aikaisempaan tutkimukseen ja työn teoreettiseen viitekehykseen, jossa käsitellään työuraan liittyvää käsitteistöä ja uran kehittymistä sekä uraan liittyvää päätöksentekoa ja motivaatiota. Samoin toinen tutkimuskysymys hoitotyöntekijöiden urasta ja sillä etene- misestä on teoreettinen, jossa aiempi tutkimus aiheesta keskittyy erityisesti työuraan liittyvään osaamisen syventämiseen ja toisaalta motivaatioon, sitoutumiseen ja työtyy- tyväisyyteen liittyviin tekijöihin. Samoin tarkastellaan hoitotyöntekijöiden työuran tu- kemiseen liittyviä esimiestyön näkökulmia ja johtamissuuntauksia muuttuvassa tervey- denhuollon kentässä. Johtajuuden ymmärretään tässä tutkimuksessa koskevan lähijohta- juutta, jonka käsitteellä tarkoitetaan päivittäisestä toiminnasta ja sen johtamisesta ja kehittamisestä vastaavaa henkilöstöä, jossa korostuu henkilökohtainen kyvykkyys ja ammatillinen osaaminen. Tässä tutkimuksessa käytetään vaihtelevasti termejä johtajuus, lähijohtajuus ja esimiestyö viitaten kuitenkin tehtävään liittyvään johtamisosaamiseen.

Kolmatta tutkimuskysymystä käsitellään empirian kautta tarkastelemalla hoitotyönteki- jän työuraan ja siihen liittyvän tuen tarpeeseen liittyviä kokemuksia kätilöille tehtyjen haastattelujen perusteella. Aikaisemmassa tutkimuksessa on ilmennyt hoitotyöntekijöi- den uralla etenemisen ja ammatillisen kompetenssin muodostuvan useasta tekijästä (mm. McCabe & Garavan 2008; Meretoja, Leino-Kilpi, Numminen, Kajander-Unkuri, Kuokkanen, Flinkman & Ruoppa 2015). Hoitotyön erikoisalana toimivan kätilötyön pitkät perinteet ja ammatillinen yhteisöllisyys muodostavat pohjan ammatissa toimisen haluun, mutta ammatissa pysymisen ja kehittymisen tueksi tarvitaan vahvan ammatti- identiteetin lisäksi myös muita tekijöitä (Wooten & Crane 2004: 863; Shen, Cox & McBride 2004: 256). Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena onkin tietää, miten kätilöt, joiden ammattikunta on vahvasti yhteisöllinen ja oman identiteetin omaava, määrittelevät uraansa ja sillä etenemistä ja miten osaamisen kehittäminen, sitoutuminen, työtyytyväisyys, lähijohtaminen sekä arvostus ja ammatillinen identiteetti toimivat käti- löiden tavoitteellisen uran tukena.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jonka empiirinen osa on toteutettu tee- mahaastatteluina 15 kätilölle. Haastateltavat rekrytoitiin Turun yliopistollisen keskus- sairaalan naistentautien- ja synnytysten toimialueen henkilöstöstä sähköpostiviestillä. Tarkemmin tutkimusasetelmaa, työn luotettavuutta sekä eettisyyttä esitellään tämän

työn kappaleessa 4. Teoriaohjaavassa tutkimuksessa haastattelujen teemat nousivat teoreettisesta viitekehystä koskien uranäkemyksiä, osaamista, työtyytyväisyyttä, sitoutumista, motivaatiota sekä arvostusta ja identiteettiä (Liite 2.). Haastattelujen sisällöt luokiteltiin ja tyypiteltiin erilaisiin kokonaisuuksiin, jotka on esitetty kappaleessa 5. Kappaleessa 6 esitetään teoriasta ja aineistosta nousevia johtopäätöksiä sekä pohdintaa ja tutkimuksen perusteella esitetään työn lopussa myös jatkotutkimusehdotuksia.

## 2. TYÖURAPOLKU

Tässä kappaleessa määritellään työuraa käsitteellisellä tasolla uratutkimuksen historiallisen kehittymisen ja erilaisten jaottelujen kautta. Vanhalakka-Ruoho toteaa (2015: 39), että uratutkimuksessa uudet suuntaukset ovat aina lomittuneet edellisiin ja ovat jossain määrin kaikki edelleen voimassa, mutta yhteiskunnan ja ammattien sekä työn muutoksessa tutkimuksen tekeminen on edellyttänyt uusien teoriaperustojen ja tutkimusotteiden muodostamista. Yhtenä uraa ohjaavana tekijänä on nähty motivaatio, jonka London ja Mone (1987, 62) ovat nähneet perustuvan kaikkiin uriin yleisesti. Merkityksellistä uran kannalta on myös siihen liittyvä päätöksenteko ja uralle asetetut henkilökohtaiset tarpeet, josta Schein (1985) käyttää nimitystä ura-ankkuriteoria.

### 2.1. Uran käsite ja uratutkimus

Ruohotie (1995, 133) on määritellyt ura-käsitteen moniulotteiseksi termiksi, jota joskus pidetään yksinkertaisimmillaan edistymisenä työssä. Tällöin työtehtävät, joissa ei ole edistymisen mahdollisuuksia, jäävät kuitenkin määritelmän ulkopuolelle. Ura-käsite on myös monesti liitetty akateemisiin ammatteihin, jolloin korkean statuksen ammatit ovat uria ja alemman statuksen ammatit ovat lähinnä työtehtäviä. Lähteenmäki (1995: 25) taas pitää termejä ura ja työura täysin identtisinä. Perinteisessä mielessä työuran käsitteellä on tarkoitettu objektiivisesti havainnoitavissa olevaa työuraa, joka koostuu mahdollisesti yhden tai useamman organisaation palveluksessa toimimisesta. Työuraa on käytetty myös ammattiuran käsitteen yhteydessä, jolloin merkitys liittyy vain yhteen ammattiin. Tämän mukaisesti yksilöllä voi olla useita ammattiuria riippuen ammattien määrästä. Vanhalakka-Ruoho (2015: 40) näkee kuitenkin postmoderneissa suuntauksissa ammatin ja työn laajemmin osana elämänuraa, jolloin englanninkielinen termi ”career” on suomalaista ”ura”-termiä laaja-alaisempi merkitykseltään. Kapeimmillaan urala on tarkoitettu nousujohteista, professionaalista uraa, mutta career eli elämänura liittyy koulutuksen, ammatin ja työn mm. ihmissuhteisiin, perhe-elämään ja vapaa-aikaan eli elämään kokonaisuudessaan.

Ruohotie (1998: 93) näkee uran olevan yksilön osaamisen kasvua, johon liittyy asiantuntemuksen ja taitojen lisääntyminen ja toisaalta myös yksilön osaamiseen liittyvien

odotuksien ja velvoitteiden kasvaminen. Uraan liittyvällä urakehityksen käsitteellä on hieman päällekkäisesti ura-käsitteen kanssa tarkoitettu sekä etenemistä uralla että nykyisissä työtehtävissä tapahtuvaa tehtävien laajentumista ja asiantuntijuuden lisääntymistä. Urakehityksen on nähty olevan luonteeltaan prosessinomaista ja vaiheittaista etenemistä työssä. Urakehitys liittyy osaltaan organisaatioiden urajärjestelmiin, joihin vaikuttavat mm. työn muotoilu, palkitsemisjärjestelmät, rekrytointi ja koulutus ja kehittäminen (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009: 15). Henkilöstöä kehittävinä menetelminä voidaan nähdä mm. perehdyttäminen, ammatillinen täydennyskoulutus, mentorityöskentely, työnohjaus sekä työ- ja henkilökierto. Organisaation kannalta henkilöstön kehittämistavoitteena on organisaation tehtävän toteuttamiseen vaadittavan osaamisen turvaaminen, jonka ennakointi on tarpeen palvelutarpeen strategiaa luotaessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009: 67.)

Urakehitykseen liittyvällä urapolun käsitteellä on tarkoitettu peräkkäisten toimien eli ura-askelien sarjaa, jotka liittyvät usein nousevaan urakulkuun tai urakehitykseen. Urakehityksen ja urapolun seuraaminen objektiivisessa muodossa on kuitenkin haastavaa ammattiteissa ja työtehtävissä, joissa objektiivisesti ei pystytä havaitsemaan työtehtävien haastavuuden muutosta. Tämän vuoksi urakehitys on nähty ennemminkin persoonallisuuden ja minäkuvan kehitysprosessina, jossa ammatillista minuutta kasvatetaan ennemminkin omaa kapasiteettia lisääväksi eikä organisatorista tarvetta varten. (Lähteenmäki 1995: 28.) Lähteenmäki (1995: 25) kuitenkin lisää, että vaikka tavoitteellisenä voidaan pitää yksilön siirtymistä vastuullisempiin tehtäviin, voi elämäntilanteesta riippuen olla mahdollista siirtyä myös vähemmän vastuullisiin tehtäviin.

Sekä Baruch (1999: 433) että Arthur ym. (2005: 179) määrittelevät uran prosessiluontoiseksi kehittymisen poluksi, johon sisältyy kokemuksen karttumista ja rooleja yhdessä tai useammassa organisaatiossa. Ura ilmenee silloin henkilön työkokemusten jatkuvana jonona, jossa merkityksellistä ei ole työjärjestelyt tai työn sisältö vaan ajallinen jatkuvuus. Eteneminen työssä voidaan nähdä vertikaalisena, horisontaalisena tai monisuuntaisena ja menestymistä voidaan mitata useilla eri indikaattoreilla. Työssä ilmenevä subjektiivinen menestys muodostuu työntekijän sisäisestä ymmärryksestä itselleen tärkeänä kokemastaan saavutuksesta, kun taas objektiivinen uramenestys perustuu uratilanteessa ilmeneville aineellisille indikaattoreille. Ulkoinen uramenestys perustuu ennemmin jaet-

tuun sosiaaliseen ymmärrykseen ja suotavuuteen kuin luonteenomaiseen yksilölliseen ymmärrykseen. (Arthur ym. 2005: 179.)

Uraan liittyvää tutkimusta on tehty usealla eri tieteenalalla. Modernin ajan ja teollistumisen aikakaudella maailmansotien jälkeen urateoreettisessa tutkimuksessa alettiin tarkastella työtä sen osana elämänprojekteja kehityksellisestä näkökulmasta. Mm. Donald Superin elämänkaariteoriassa perusajatuksena on ammatinvalinnan ja työuran tarkastelu elämän läpi kulkevana kehityksenä, mikä liittyy aikakaudelle laajemmin ominaiseen elämänkaaren kehityksen vaiheistamiseen. Yksilö kehittyy ja kypsyy ura- ja elämänkaarensa aikana ja ammatillisia valintoja määrittää yksilön minäkäsitys ja hänen henkilökohtaiset merkityksenantonsa kyvyilleen, kiinnostuksilleen ja arvoilleen. Muut elämänkaareen liittyvät roolit sekä työstä saatu palaute muovaavat suuntautumista työhön ja ammatteihin. Kehityksellinen malli ja siihen liittyvä toimijuus elämänkaaren eri vaiheissa ilmensi vahvasti tuolloin vallinneen työkuulttuurin, vakaiden työurien ja elämänsäkulun normittamisen ajatuksia. (Vanhalakka-Ruoho 2015: 42; Ruohotie 1995: 40.)

Seuraavana tutkimuksen aaltona 1970 -luvulla toimi ns. avoimien mallien kausi mm. Edgar H. Scheinin tarkastelulla yksilön ja organisaation vuorovaikutusprosessista. Ura-tutkimus monipuolistui, kun tutkimukseen otettiin mukaan työn ulkopuoliset elämänsäalueet. Urakehitystä alettiin tarkastella yksilön kokemusten mukaan ja ympärillä olevan kontekstin merkitys tiedostettiin. Samalla uran käsite laajeni kaikkiin ammatteihin sisältäen yksilön kokemuksen itseä tyydyttävästä menestymisestä ja kehittymisestä omassa työtehtävässä. (Lähtenmäki 1995: 20.)

Nykyinen postmoderni ura-ajattelu korostaa työelämän muutoksia, katkoksia ja siirtymiä, jolloin keskiöön nousee yksilöllistyminen, monikulttuuristuminen ja eri ikävaiheisiin liittyvien odotusten himmeneminen. Työurat ja elämänsäkuu ovat muuttuneet enustamattomiksi ja nostanut vaateita kohdata toistuvia siirtymiä ja epäjatkuvuuksia, jotka heijastuvat myös koulutus- ja työurapolkuihin. Nykyisiin uramalleihin on sisäänrakennettu perusolettamukseksi yksilöiden vahva vastuu ja myös autonomia työuran muotoutumisessa. Joustavat, yksilölliset ratkaisut valtaavat alaa perinteisiltä ja organisaatioihin sitoutuneilta urilta. (Vanhalakka-Ruoho 2015: 45.) Lisäksi yhteiskuntarakenteen, yhteiskunnassa vallitsevien arvojen sekä uraan liittyvien ulkoisten tekijöiden muutos on ohjannut uraan liittyvää tutkimusta myös urakehityksen ongelmallisiin puoliin

sekä organisaatioiden tarpeita vastaavien yksilöllisten urien tukemiseen. (Lähtenmäki 1995: 21.)

Uudet teknologiset ratkaisut ja globalisaatio ovat vaikuttaneet organisaatioiden tarpeeseen toimia yhä ketterämmin uusilla markkinoilla. Aikaisempi ymmärrys uran lineaarisesta etenemisestä suhteellisen selkeissä ja byrokraattisissa organisaatioissa merkitsi hierarkkista etenemistä, mutta nykyisellään työuralla eteneminen on enemmänkin monisuuntaista. Vaikka työntekijän roolin merkitys on kasvanut työuran hallitsemisessa, on myös organisaatioille muodostunut velvoitteita solmia työntekijöiden kanssa ns. psykologisia sopimuksia, joihin sisältyy molemminpuolinen arvostus ja vuorovaikutteisuus. Vaikka organisaation menestymisen kannalta on merkityksellistä tukea henkilöstöä uraa ja työelämää koskevissa asioissa, on kuitenkin löydettävä omalle organisaatiolle sopivat tavat tukea työuria. (Baruch 1999: 451–452.)

## 2.2. Näkökulmia työuraan

Työuraa voidaan jaotella ja nähdä useasta eri tulokulmasta käsin. Yhtenä usein käytettynä jaotteluna on jakaa ura objektiivisen ja subjektiivisen uranäkemykseen. *Objektiivisella työuratulkinnalla* on tarkoitettu uran koostuvan urapolku-käsitteen mukaisesti toisiaan seuraavista työtehtävistä ja työpaikoista, joiden kautta työntekijä etenee urallaan. Kehityskulkua voidaan tarkastella objektiivisten tunnusmerkkien perusteella ja uraa ohjaa nousujohteisen mallin mukainen tavoitteenasettelu. Nykyajalle tyypillinen sirpaleinen ja katkonainen ura asettaa objektiivisen työuranäkemyksen määritelmälle haasteita. Organisatorisen kehittymisen näkökulmasta objektiivinen uratulkinta antaa varsin vähän informaatiota palvelen lähinnä työntekijän ansiolistan muodostamisessa. (Lähtenmäki 1995: 29; Ruohotie 1998: 94.)

*Subjektiivisesta näkökulmasta* lähtevällä uratulkinnalla on tarkoitettu elämänmittaista ammatillista oppimisprosessia, jota ohjaavat yksilön pitkän tähtäimen odotukset koskien työn sisältöä. Työura muodostuu kehityskausista ja kriisikausista, jolloin yksilö pyrkii tasapainottamaan omat tavoitteensa ja ympäristön antamat mahdollisuudet itseä kunakin hetkenä tyydyttäväksi kokonaisuudeksi. Uran muodostuminen on siis jatkuvasti muutoksessa oleva kokemustason prosessi, jota ei pystytä ulkopuolelta arvioimaan. Tämä



lisää yksilön vapausastetta ja toisaalta sallii myös katkokset työuraan. Organisaation näkökulmasta subjektiivinen työura on nähtävissä ammatillisen työuran jatkumona, johon sisältyy muuttuvia motiiveja ja asennoitumista työhön ja työuraan. Organisaation urasuunnittelun tavoitteena on näin ollen vaikuttaa työntekijöiden subjektiiviseen urakehitykseen myönteisellä tavalla motivoiden ja sitouttaen henkilökuntaa tarjoamalla sisältöelementeiltään työntekijöiden muuttuvia tarpeita vastaavia työtehtäviä ja kehittymismahdollisuuksia. (Lähtenmäki 1995: 30; Ruohotie 1998: 94.)

Hall ja Goodale (1986, teoksessa Ruohotie 1995: 135–136) ovat nähneet yksilön ammattiuran suorituskyvyn muutoksina, jolloin ura muodostuu eri vaiheista. Ura alkaa identiteetin muodostumisesta ja siirtyy siitä identiteetin ja työroolin yhdistämisen aikaan, keskiuraan ja uralta poistumiseen. Identiteetin muodostumisen vaiheessa yksilö etsii omia kykyjään ja arvostuksiaan noin 25 ikävuoteen saakka ja tähän vaiheeseen sisältyy yleensä kodista ja koulusta työelämään siirtyminen. Tätä seuraavassa kokeiluvaiheessa etsitään tasapainoa oman identiteetin ja työroolin välillä, jolloin pyritään asettumaan alalle, vakiintumaan ja edistymään työroolissa. Noin 40 vuoden iässä tulee keskiuravaihe, jolloin pyritään ylläpitämään saavutettua tilannetta tai toisaalta keskiuravaiheessa omia valintoja aletaan kyseenalaistaa ja miettiä vaihtoehtoja päätyen vanhan roolin jättämiseen ja uuden omaksumiseen.

*Organisatorinen näkökulma* työuran tulkinnassa muodostuu käsityksestä, että henkilökohtaiset työurat uudistavat organisaation osaamispääomaa, jolloin subjekteina on sekä yksilö että organisaatio. Organisaation haasteena on muodostaa henkilökunnalle mielenkiintoisia urakulkuja, jotka tukevat organisaation kehittymistä ja osaamisen uusiutumista. (Lähtenmäki 1995: 31.) Ura ja urakehitys ovat osa yksilön identiteettiä, jota vertaillaan muiden vastaavassa asemassa olevien kanssa ja itsearvostusta vahvistavat asiat vahvistavat myös motivaatiota. Puhutaan psykologisen menestymisen mallista, jonka mukaan onnistuminen lisää itsearvostusta sekä lujittaa sitoutumista ja sitä kautta johtaa haasteellisempiin tehtäviin ja parempaan menestymiseen. (Ruohotie 1995: 134.)

Organisatorisesti katsottuna eteneminen voidaan jakaa vertikaaliseen ja horisontaaliseen etenemiseen. Aiemmat, vahvaan byrokraatiaan ja hierarkiaan perustuneet ympäristöt tarjosivat vakaata työsuhdetta ja organisatorista työuraa, jossa eteneminen tapahtui useimmiten vertikaalisesti ja etenemismahdollisuuksia oli rajoitettu määrä. Vertikaali-

seen etenemiseen liittyi myös pitkä kokemus organisaation palveluksessa ja palkkioina toimi ylentäminen. Nykyisessä nopeasyklisessä työelämässä on harvassa organisaatiossa kuitenkaan enää mahdollisuutta luvata pitkiä työsuhteita tai tuettuja urapolkuja, eikä näin ollen suurikaan työpanos välttämättä takaa työsuhteen jatkumista. Horisontaalinen ura käsittääkin erilaisia mahdollisuuksia organisaation palveluksessa, jolloin kokemuksen laajentaminen ja osaamis pohjan kasvattaminen nähdään etenemisenä ja etenemis mahdollisuuksia on myös muodostunut enemmän. (Peiperl & Baruch 1997: 7, 11.)

Organisatorista uraa haastaa uudempi käsitys ns. *proteaanisesta urasta* (protean career), jonka käsitteen Douglas T. Hall lanseerasi ensimmäisen kerran 1970-luvulla jatkaen edelleen käsitteen kehittelyä. Ruohotie (1998: 103) käyttää proteaanisesta urasta suomenkielistä vastinetta *monimuotoinen ura*. Proteaanisella uralla kuvataan jatkuvaa ammatissa kehittymistä, joka rakentuu oppimiselle. Uraa ohjaa organisaation sijaan yksilö itse ja uraa ohjaavina tekijöinä toimivat sisäiset arvot ja uramenestystä mitataan subjektiivisilla tai psykologisilla saavutuksilla. Proteaaniselle uralle tärkeinä arvoina toimivat työtyytyväisyys ja ammatillinen sitoutuneisuus verrattuna perinteisen uran organisaatioon sitoutumiselle. Monimuotoinen ura toimii vastakohtana aikaisemmalle, vertikaaliselle urakehitykselle ja korostaa horisontaalisesti kasvavaa, jatkuvaa ammatillisen osaamisen laajentamista. (Hall 2004: 1, 4.) Proteaanisen urakäsityksen ja uralle asetettujen tavoitteiden saavuttamispyrkimyksien sekä toisaalta proteaanisen uran ja työtyytyväisyyden on nähty korreloivan keskenään muodostaen työhön positiivista imua (Rahim & Siti-Rohaida 2015: 276).

Objektiivisen, subjektiivisen, organisatorisen ja proteaanisen uran lisäksi on puhuttu myös ns. *rajattomasta urasta* (boundaryless career). Rajattoman uran tutkimuksen alku sijoittuu 1990-luvulle, jolloin organisaatiokeskeinen ymmärrys muuttui joustavammaksi ja verkostoituneemmaksi organisoitumisen muodoiksi vaikuttaen myös työuriin. Myös yleinen globalisaatio ja erilaiset viestintävälineet ovat lisänneet mahdollisuuksia verkostoitua ja luoda uudenlaisia uria. Rajattomassa urassa pääpaino onkin uran sijoittumisessa enemmän kuin yhden organisaation sisälle, jolloin uraa ei rajoita organisaation rajat. Näin ollen rajaton ura ja uratutkimus yleensäkin heijastavat yleistä taloudellista ja sosiaalista ymmärrystä, ja muuttuvat yhteiskunnan rakenteiden muuttuessa, jolloin myös tulevaisuuden urien luonteen ennustaminen on haastavaa. (Peiperl & Baruch 1997: 21; Tams & Arthur 2010: 641–642.)

Proteaanisen uran ja rajattoman uran tutkimusta on yhdistetty lähestymällä asiaa enemmän piirreteoreettisesti ja asenteellisella tasolla kuin kokonaisten urien kannalta. Uran proteaanisina piirteinä on pidetty yksilön omien arvojen toimimista uraa ohjaavina tekijöinä sekä ammatillisen käyttäytymisen tuomaa vahvaa itseohjautuneisuutta ja itsenäistä päätöksentekoa, jolloin työn palkitsevuus syntyy subjektiivisista palkkioista, kuten tyytyväisyydestä. Henkilöt, joiden käyttäytymiseen ei kuulu proteaanisia piirteitä, toteuttavat uraansa liittyvää päätöksentekoa ulkoisten tekijöiden ja objektiivisten palkkioiden perusteella käyttäen uraansa ohjaavina tekijöinä ulkoista tukea. Rajattoman uran uudemmissa suuntauksissa kiinnitetään huomiota fyysisten organisaatorajojen ylittävän toiminnan lisäksi psykologiseen rajattomuuteen ja asennetasolla organisaatiot ylittävään suhdetoimintaan, joihin ei välttämättä liity fyysistä tai ammatillista liikkuvuutta. Rajattoman uran piirteitä omaava henkilö kokee myös luonnollisena organisaatioiden välisen verkostoitumisen. Kaikki em. piirteet voivat siis esiintyä yhdessä yksilön uratoiminnassa, mutta ne eivät välttämättä ole riippuvaisia toisistaan. Piirteet voivat myös muuttua uran ja kontekstin muuttuessa, joten kyseessä saattaa siis olla enemmänkin asenne kuin perustavanlaatuinen yksilön piirre. Tämän vuoksi voidaankin ajatella kyseessä olevan asia, johon voidaan vaikuttaa ohjauksella ja kehittämisellä, vaikkakin alue tarvitsee lisätutkimusta. (Briscoe, Hall & Frautschy DeMuth 2006: 31, 44; Volmer & Spurk 2011: 214.) Uudempia urakäsityksiä ja niiden työntekijää vastuuttavaa näkemystä on kuitenkin myös kritisoitu, ja alleviivattu, että ura ja sen kehittyminen on yksilön ja organisaation yhteinen asia, jossa kummallakin osapuolella on omat tehtävänsä (Lips-Wiersma & Hall 2007: 771).

### 2.3. Uraan liittyvä motivaatio

Yhtenä uraa ohjaavana tekijänä voidaan pitää motivaatiota, joka on mm. Juutin (2006: 37) määrittelemänä yksilön käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien asioiden järjestelmä, jossa yksilö pyrkii saavuttamaan tiettyjä tavoitteita joko tiedotettuina tai tiedostamattomina. Rasilan ja Pitkosen (2010: 5) mukaan motivoitunut ihminen työskentelee laadukkaasti, mutta myös suhtautuu tekemiseensä innolla ja ilolla. Yksilö tuntee siis tyytyväisyyttä, kun hän työskentelee motivoituneena. Motivaation läheisenä käsitteenä voidaan pitää myös työsitoutuneisuutta, jolla taas tarkoitetaan yksilön kokemusta työn mahdolli-

suuksista tyydyttää tarpeita; mitä enemmän näitä tyydytystä tuovia tekijöitä on, sitä vahvemmin yksilö sitoutuu ja omistautuu työhönsä (Mäkikangas ym. 2008: 63).

Motivaation luonne on dynaaminen ja tilannesidonnainen, joka viittaa aktiivisuuden asteen ja mielenkiinnon suuntautumisen määrittämään psyykkiseen tilaan. Motivaatio viittaa siis vireyteen, jolla toimintaa tehdään. Motivaatiossa voidaan erottaa tilannemotivaatio ja yleismotivaatio, joista tilannemotivaatio kuvaa tietyssä tilanteessa ilmenevää sisäisten ja ulkoisten tekijöiden virittämää motivaatiota, jotka aikaansaavat tavoitteeseen tähtäävää toimintaa. Yleismotivaatio korostaa vireyden ja tavoitteiden lisäksi käyttäytymisen pysyvyyttä. Motivaatiota voidaan jaotella myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon toimintaa virittävien motiivien puolesta. Sisäiset motiivit ovat yhteydessä ylimmän asteen tarpeiden tyydytykseen kuten itsensä toteuttamiseen ja kehittymiseen, jolloin syy käytökselle on sisäistä. Sisäiset palkkiot ovat pitkäaikaisia ja pysyviä motivaation lähteitä ja yleensä näin ollen myös tehokkaampia kuin ulkoiset. Työhön liittyvät mielenkiinnon kohteet ja oppimisen sisällöt palvelevat omaa kiinnostusta ja sisäisesti motivoituneet henkilöt asettavat yleensä itselleen suurempia vaatimuksia ja tavoitteita. Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten raha tai kannustavat tilanteet, ovat riippuvaisia ympäristöstään ja tavallisesti tyydyttävät alemman asteen tarpeita kuten turvallisuudentunnetta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ulkoisesti motivoituneet henkilöt hakeutuvat kehittämään itseään lähinnä ulkoisista syistä eli tavoittelemalla osaamisen hyödyntämistä myöhemmin uralla. Ulkoisesti palkitseva strategia saattaa olla tehokas suorituksen parantaja, mutta ei kehitä sisäistä motivaatiota ja väärin käytettynä johtaa palkkioiden maksimointiin ennemmin kuin oppimiseen, jolloin määrää korostetaan laatua enemmän. (Ruohotie 1998: 38, 41.) Heslin (2005: 127) on kuitenkin todennut, ettei uralla motivoivia tekijöitä voi jaotella tiukasti sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, vaan että monesti koettu uramenestys koostuu molempien tekijöiden sekoituksesta. Yksilöllisten yhdistelmien vuoksi menestymisen kokemuksia on haastavaa myös ennustaa, jonka lisäksi mm. kulttuuriset, organisatoriset ja urakäsitykseen liittyvät tekijät lisäävät oman vaikutuksensa.

Uraa koskeva päätöksenteko liittyy suuresti persoonallisuuteen, tarpeisiin, kiinnostuskohteisiin ja kykyihin sekä itseluottamukseen. Nämä tekijät eivät vaikuta vain uraa koskevaan päätöksentekoon vaan siihen, kuinka yksilöt näkevät koko uransa. London ja Mone (1987) ovat jaotelleet uramotivaatioon liittyvät tekijät kolmeen kokonaisuuteen: urajoustavuuteen, urakäsitykseen ja uraidentiteettiin. *Urajoustavuudella* (career re-

silience) tarkoitetaan yksilön kykyä selviytyä uralla esiintyvistä epäsuotuisista tilanteista. Urajoustavat ihmiset luottavat omiin kykyihinsä, uskaltavat ottaa riskejä ja työskentelevät sitkeästi tavoittaakseen uratavoitteensa. *Urakäsityksen* (career insight) avulla voidaan osoittaa, kuinka realistisesti henkilö kokee oman uransa ja mahdollisuutensa saavuttaa tavoitteensa. Korkealla urakäsityksellä varustetut ihmiset yrittävät ymmärtää itseään ja ympäristöään sekä suhteuttaa saamaansa palautetta tuleviin tavoitteisiinsa ja niiden saavuttamissuunnitelmiin. *Uraidentiteetin* (career identity) käsitteellä ymmärtään uran tärkeys yksilön identiteetille ja se kuvastaa uratavoitteiden suuntaa. Voimakas uraidentiteetti näkyy työhön ja ammattiin sitoutumisena ja työssä etenemisen haluna. (London & Mone 1987: 53–54; Ruohotie 1995: 146, Ruohotie 1998: 98.)

Uramotivaatioon liittyvien tekijöiden on nähty olevan merkityksellisiä sille, kuinka paljon yksilö hakeutuu mm. täydennyskoulutukseen, millaisia kehittymistavoitteita hän asettaa itselleen ja miten tärkeää näiden tavoitteiden saavuttaminen on (Ruohotie 1995: 130). Urajoustavuuden on nähty olevan suhteellisen hyvin muodostunut jo uran alkuvaiheessa, sillä sen alkuperä juontaa aikaisempiin kokemuksiin. Tästä huolimatta se on kuitenkin muuttuva työstä saatujen kokemusten ja esimiestyön kautta tulleen palautteen myötä. Urajoustavuuden merkitys on lisääntynyt työelämän muuttuessa yhä enemmän monimuotoiseksi ja yrittäjyyttä suosivaksi, jolloin se nouseekin urasuunnittelua ja uramenestystä merkittävämmäksi tekijäksi. Urakäsitys ja uraidentiteetti ovat todennäköisesti vähemmän pysyviä elementtejä nousten ennemminkin ympäristön palautteesta hyvistä ja huonoista suorituksista. Uraidentiteetti kehittyy ajan myötä yksilön sitoutuessaan uran osoittamaan suuntaan. Mitä pidempään ihminen on yhdessä työssä, sitä suuremmin he ottavat työn ja organisaation osaksi myös omaa identiteettiään. (London & Mone 1987: 62–63.)

#### 2.4. Ura-tarpeet

Scheinin mukaan (Ruohotie 1998: 94–95) uran edetessä ja kokemuksen sekä pätevöitymisen myötä yksilö kehittää itselleen minäkuvan, joka sisältää käsityksen kyvyistä, taidoista ja kompetensseista sekä pääasiallisista motivaatiotekijöistä, pyrkimyksistä ja tavoitteista elämässä. Arvot ja asenteet heijastuvat ristiriitana tai sopusointuna yksilön ja yrityksen välisessä suhteessa ja yksilöllä on yleensä taipumus ankkuroitua havaintojen

ja kokemuksiensa suuntaan. Työkokemuksen myötä ilmenevien valintojen myötä tiedostus omien kykyjen, motiivien ja arvojen yhdistelmästä muodostaa ura-ankkurin, joka toimii ohjaussysteeminä uraan liittyvissä ratkaisuisa. Ura-ankkuri ei ole täysin muuttumaton, mutta periaatteessa pysyväisluontoinen. Tiedostettuna ura-ankkuri muodostaa pohjan ammatilliselle kasvulle ja urakehitykselle.

Ura-ankkuri antaa perusteita uraan liittyviin valintoihin, koska ne toimivat uramotivaation pohjana. Ura-ankkuri on yhdistelmä havaintoja koskien omia motiiveita ja tarpeita, lahjakkuuksia ja taitoja sekä henkilökohtaisia arvoja, joita ei suostuisi vaihtamaan pois. Yksilön arvio menestymisestään urallaan peilautuu hänen arvioonsa ura-ankkuriin liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa eikä yhteiskunnan tai läheisien määrittämään menestykseen. (Kattelus 2002: 24.) Omien uratoiveiden toteutuminen organisaatiossa on keskeinen tekijä työssä viihtymiselle ja uuteen työhön hakeutumiselle ja uraa ohjaavia syviä syitä olisi myös hyvä ajoittain uudelleenarvioida niiden muuttuessa iän ja uralla liikkumisen vuoksi. Esimiestyölle olisikin tärkeää ajoittain selvittää, minkälaisia yhdistelmiä työntekijöiden ura-ankkurit muodostavat. Osaavan ihmisen saaminen hänelle sopiviin tehtäviin ja haasteisiin onkin syy, minkä vuoksi on tärkeää ymmärtää ihmisen halua työskennellä juuri tietynlaisissa tehtävissä. (Juuti & Vuorela 2002: 47.)

Käytän ura-ankkureiden suomennoksina Juutin ja Vuorelan (2002: 45) luomia käsitteitä. Ura-ankkureita on jaoteltu seuraavasti:

**Erityisammattitaitoa** ura-ankkurinaan pitävät henkilöt haluavat työskennellä erityisasiantuntijoina ja rakentavat identiteettinsä työn sisällön mukaan. Halu menestyä ja vastaanottaa haasteita merkitsevät uralla paljon. Asiantuntijuuden kaventuminen erityisosaamiseen haittaa kuitenkin johdon painottamien kokonaisuuksien näkemistä, jolloin jännite johtajuuden ja asiantuntijuuden välillä voi muodostua innostavaksi tai lannistavaksi. Asiantuntijat eivät kuitenkaan tavoittele johtajuutta vaan myönteistä palautetta ja haasteellisia tehtäviä. jolloin kiinnostus johtamiseen liittyy lähinnä asiantuntijuuden johtamiseen. (Schein 1985: 28; Juuti & Vuorela 2002: 45; Kattelus 2002: 25.)

**Johtamistaidolliseen pätevyyteen** suuntautunut henkilö näkee kokonaisuuksia ja omaa kunnianhimoa ja halua edetä urallaan. Johtamistaito edellyttää myös analyyttisiä taitoja ja ihmissuhdetaitoja, koska johtaminen on monimutkaisten ongelmien ratkaisua. Risti-

riitojen hallitseminen ja tunne-elämän tasapaino on eduksi. Nämä henkilöt arvostavat uralla etenemistä ja haluavat vaikuttaa organisaation toimintaan. Johtajuutta ura-ankkurinaan pitävät henkilöt nauttivat johtamiseen liittyvistä haasteista ja uraan liittyvät tavoitteet liittyvät johtamiseen liittyviin näkökulmiin. (Schein 1985: 29; Juuti & Vuorela 2002: 46; Kattelus 2002: 26.)

**Yrittäjyyden** ura-ankkuri viittaa tarpeeseen kehittää uudenlaista toimintaa organisaatioon kehittämällä työn sisältöä. Tarpeena on myös olla itse merkityksellinen uudelle toiminnalle. Yrittäjyysankkurin omaava henkilö turhautuu rutiinitoiminnoissa ja hän kokee tärkeämmäksi olla luomassa uutta kuin ylläpitää jo käynnissä olevaa toimintaa. Yrittäjyyden ura-ankkuria ei pidä sekoittaa itsenäisyyden ura-ankkuriin, sillä yrittäjyydessä henkilöä motivoi ensisijaisesti uuden toiminnan luominen ja oman osaamisen laajentaminen. (Schein 1985: 30; Juuti & Vuorela 2002: 46.)

**Turvallisuutta** ura-ankkurinaan pitävät henkilöt haluavat kuulua johonkin kokonaisuuteen, jossa oma asema on vakaa. Tavoitteena ei tällöin ole uralla eteneminen vaan turvallinen ja pysyvä työsuhde turvalliseksi koetussa organisaatiossa. (Juuti & Vuorela 2002: 46.) Turvallisuuden ura-ankkuri voi liittyä turvallisuudentunteeseen esimerkiksi taloudellisen tai maantieteellisen (kotipaikka tms.) syyn tai organisaatiolojallisuuden kannalta. Vaikka turvallisuus kuuluu jossain määrin kaikkien kiinnostuksen kohteisiin, sitä ura-ankkurinaan pitävät henkilöt nostavat sen aina keskiöön uravalintoja määritteleväksi tekijäksi. Turvallisuutta hakevat henkilöt saattavat olla hyvinkin lahjakkaita, mutta välttävät siirtoja tai ylennyksiä, mikäli ne johtavat työhön, joka ei ole ennustettavissa, vaikka se olisikin haastava tai tarjoaisi uusia mahdollisuuksia. (Schein 1985: 29.)

**Itsenäisyyttä ja riippumattomuutta** ura-ankkurinaan pitävät henkilöt haluavat elää omien sääntöjensä mukaan eivätkä sopeudu organisaation sääntöihin. Tämän vuoksi he hakeutuvat tehtäviin, joissa he voivat itsenäisesti määrittää työnsä ja sen tekemisen omalla tavallaan. (Juuti & Vuorela 2002: 46.) Autonomian toimiessa ura-ankkurina sitoutuminen organisaatioon ei välttämättä ole kovin suuri, vaan autonomian mahdollistava työ on tärkeämpää kuin ylennykset yms. (Schein 1985: 29.)

**Haasteellisuutta** hakeva henkilö arvostaa enemmän saavutuksia kuin arvoasemaa organisaatioissa. Arvostus syntyy tällöin itsensä voittamisesta ja haasteen konkreettisista

tuloksista, joiden kautta voi näyttää oman pystyvyytensä. Saavutuksia määrittävät siis menestykset, ei arvoasemaan liittyvä status tai organisaation muutosäännöt. (Juuti & Vuorela 2002: 46.) Aitoa haasteellisuutta hakevat henkilöt arvostavat usein uran vaihtelevuutta (Kattelus 2002: 26). Haasteellisuuden ytimenä on ratkaista ongelmia, mutta osaamisalue ei merkitse niin suurta roolia. Tehtävien uutuus, haasteellisuus ja vaihtelevuus muodostuu merkityksellisiksi ja kaikki helpot tehtävät muodostuvat tylsiksi. (Schein 1985: 30.)

**Elämänalueiden tasapaino** ura-ankkurina merkitsee tasapainoista kokonaisuutta, jossa ei valita uran, perheen ja vapaa-ajan välillä vaan valinnat tehdään tasapainoa tavoitellen. Tätä ura-ankkuria tärkeänä pitävät henkilöt eivät halua omistautua pelkästään työlleen. (Juuti & Vuorela 2002: 46.) Tasapainoista elämää hakevat henkilöt valitsevat organisaation ja työtehtävän, joka tukee osa-alueiden tasapainoa. Näin ollen mikään tietty työtehtävä, ura tai organisaatio ei tuo sitä tyydytystä, mitä identiteettiä muodostava elämäntapa ja itsensä kehittäminen muodostaa. (Schein 1985: 30.)

**Alalle tai asialle omistautumista** ura-ankkurinaan pitävät henkilöt haluavat toimia tietyn alan ihanteiden mukaisesti. He ovat hakeutuneet tälle tietylle alalle ja haluavat omistautua sille edistään niitä asioita, joita alan ihanteisiin liittyy. Ihanteiden alkuperästä riippumatta nämä henkilöt haluavat työskennellä alalla ja ovat valmiita uhrautumaan näiden ihanteiden vuoksi. (Juuti & Vuorela 2002: 46.) Arvojen mukaisen uran valitseminen kuuluu usein auttamisammattien työntekijöille (Kattelus 2002: 26). Arvojen mukainen työskentely on ura-ankkurina niin voimakas, että sen vuoksi työskennellään, vaikka se merkitsisi ammatin tai organisaation vaihtamista ja toisaalta näiden arvojen vastaista työtä ja ylennystä ei oteta vastaan (Schein 1985: 30).

## 2.5. Yhteenvetoa

Yhteiskunnan ja työelämän muutoksessa perinteisistä käsityksistä nousujohteisesta urasta ollaan luopumassa ja siirtymässä enemmän työuraa ja elämänuraa yhdistävään käsitteistöön, joka liittyy työn lisäksi koko elämään kokonaisuudessaan. Työuratutkimus on noudatellut yhteiskunnallista kehitystä, jossa nykyisellään korostuu työntekijän vastuu omasta kehittymisestään, vuorovaikutuksellisuuden merkitys työntekijän ja työnantajan



välillä sekä työelämän muuttuminen epävarmemmaksi ja katkonaisemmaksi. Uraa ei voidakaan enää tarkastella suoraviivaisena kehityksenä, vaan ura koostuu prosessiluontoisesta kehittymisen polusta, jonka etenemisestä ei pystytä välttämättä tekemään objektiivista arviota. Merkityksellistä onkin ymmärtää ura subjektiivisten kokemusten, motivoivan työn ja sitoutumisen kannalta, jossa organisaatio pyrkii muodostamaan horisontaalista kehitystä yhteistyössä työntekijän kanssa. Uudempiin urakäsityksiin sisältyy proteaanisen eli monimuotoisen uran piirteitä, joissa korostuu työtyytyväisyys ja ammatillinen sitoutuminen sekä rajattoman uran organisaatorajojen ylittävää verkostoitumista.

Motivaatio ohjaa uraa koskevaa päätöksentekoa ja tavoitteidenasettelua liittyen näkemukseen omasta persoonallisuudesta, kyvyistä ja tarpeista. Motivaation koostuminen joustavuuskyvystä, käsityksestä omasta urasta ja tavoitteista sekä uraan liittyvästä identiteetistä muodostavat muuntuvan kokonaisuuden, johon vaikuttavat aikaisemmat kokemukset, mutta myös ympäristön jatkuva palaute suorituksista. Työkokemuksen ja siihen liittyvien valintojen, arvojen ja motiivien myötä muodostuvan kokonaisuuden eli ura-ankkurin tiedostaminen auttaa työntekijää paremmin ymmärtämään uratarpeitaan. Sekä motivaatitieteilijöiden että uratavoitteiden tiedostaminen vaatii kuitenkin työntekijän ymmärrystä ja pohdintaa itsestään työntekijänä, jotta omaa ammatillista kasvua ja kehitystä voi kehittää tehokkaasti. Organisaation sekä lähijohtajuuden tuki sopivan toimikuvan tai työtavan hahmottaminen näiden perusteella olisikin merkityksellistä tyytyväisen ja motivoivan työnkuvan muodostamiseksi.

### 3. HOITOTYÖNTEKIJÄ OMAN ALANSA ASIANTUNTIJANA

Työelämässä ja urakehityksessä ilmenevän muutoksen myötä myös hoitajien urat ovat muutoksessa. Ura ei ole kuitenkaan pelkästään yksilön päätettävissä vaan se riippuu suuresti myös organisaation tarpeista. Yhteistyösuhteiden sujuminen sekä osaamisen ja voimavarojen yhdistäminen on merkittävä etu organisaatioiden tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009: 34). Tässä kappaleessa käydään läpi, minkälaisina hoitajien uria ja niillä etenemistä on kuvattu aikaisemmissa tutkimuksissa. Hoitajien uria tarkastellaan myös tarvittavan osaamisen, sitoutumisen ja työtyytyväisyyden sekä lähijohtajuuden kannalta.

#### 3.1. Hoitotyöntekijän ura ja eteneminen

Hoitotyöntekijän ura ja sillä eteneminen on vahvasti kytköksissä käytännön taitojen osaamiseen ja kartuttamiseen. Euroopan Unionin ammattipätevyysdirektiivi määrittelee koulutukseen kuuluvia laaja-alaisia ydinkompetensseja ja sen mukaan mm. sairaanhoitajan koulutuksesta puolet tulisi olla kliinistä opetusta (EU 2013/55/EU). Hoitajien ammattikunta onkin muuttunut 1900-luvun loppupuolen aliarvotetusta hyvin koulutetuiksi oman alansa asiantuntijoiksi, joiden uran suhteenkin tulisi siirtyä ajatuksesta erilaisten toisiaan seuraavien työtehtävien sarjasta pidempikestoiseen ja tavoitteelliseen ura-ajatteluun. Hoitajien oman urakäsityksen ja -suunnittelun ajattelu on tärkeää erityisesti asiantuntija-aseman korostuessa nykyisessä terveydenhuollon kontekstissa. (Donner & Wheeler 2001: 79; Prosser & Olson 2013: 430.) Varsinkin nuoret odottavat unelmien työpaikaltaan oman aktiivisen ja kehittävän työotteen vastineeksi lähijohtajan tuoretta otetta työelämän johtamiseen ja todellista tasa-arvoista vuoropuhelua (Harmoinen 2014: 64). Hoitajat ovat nähneet urakehityksen mahdollisuudet ja tuen varsin kapeina, jolloin urakehityksestä puhuminen ja yhteisten käsitteiden luominen muodostuvat tärkeiksi tekijöiksi (Harmoinen 2014: 56; Hyytiäinen, Roos, Astala, Harmoinen & Suominen 2015: 223).

Vaikka työn painopisteet ovat muuttuneet, monessa Euroopan maassa hoitotyöntekijöiden eteneminen työssä on vähäistä johtuen mahdollisuuksien puutteesta. Hoitotyöntekijöiden horisontaalista liikkuvuutta ei ole laskettu uralla etenemiseksi, vaikka se lisääkin

ammattillista osaamista. Myös vertikaalisen etenemisen mahdollisuudet ovat rajallisia ja toisaalta on nähty, että haastavampien ja vastuullisempien tehtävien houkuttelevuuden lisääminen vaatisi palkkioiden nostamista, sillä tällä hetkellä se perustuu lähes yksioikoisesti henkilön omaan motivaatioon. (Kirpal 2004: 300.) Osallistumisen lisääminen ja uralla eteneminen tarkoitti monelle hoitotyöntekijälle siirtymistä enemmän hallinnon puolelle pois hoitotyöstä (McCabe & Garavan 2008: 561). Työssä ilmenevästä taitotarpeesta ja vastuusta huolimatta hoitotyön yhteiskunnallinen status on kansainvälisesti matala, mikä vaikuttaa negatiivisesti ammatilliseen itsetuntoon ja identiteettiin. Hoitotyö kärsii edelleen julkisessa kuvassa historiallisesti alisteisesta asemasta lääketieteelle sekä hyväntekeväisyyteen ja hoivaamiseen liittyvästä ammattikuvan hahmottomuudesta ja tehtävien määrittelyn ongelmista. (Kirpal 2004: 298; Franco & Tavares 2013: 129.) Vaikka hoitajien identiteettikin on kehittynyt samassa työn sisällön muuttuessa, on silti epäselvyyttä lisäkoulutusta hankkineiden roolista, titteleistä ja työnkuvista, joihin tarvittaisiin tarkennusta ja arvostusta (Hill 2017: 40).

Oman ammattikunnan sisäinen arvostus nostaa hoitajien ammatillista itsetuntoa kohottaen työn positiivisia tuloksia, omanarvontuntoa ja halua kehittyä sekä tavoitella ammattikunnan arvoja, sillä mitä korkeampaa ammatillista identiteettiä koetaan, sitä paremmin ammatillista osaamista pyritään käyttämään. Hoitajat kokevat omaavansa vahvasti oman ammatillisen identiteetin, joka erottaa heidät muista terveysalan toimijoista. (Franco & Tavares 2013: 129.) Oman työn arvostus liittyykin Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan korkeasti koulutettuihin ja ihmissuhdeammatteihin, kuten sosiaali- ja terveydenhuoltoalaan ja selkeästi vähemmän esimerkiksi teollisuustyöntekijöihin (Sutela & Lehto 2014: 22). Hoitotyöntekijöiden ammattiylpeys nousee hyvän hoidon toteuttamisesta, työtiimiin kuulumisesta ja työn hallinnan tunteesta ja on dynaamisessa muutoksessa oleva ilmiö (Sneltvedt & Bondas 2016: 562; Franco & Tavares 2013: 129). Kirpalin (2004: 297) tutkimuksen mukaan ammatillinen identiteetti nousee ajan myötä potilaskontaktista ja ammatin eettisestä pohjasta. Ammattiin juuri valmistuneen hoitotyöntekijän ammatillinen identiteetti nousee lääketieteellisen kiinnostuksen pohjalta, mutta ajan myötä keskiöön siirtyy potilas liittyen alan arvoihin ja etiikkaan. Potilasorientaatio liittyy myös hoitajien haluun toimia horisontaalisesti potilashoidossa eikä vertikaalisesti hallinnon alalla. Allenin (2011: 209) tutkimuksen mukaan sijaisten käsitykset omasta ammatti-identiteetistä olivat alempia ja siten myös sitoutuminen ja uramenestyksen odotukset olivat alempia. Kokonaisuudessaan vakituisten työntekijöiden kokemukset oman

uran edistämisestä olivat positiivisempia kuin määräaikaisten työntekijöiden, jolloin uratutkimuksen yleiset linjat käsityksistä urista uudenlaisista uran malleista ovat olleet hoitotyön kontekstissa yliarvioituja.

Urapolkujen tyypittelyssä ajallinen kesto on ilmeisin tyypittelytapa, jolloin pitkäkestoiseen organisaatioon sitoutumisen tulisi myös vastata pitkäkestoisen urapolun tukemisella (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004: 182). Donner (1992, artikkelissa Donner & Wheeler 2001: 80–81) jakaa hoitajan uran viiteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa eli opiskeluaikana saadaan kuva alasta. Valmistumisen jälkeen uran toisessa vaiheessa päästään sisälle alaan, jolloin kartoitetaan mielenkiinnon kohteita ja mahdollisia työpaikkoja. 2-5 vuotta valmistumisesta eli uran kolmannessa vaiheessa muodostetaan sitoutumista edistäviä tekijöitä, jolloin arvioidaan uratavoitteita, mietitään jatkokouluttautumista ja haetaan oman itsen ja työn välistä tasapainoa. Tässä uran vaiheessa ura alkaa hahmottua kokonaisuutena ennemmin kuin osina ja työtehtävinä. Neljännessä vaiheessa itse valittu ura koetaan tyydytystä tuottavana ja sen eteen nähdään vaivaa lisäkoulutuksen muodossa ohjaten myös muita. Viidennessä vaiheessa suuntaudutaan eläkkeelle siirtymiseen ja suunnitellaan sen sisältöä. Jo opiskeluaajan sijoituspaikoilla on siis merkitystä tulevaisuuden uran muodostumisessa, minkä vuoksi opiskeluympäristön ilmapiiri, ohjaaminen ja tuki ovat merkittävinä tekijöinä vaikuttamaan työpaikan houkuttelevuuteen (McKenna, McCall & Wray 2010: 181). Myös Sydänmaanlakka (2017, 276) ymmärtää ikävaiheiden tuomaa rakennetta elämää hahmottavana tukirakenteena omille valinnoille. Tueksi kuitenkin tarvitaan ajoittain tietoista valintaa ja itsereflektiota, jotta valinnoista tulisi omanlaisia.

Hoitotyöntekijöiden uralla etenemistä on mitattu mm. pätevyyden mittauksien kautta ja soveltamalla ammattiuramalleja. Kansallisesti HUS on toiminut edelläkävijänä hoitohenkilökunnan ammattiuramalleissa käyttämällä hoitajien klinisen uran tarkasteluun ns. AURA-uramallia, jossa käytetään Patricia Bennerin luomaa viisiportaista ammatillisen pätevyyden asteikkoa (aloittelija, edistynyt aloittelija, pätevä, taitava, asiantuntija). Uramallin tavoitteena on saada jokaisen hoitajan taso päteväksi ja myös pitää taso osaamisen systemaattisella vakioinnilla, pitkällä perehdytysohjelmalla ja mentoroinnilla. (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2016: 13.) Erilaiset etenemisen mittaamisen apukeinot, kuten Sairaanhoitajaliiton luoma erityispätevyysjärjestelmä (Sairaanhoitajaliitto 2012: 2–4), ulkomaiset ammatillisen etenemisen ohjelmat (clinical ladder

program, Nelson & Cook 2008: 357) ja Meretojan (2003) kehittämä NCS-mittari (Nurse Competence Scale) pyrkivät kaikki osoittamaan ammatilliset pätevyyden ja edistymisen kertymistä ansioittamalla myös käytännön kentän työskentelyä. Vaikka useita mittareita uran etenemiseksi on luotu, niiden luotettavuus, kehittäminen ja kulttuurillinen siirtäminen on usein jäänyt keskeneräiseksi. Mittarin käyttämisessä täytyisikin aina huomioida sopivuus ja tulkittavuus, jotta sen käyttö olisi tarkoituksenmukaista. (Flinkman, Leino-Kilpi, Numminen, Jeon, Kuokkanen & Meretoja 2016: 1036.)

Työuraan sisältyy kuitenkin muutakin kuin työhön liittyvän osaamisen lisäämistä, jolloin ura voidaan nähdä persoonallisuuden ja minäkuvan kehitysprosessina, jossa kasvatetaan myös ammatillista minuutta ja analysoidaan mm. omia vahvuuksia ja kehittämis-kohteita (Lähteenmäki 1995: 28, Ruohotie 1998, 94). Donner ja Wheeler (2015: 81) ovat muodostaneet hoitajille viisivaiheisen ammatillisen kehittymisen mallin, jossa prosessin viisi askelta on toimintaympäristön arviointi, itsearviointi, uravision muodostaminen, kehitysstrategian luominen ja oman osaamisen markkinointi. Hoitajat ovat kokeneet huolta oman osaamisensa markkinoinnissa ja oman osaamisen suhteuttamisessa tulevaisuuden muutoksiin muuttuvassa ympäristössä. Hoitajilla tulisikin olla kykyä arvioida omia taitojansa ja hakea uusia tehtäviä näiden perusteella. Kehittämisohjelmien tulisi kuitenkin yhdistää sekä henkilökohtainen urasuunnittelu että organisationaalinen suunnittelu. (McGillis Hall, Waddell, Donner & Wheeler 2004: 238.) Organisaatioille on eduksi henkilöstö, joka koostuu kliinisesti taitavista asiantuntijoista, jotka pystyvät joustavasti toimimaan sekä osaavat määritellä osaamisensa ja pystyvät adaptoitumaan uusiin tehtävänkuvuihin (Donner & Wheeler 2015: 83).

Työelämän muuttuessa on myös motivaatiotekijäksi noussut aikaisempien etuuksien sijaan oman työn arvostuksen kokemukset sekä kiinnostus omaan osaamiseen ja kehittymiseen liittyvä kiinnostus. Puhutaan ns. psykologisesta sopimuksesta, jossa sekä työnantajan että työntekijän tarpeet ja toiveet toteutuvat mahdollisimman pitkälle. (Lankinen ym. 2004: 130.) Martela ja Jarenko (2014: 38, 40) puhuvatkin työn ”tuunaamisesta” ja innostusperusteisesta rekrytoinnista, jossa työnkuvaa muokataan vastaamaan paremmin työntekijän vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita antamalla mahdollisuuksia kehittää omaa ammattitaitoaan haluamaansa suuntaan. Innostuneen ihmisen on nähty täyttävän osaamisaukkonsa nopeasti ja jatkuvasti muuttuvat osaamishaasteet toisaalta

tukevat sisäistä motivaatiota ja kyvykkyyden tunteen kasvua, kunhan ne tuodaan molemmiin puolin esiin. (Hiltunen 2011.)

### 3.2. Alalla tarvittava osaaminen ja pätevyys sekä niiden syventäminen

Oman osaamisen kehittäminen kuuluu työhön yhtenä sen kehittämisen perusasiaana. Ammatilliseen kehittymiseen kuuluu koko työuran mittainen osaamisen uudistaminen, joka alkaa peruskoulutuksesta ja päättyy työuran päättymiseen. Nykyinen työelämä vaatii yhä laaja-alaisempaa osaamista, joka syntyy refleктоimalla saatu tieto käytännön taidoiksi eli kyvykkyyksiksi. (Suonsivu 2014: 48.) Yksilön osaamistarpeet työssään muodostuvat toisaalta työnantajaorganisaation strategisesta osaamisesta sekä hoidettavana olevan tehtävän menestyksekkääseen hoitamiseen vaadittavasta osaamisesta. Työstä riippumattomia osaamistarpeita on kuitenkin Ojalan (2008: 130) mukaan työtehtävän perusosaamisen lisäksi mm. vuorovaikutustaidot, erilaiset oppimisen tavat ja priorisointi sekä vahvasti itsensä johtamisen taito osana oman oppimisen johtamista. Vastuullisuuden ja yrittäjämäisen työtteen lisääntyessä korostuu työnteon eettisyys ja itsensä johtaminen sekä aikaosaaminen eli toisaalta kyky hallita omaa aikaa ja toisaalta nähdä tulevaisuuden tarpeet. (Ojala 2008: 131.)

Osaamisen määrittely on haastavaa sen subjektiivisen kokemuksen vuoksi ja konkretian sekä yhteisen käsityksen puuttuessa se jää epämääräiseksi. Yrityksen strategialähtöisestä osaamisesta puhuttaessa puhutaan usein käytännössä yksittäisten työntekijöiden osaamisesta. Merkittävää on, että yrityksessä on määritelty toiminnassa tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. (Ojala 2008: 53.). Osaamistarpeiden lähtökohtana toimivat organisaation menestystekijät, asiakkaiden tarpeet ja odotukset, toimintaympäristön, työn ja toimintatapojen muutokset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä strategiset tavoitteet. Osaamistarpeiden kartoitus työntekijätasolla tuottaa myös ymmärrystä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavasta osaamisesta ja lisää sitoutumista organisaatioon. (Ojala 2008: 109; Lankinen ym. 2004: 35.) Terveystieteiden ammatillista kehittämistä näytetään edelleen kuitenkin ajateltavan organisatoriselta kannalta keskitetyllä esimerkiksi oman osaamisen laajentamiseen ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen laaja-alaisuutta vaaditaan ensisijaisesti toimintayhteisön osaamisen varmistamiseksi. (Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000: 11.)

Meretoja, Leino-Kilpi, Kajander-Unkuri, Kuokkanen, Flinkman ja Ruoppa. (2015: 7) puhuvat sairaanhoitajan ammattipätevyyden käsitteestä ammattitaitoa mittaavana tekijänä, johon on muodostettu useita erilaisia mittareita tukemaan sekä yksilön omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tarkastelua sekä esimiestyötä tämän tukena mm. vuositaisissa kehityskeskusteluissa. Ammattipätevyydellä tarkoitetaan hoitajan kykyä toimia tietojen, taitojen, asenteiden ja arvojen mukaisesti mahdollisimman hyvin erilaisissa tilanteissa (Numminen ym. 2013: 1413). Kliinisen ammattipätevyyden mittaaminen ja edistymisen todentaminen on nähty olevan yhteydessä myös useisiin muihin työelämässä vaikuttaviin tekijöihin. Meretoja ym. (2015: 7) yhdistävät ammattipätevyyteen laajoja yksilö- ja organisaatiolähtöisiä työhyvinvointitekijöitä, kuten ammattiin sitoutumisen, henkilökohtaisen valtaistumisen ja työympäristön eettisen ilmaston ja johtamisen. Vasta ammattipätevyyden hyvä taso yhdistettynä työhyvinvointia tukevan ympäristön kanssa muodostaa perustan laadukkaalle hoidolle ja sitoutuneelle henkilökunnalle.

Hoitotyöntekijöiden kokemukset pätevydestä ja kehittymisestä liittyivät usealle alueelle. Hoitajat ovat nähneet merkityksellisenä, että pätevyys ja sen kehittäminen on huomionarvoisia asioita, joiden kehittäminen on ajassa ja paikassa muuntuva. Kokemukset, kollegoiden kokemusten jakaminen ja omia taitoja haastava työ antoivat mahdollisuuksia mitata omaa osaamistaan ja tarkastella kehittämiskohteitaan ja toisaalta antoivat luottamusta omiin taitoihin onnistumistilanteissa. Työyhteisön ja osaston ilmapiiri olivat merkittäviä pätevyiden lisäämisen kokemuksissa. Hoitajien pätevyiden kehittymisen nähdään liittyvän myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten henkilökohtaiseen motivaatioon ja kiinnostukseen kehittyä asiantuntijuudessaan. Teoreettisen tiedon lisääminen on tärkeää pätevyiden lisäämisessä, mutta tiedon tulisi liittyä kiinteästi omaan työalueeseen ja olla räätälöity vastaamaan tiedon tarpeeseen. (Khomeiran ym. 2006: 68–69.)

Sairaanhoitajien eettiset ohjeet (Sairaanhoitajaliitto 1996) ja laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (L 559/1994) muodostavat hoitajille velvollisuuden jatkuvasta osaamisen ja ammattitaidon kehittämisestä. Omien taitojen, tietojen ja osaamisen ylläpitäminen on jokaisen työntekijän itsensä vastuulla ja esimiehen tehtävänä on ennemminkin tukea tätä tehtävää kuin tehdä se henkilön puolesta (Mäkisalo-Ropponen 2014: 111; Juuti & Vuorela 2002: 33). Osaamisen kehittäminen on nähty merkitykselliseksi uran jokaisessa

vaiheessa niin vasta-alkajana kuin uran keski- ja loppuvaiheissakin. Uran alkupuolella osaamisen kehittäminen liittyy erityisesti ammattitaidon kartuttamiseen, kun taas uran edettyä osaamisen kartuttaminen nähtiin ammattitaidon uusiutumisen kannalta. (Price & Reichert 2017.) Kouluttautuminen ja työn osaaminen on liitetty suoraan hoitajien uratytytyväisyyteen ja hyvinvoivaan työyhteisöön, sekä potilashoidon laadukkuuteen ja uralta poistumiseen ja sitoutumiseen. (Price & Reichert 2017; Suonsivu 2014: 48; Jokiniemi, Pietilä, Kangasniemi, Haatainen & Meretoja 2014: 42.)

Oman osaamisen lisääminen ja asiantuntijuuden syventäminen liittyy osaltaan myös itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen ja esimiehen mahdollisuuksiin tukea työntekijöitä näiden taitojen kehittämisessä. Itsensä johtamisella voidaan nähdä mm. tavoitteiden asettamista ja toteuttamissuunnitelman muodostamista, nykytilanteen arvioimista sekä itsensä ja ammattitaitonsa jatkuvaa arvioimista ja kehittämistä, minkä työntekijä itse tekee ja toteuttaa (Hiltunen 2011). Itsensä johtaminen eli itseen kohdistuvan vaikutamisprosessin tärkeyden lisääntyminen on merkityksellistä sekä työntekijän itsensä että organisaation näkökulmasta. Työympäristön nopeat muutokset edellyttävät nopeaa reagoitua, joustavuutta ja jatkuvaa uusiutumiskykyä sekä omien voimavarojen ja osaamisen tunnistamista uupumisen estämiseksi. Hyvällä itsensä johtamisella voidaan siis pyrkiä parempaan itsetuntemukseen ja ammatillisten ja henkilökohtaisten vahvuuksien ja tehokkuuden lisäämiseen. Itsensä johtamisen kautta työntekijällä on myös paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työnsä sisältöön, mikä lisää motivoitumista ja positiivista otetta työhön. (Sydänmaanlakka 2017: 16–17; Suonsivu 2014: 47.)

Itsensä johtamisen avainosaamisena on Sydänmaanlakan (2017: 81, 17) mukaan reflektointi, jossa arvioidaan ja pohditaan omaa toimintaa ja sen perusteita sekä arvioidaan seuraamuksia. Reflektointi on myös omien kokemusten systemaattista analysointia ja käsitteellistämistä ja uusien toimintamallien hahmottamista, jonka avulla pystytään selkeämmin muuttamaan arvostukset tavoitteiksi ja toiminnan kohteiksi. Tietämisen ja tekemisen välinen kuilu itsensä johtamisessa johtaa siihen, ettei tietoa ole tuotu käytännön tasolle, sillä itsensä johtaminen on kurinalaista, pitkäjänteistä ja pohjimmiltaan konkreettista toimintaa, johon kuuluu myös vastuu omista päätöksistään tai päättämättömyyksistään.



### 3.3. Hoitotyöntekijöiden sitoutuminen ja poistuma alalta

Hoitotyöntekijän työuraa voidaan tarkastella myös sitoutumisen ja alalta poistumisen kautta. Työsitoutuneisuudella tarkoitetaan yksilön kokemusta työn mahdollisuuksista tyydyttää tarpeita; mitä enemmän näitä tyydytystä tuovia tekijöitä on, sitä vahvemmin yksilö sitoutuu ja omistautuu työhönsä (Mäkikangas ym. 2008: 63). Sitoutumista voidaan jaotella mm. ammattiin ja organisaatioon liittyvään sitoutumiseen. Laine (2005: 29) on määritellyt ammattiin sitoutumisen moniulotteiseksi käsitteeksi, johon sisältyy näkökulmina affektiivinen sitoutuminen (halu pysyä ammatillisessa roolissa), jatkuvuuteen sitoutuminen (ammattista poistumisen tuomat kustannukset) ja normatiivinen sitoutuminen (koettu velvollisuus pysyä ammatissa). Organisaatioon sitoutumisen Laine (2005: 28) määrittelee henkilön asennoitumiseksi ja kiinnittymiseksi organisaatioon. Organisaatioon sitoutumiseen on liitetty tunteisiin liittyviä ulottuvuuksia, sitoutumattomuuteen kuuluvia hyötyjen menetyksiä ja normatiivisesti koettua velvollisuutta. Sitoutuminen on työtyytyväisyyttä vakaampi, pysyvä ja laajempi tekijä työtyytyväisyyden keskittyessä lähinnä kuvaamaan työn hyviä ja huonoja tekijöitä. Käsitteillä on kuitenkin toisiaan tukeva merkitys hoitotyöntekijöiden työn kokemuksissa. (Laine 2005: 46.) Aikaisempien tutkimusten perusteella hoitajat eivät kuitenkaan muodosta välttämättä vahvaa sitoutumista työnantajaansa vaan ennemmin omaan lähimpään ryhmäänsä tai ammattikuntaansa (Kirpal 2004: 297).

Sekä suomalaisessa että kansainvälisessä tutkimuksessa esiintyy samankaltaisia tekijöitä hoitotyöntekijöiden sitoutumiseen ja alalta poistumiseen liittyen. 10 Euroopan maata Suomi mukaan lukien käsittäneessä laajassa tutkimuksessa (RN4Cast) löydettiin alalta poistumiseen kansainvälisesti yhdistäviä tekijöitä, jotka liittyivät mm. esimiestyöhön, osallisuuden kokemusten puutteeseen ja työjärjestelyihin. Kattavia johtopäätöksiä on kuitenkin vaikeaa vetää maiden välisten terveydenhuoltojärjestelmien eriävyyksien vuoksi. (Heinen, Achtenberg, Schwendimann, Zander, Matthews, Kozka, Ensio, Stromseng Sjetne, Moreno Casbas, Ball & Schoonhoven 2013: 182.) Kanadalaisen pitkittäistutkimuksen tuloksissa puhuttiin samansuuntaisesti sitoutumista lisäävän ammatillisen osallistamisen merkityksestä, jolla tarkoitettiin mm. toimivia palkkiojärjestelmiä, ammatillisen pätevyyden lisäämismahdollisuuksia ja johtamisjärjestelmän madaltamista. Nämä tukevat varsinkin nuorten työntekijöiden tarpeita pätevyyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden kokemuksesta ja sisältävät positiivisia mielikuvia työstä, mikä

on merkityksellistä ammatillisen minäkuvan kehittymiseksi. (Chenevert, Jourdain & Vandenberghe 2016: 76, 81, 83.)

Työelämään nykyisellään liittyvä puhe ammatin vaihtamisesta useita kertoja elämässä ei tilastollisesti näytä pitävän paikkaansa suomalaisessa yhteiskunnassa. Kaikista ammasteista lääkärit, hoitotyöntekijät ja opetushenkilökunta näyttävät eniten pysyneen lähes samassa ammatissa ja alalla. (Sutela & Lehto 2014: 27.) Suomalaisen hoitajien sitoutumiseen vaikuttivat kokemukset hoitotyön merkityksellisyydestä, hyvästä johtamisesta ja uralla etenemisestä. Laineen (2005: 136–137) tutkimuksessa hoitajat kokivat varsin voimakasta sitoutumista sekä työpaikkaan että ammattiin. Ammattiin sitoutumiseen korreloivat työtyytyväisyys sekä esimies- ja työtoverituki, joiden lisäksi osallistumismahdollisuudet, työn itsenäisyys ja urakehitysmahdollisuudet on nähty liittyvinä tekijöinä.

Heikkoon sitoutumiseen sekä ammatin että työpaikan suhteen vaikutti työn vähäinen palkitsevuus, huono taloudellinen tilanne, työsuhteen epävarmuus sekä uupumuksen kokemukset (Laine 2005: 136–137). Myös Flinkmanin tutkimuksessa todettiin, että poistuminen alalta johtuu monimuotoisista ja pitkään harkituista prosesseista, joissa esiintyy mm. burnout ja huonot ammatilliset kehittymismahdollisuudet, mutta myös alhainen työtyytyväisyys, perheeseen liittyvät asiat ja työhön liittyvä korkea vaatavuus. (Flinkman 2014: 86-87.) Myös suomalaiset hoitajat hyötyvät autonomian kokemuksen lisääntymisestä ja itsenäisen päätöksenteon tukemisesta, jotka kohottavat selkeästi hoitajien tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Uramallin puuttuminen, ammattitaitoa päivittävän koulutuksen puute samoin kuin palkkaukseen liittyvät kysymykset nousevatkin tärkeiksi tekijöiksi alalta poistumisen harkinnassa liittyen myös kokemukseen oman alan arvostuksesta. (Hintsala 2005: 173, 177.)

Kaksi tärkeintä tapaa, joilla organisaatiot pyrkivät saavuttamaan henkilökunnan jatkuvaa sitoutumista, ovat toisaalta auktoriteetin jakaminen ja toimintavapauden delegointi ja toisaalta pidemmän aikavälin organisatoristen työurien rakentaminen. Auktoriteetin jakaminen antaa henkilökunnalle kokemusta luottamuksesta ja jäsenyydestä organisaatiossa ja rohkaisee kiinnittämään huomiota organisaatiokohtaisten ongelmien ratkaisuun ja kehittämään uusia toimintatapoja. Toinen tapa lisätä henkilöstön sitoutumista on rakentaa kyvykkyyksiä kehittäviä urapolkuja organisaatiossa. Mikäli työntekijä ei koe

oman työnsä olevan merkityksellistä, hän pyrkii kehittämään yleisiä taitojaan ennemmin kuin organisaatiolle spesifejä taitoja. Tällöin riski siirtyä muun organisaation palvelukseen on merkittävästi isompi, kuin spesifien taitojen kautta tulevan sitoutumisen avulla voitaisiin saavuttaa. Pidemmälle aikavälille vietyjen spesifien taitojen tuoma urapolku kantaa yksilöä suhdannevaihteluiden yli ja osoittaa sitoutumisen riskin arvoiseksi. (Lankinen ym. 2004: 182.)

Hoitotyöntekijöiden sitoutumisen on nähty kehittyvän parhaiten työyhteisöissä, joiden työntekijät voivat kehittää ammatillista osaamistaan ja kykyjään sekä tuntevat olonsa turvalliseksi. Työntekijöiden sitoutuminen lisää näin ollen esimiesten ja organisaatioiden vastuuta työolojen järjestämisestä siten, että niihin voidaan sitoutua turvallisesti. Erikoistuneemmassa yksikössä toimiminen ennusti parempaa sitoutumista yksikköön, mutta merkitsevänä tekijänä tässä toimi erityisesti työyhteisön toimivuus ja johtamisen oikeudenmukaisuus. Yksikön yhteishenkeä ja sitoutuneisuutta lisäävät yhtenäiset tavoitteet hoidon laadussa, mahdollisuus käyttää hyväksi erityistaitoja ja sopiva pysyvyys henkilöstössä, mikä heijastuu oman yksikön lisäksi myös organisaation sitoutumiseen. Osallistavalla ja oikeudenmukaisella johtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin ja toisaalta sitoutuneet työntekijät luovat työyhteisöön positiivista ilmapiiriä ja tukevat esimiestyötä. (Pekkarinen, Sinervo, Elovainio, Noro & Finne-Soveri 2006: 65–66; Khomeiran ym. 2006: 71.)

Alalta poistumisen suunnitelmat muodostavat merkittävän tarpeen kiinnittää huomiota poistumisriskissä oleviin ryhmiin. Potentiaalisia alalta poistujia löytyy erityisesti nuorista hoitajista, vaikka nuoret hoitajat ovat ylipäänsä tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä työhönsä kokonaisuuden huomioon ottaen. Noin joka neljäs suomalainen nuori hoitotyöntekijä harkitsee vakavasti alalta poistumaa, mikä tosin on suuruudeltaan samankaltaista kaikkien palkansaajien keskuudessa. Yhdeksi syyksi nuorten hoitajien poistumalle on nähty hoitajan ammattin oleminen koulutukseen hakuvaiheessa vasta toisena vaihtoehtona tai se, että alalle valikoidutaan sattumanvaraisesti. (Hintsala 2005: 173, Flinkman 2014: 86-87, 71.)

Uran toisessa ääripäässä on nähty lähestyvän eläkeiän olevan alalta ennenaikaiselle poistumiselle altistava tekijä niin kansainvälisesti kuin alueellisestikin. (Heinen ym. 2013: 182.) Huolimatta saavutetusta eläkeiästä, osa hoitajista haluaa silti jatkaa hoito-

työssä sen suuren mielekkyyden vuoksi. Työuraa eläkeoikeuden jälkeen jatkaneet hoitajat ovat pitäneet tärkeänä työssä jatkamisen kannalta työyhteisöön, hoitotyön mielekkyyteen, työn organisointiin ja johtamiseen liittyviä asioita. Työn kuormittavuuden muokkaaminen vastaamaan ikääntyvän työntekijän tarpeita on kuitenkin haastavaa, jolloin nousee yhä tärkeämmäksi ajatus työnantajan roolista joustavien ratkaisujen mahdollistajana. Ikäjohtamisen käsitteen esiin tuominen korostaakin ajatusta, että jokaisella ikäluokalla on haasteensa, joihin työnantajan tulisi tarpeen mukaan vastata. (Pirttimäki, Peltokoski & Kivinen 2015: 19-21.)

Koko Euroopan laajuudella on todettu työuupumuksen olevan yhteydessä toistuvasti hoitotyöntekijöiden lähtöaikeisiin (Heinen ym. 2013: 182). Suomalaishoitajien työuupumuksen määrän on nähty olevan samalla tasolla tavanomaisen työikäiseen väestöön verrattuna (Kanste 2006: 243). Kansainvälisesti vertailukelpoisella mittarilla (Maslach Burnout Inventory) mitattuna työuupumusta oli amerikkalaishoitajilla suomalaishoitajiin verrattuna noin viisinkertainen määrä ja saksalaishoitajillakin kaksinkertaisesti (Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski, Busse, Clarke, Giovannetti, Hunt, Rafferty & Shamiyan 2001: 46). Kansainvälisesti suomalaiset hoitajat voivat siis suhteellisen hyvin ja työssä onnistumisen tunne toimii vahvana tukena suomalaisille hoitajille. Hoitohenkilökunnan uupumusta ilmenee erityisesti uran alkuvaiheessa ja tehtävien vaihtuessa mahdollisen kokemattomuuden ja epärealististen odotusten vuoksi, mutta myös alalla jo kokeneet ja pitkään toimineet voivat sairastua työuupumukseen. Työuupumuksen ehkäisemiseksi tehtävien yksilöinterventioiden lisäksi onkin ehdotettu myös organisatorisia ratkaisuja mm. yksikkökoon pienentämisen, esimiesten saavutettavuuden ja työvuoro-suunnittelun joustavuuden suhteen. (Kanste 2006: 241.)

### 3.4. Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyden (job satisfaction) käsitteellä on kuvattu henkilön kokemusta tyytyväisyydestään työssä ja miten paljon hän pitää työstään tai sen eri piirteistä (Spector 1997: 2). Juuti (2006: 27) on määritellyt työtyytyväisyyden olevan henkilön työhön asennoitumiseen liittyvien asioiden yhteistulos, joka voi vaihdella eri aikoina. Lu, Barriball, Zhang ja While (2012: 1018) määrittelevät perinteisen työtyytyväisyyden mallin keskittyvän erityisesti työn sisällön tuottamiin tunteisiin, jota henkilöllä on työtään kos-

kien. Työtyytyväisyys tai -tyytymättömyys ei kuitenkaan heidän mielestään ole riippuvainen pelkästään työn sisällöstä, mutta myös niistä odotuksista, joita yksilöllä on työtään kohtaan. Työtyytyväisyyden on myös havaittu olevan yhteydessä melko pysyviin persoonallisuuden piirteisiin, erityisesti taipumukseen kokea myönteisiä tunnetiloja. Tätä yhteyttä tukevat tutkimustulokset, jonka mukaan työtyytyväisyyden on nähty yllättävän pysyvänä yksilön kokemuksena, joka pysyy suhteellisen samana työpaikan muutoksista huolimatta. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2008: 63.)

Työtyytyväisyyden käsite on läheistä sukua työhyvinvoinnin (well-being at work) käsitteelle, joka kuvaa lähestymistavasta riippuen kokonaisyhyvinvointia työssä (mm. fyysinen, psyykkinen ja emotionaalinen hyvinvointi). Työtyytyväisyys on siis työhyvinvoinnin positiivinen ilmentymä, mutta se ei varsinaisesti ilmaise työhyvinvointia vaan yksilön myönteisiä asenteita työtään kohtaan. (Mäkikangas ym. 2008: 59.) Työtyytyväisyyden lähikäsitteenä voidaan myös pitää motivaation käsitettä, joka on mm. Juutin (2006: 37) määrittelemänä yksilön käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien asioiden järjestelmä, jossa yksilö pyrkii saavuttamaan tiettyjä tavoitteita. Rasilan ja Pitkosen (2010: 5) mukaan motivoitunut ihminen työskentelee laadukkaasti, mutta myös suhtautuu tekemiseensä innolla ja ilolla. Yksilö tuntee siis tyytyväisyyttä, kun hän työskentelee motivoituneena.

Teoreettisesti työtyytyväisyyttä on arvioitu mm. tarveteorioiden kautta, jossa ajatellaan ihmisten täyttävän työssään itselleen tärkeitä tarpeita. Odotusarvoteoriassa taas ajatellaan yksilön odotusten ja päämäärien sekä todellisuuden yhteneväisyyden muodostavan työtyytyväisyyttä. (Juuti 2006: 29.) Motivaatioteorioiden selittäessä yksilöiden työmotivaation kautta ihmisten halua tehdä työtä, puhtaasti työtyytyväisyyteen keskittyvä teoria on ns. Herzbergin kaksifaktoriteoria (motivaatio-hygieniateoria), joka perustuu työtyytyväisyyttä (motivaatiotekijät, kuten työn mielenkiintoisuus ja vastuullisuus) ja -tyytymättömyyttä (hygieniatekijät, kuten palkka ja työolosuhteet) muodostaviin tekijöihin. Tekijät eivät vastoin yleistä ajatusta ole toistensa vastakohtia, vaan yksilön tyytyväisyys ja tyytymättömyys voi vaihdella akselilla tyytyväinen – ei-tyytyväinen ja tyytymätön – ei-tyytymätön. Herzbergin teoriaa on kritisoitu sen todellisuutta yksinkertais-tavasta luonteesta, johdonmukaisuuden puutteesta sekä kyvyttömyydestä muodostaa pätevää mittausmenetelmää työtyytyväisyydestä. (Harisalo 2009: 105, 108; Lu ym. 2012: 1018.) Lisäksi Juuti (2006: 29) on maininnut, että tekijöiden jakaminen kahteen

eri ryhmään ei ole välttämättä toimiva ratkaisu, sillä samat tekijät voivat aiheuttaa sekä työtyytyväisyyttä että työtyytymättömyyttä.

Sairaanhoitajien työolobarometri 2016 osoittaa suomalaisten hoitajien työtyytyväisyyden parantuneen 2010-luvun aikana tasaiseen tahtiin, mutta tyytyväisyys jää kokonaisuudessaan edelleen vain tyydyttävälle tasolle. Toimivat käytännöt, johtaminen, työn palkitsevuus, asiantuntijuuden kehittäminen sekä työn ja yksityiselämän yhteen sovittaminen muodostavat hoitajille tärkeitä osa-alueita tyytyväisyyttä kohottavina tekijöinä. Hyvän hoidon toteuttaminen on yksittäisenä tekijänä hoitotyöntekijöiden työtyytyväisyyttä eniten nostava ja palkkaus eniten työtyytymättömyyttä aiheuttava tekijä. Lisäksi työtyytymättömyyttä lisää vuosittaisen minimitäydennyskoulutuksen määrän toteutuminen vain osittain ja työn kiirettä lisäävät tekijät, kuten liian pieni henkilöstömäärä, työn vaativuus ja työajan riittämättömyys suhteessa tehtäviin töihin. Työtyytymättömyys korostuu em. syistä mm. päivystyksessä työskentelevien hoitajien keskuudessa. (Hahtela 2017: 29–30.) Toisaalta hoitajien työtyytyväisyyden on todettu olevan varsin hyvällä tasolla ja sairaalan, perusterveydenhuollon ja vanhustenhuollon välisessä vertailussa vanhustenhuollossa on selkeä korkea psyykinen rasittuneisuus ja hoitajien arvioima matalin työtyytyväisyys. Kuormittavilla hoidon aloilla työskentelevien hoitajien työtyytyväisyyden tukemiseen tulisikin kiinnittää jatkossa huomiota. (Heponiemi, Sinervo, Räsänen, Vänskä, Halila ja Elovainio 2008: 24.)

Länsimaisten hoitajien työtyytyväisyydelle näyttää olevan yhteistä hoitajien välisen yhteisöllisyyden ja laadukkaan potilashoidon erityinen merkityksellisyys, minkä lisäksi työn organisoinnilla, kuten työjärjestelyillä ja johtamisella sekä ammatillisuudella on merkitystä työhyvinvoinnin kokemukselle. Huolimatta kulttuurieroista samankaltaisia tuloksia työtyytyväisyyttä muodostavista tekijöistä on länsimaiden lisäksi saatu esim. aasialaisista sairaaloista. (Utriainen & Kyngäs 2008: 45–46.) Euroopan maiden työolojen ja tyytymättömyyden syissä löytyy jossain määrin yhdensuuntaisuutta koskien mm. palkkoja, etenemisen vaikeutta ja koulutuksen puutetta. Työtyytymättömyyden syyt ja määrät vaihtelevat maiden välillä ja eikä yksikään maa välty vertailussa kokonaan hoitajien negatiivisilta asenteilta. Tyytymättömyyden asteesta riippumatta hoitajat pitävät pääsääntöisesti alavalintaansa oikeana. (Aiken, Sloane, Bruyneel, Van der Heede & Sermeus 2013: 146, 150.) Kansainvälisessä kirjallisuusvertailussa on löydetty maailmanlaajuisesti yhdistäviä tekijöitä hoitajien työtyytyväisyydestä ja -tyytymättömyydestä

ja työtyytyväisyyden matalan tason on nähty olevan merkittävä syy alalta poistumiseen. Kuitenkaan ei olla pystytty mallintamaan työtyytyväisyyttä kokonaisuudessaan, sillä eri kulttuureissa sillä on eri painotuksensa ja suhteensa, minkä vuoksi kokonaisvaltaisten työtyytyväisyyden interventioiden luominen muodostuu erittäin haastavaksi. (Lu ym. 2012: 1033.)

Työtyytyväiset hoitotyöntekijät ovat nostaneet johtamisessa tärkeiksi tekijöiksi hyvät henkilöstöjohtamistaidot. Hyvässä johtamistyössä korostui esimiehen taito suunnitella työtä ja ratkaista työhön liittyviä konflikteja sekä kyky tuoda esiin kehittymismahdollisuuksia ja olla kiinnostunut työntekijöiden työtyytyväisyydestä. Mm. ammatillisen autonomian mahdollistaminen eli työntekijän mahdollisuus vaikuttaa tehtäviinsä, työnsä rytmitykseen ja tehtävien valmiiksi saamiseen lisäsivät tyytyväisyyttä. Kuitenkin hoitotyöhön liittyvien rutiinien välttäminen ei ole mahdollista luoden tiettyjä reunaehtoja työn rytmitykselle. Työntekijän tyytyväisyyden lisäksi ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet, kuten työssä oppiminen ja opittujen asioiden käyttömahdollisuus paransivat myös potilastyön laatua lisäämällä aloitteellisuutta soveltaa opittuja asioita käytäntöön. Työssä oppimisen mahdollisuudet ovat kuitenkin kaksiteräinen miekka: ilman tukea ja palkkioita lisääntyneistä vastuista saattaa tulla rasittava taakka työntekijälle. Kokonaisuudessaan huomattavaa oli se, että lähiesimiehet, joiden koettiin arvostavan henkilökuntaa ja heidän tekemäänsä työtä useimmiten olivat myös valmiita auttamaan työssä ja keskustelemaan siihen liittyvistä asioista. (Chen & Johantgen 2010: 1008–1009.)

### 3.5. Esimiestyö ja johtaminen hoitotyöntekijän uran tukena

Julkinen terveydenhuolto muodostaa toimintaympäristönä monitahoisen johtamisympäristön. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa ohjaa useisiin lakeihin perustuvan normiohjauksen lisäksi valtion määrittelemä resurssiohjaus, jolloin mukaan tulee myös poliittinen ohjaus sekä julkinen valvonta. (Oulasvirta, Ohtonen & Stenvall 2002: 23, 35.) Sosiaali- ja terveysala on ollut lähivuosisikymmeninä suurien muutosten alla (mm. kunta- ja palvelurakennemuutos PARAS-hanke), jotka jatkuvat tulevaisuudessa mm. sote- ja maku-uudistusten muodossa (Reikko ym. 2010: 22). Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan uudistukset ja toiminnan muutoksien aiheuttamat haasteet asettavatkin uusia vaatimuksia myös alan johtamisosaamiselle. Toiminnan muutoksien vaatiman ymmärryk-

sen lisäksi johtamisessa tarvitaan edelleen vahvaa ihmissuhdeosaamista. Sosiaali- ja terveysjohtamisen moninaisuus liittyy perustehtävään liittyvään eettisyyteen ja inhimillisyyteen, asiakasnäkökulman huomioimiseen sekä henkilöstön pitkälle eriytyneen asiantuntijuuden tehokkaaseen hyödyntämiseen. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaan vaikuttavat useat erilaiset odotukset. Johtamiseen vaikuttavat poliittiset odotukset vastuullisuuden ja taloudellisuuden vaateella, potilaat odottavat tehokasta hoitoa ja ammattilaiset toivovat haasteellista työympäristöä. (Vartiainen 2012: 94; Vartiainen & Ollila 2012: 92.)

Johtaminen toimii aktiivisena vuorovaikutuksena johdon ja henkilöstön välillä ja perustuu molemminpuoliseen luottamukseen sekä avoimeen viestintään ja yhteistyöhön. Yleisesti ottaen suomalaisen johtamisen vahvuuksina on pidetty rehellistä ja suoraa henkilökohtaista toimintaa ja sitoutumista työhön, kun taas heikkouksina on nähty toisten vähäistä kuuntelemista ja toisista välittämistä sekä vaikeiden tilanteiden hallintaa ja erilaisuuden hyväksymistä. Myöskään arvoista keskusteleminen ei istu sujuvasti suomalaiseen johtamiseen ja vuorovaikutukseen. (Lankinen ym. 2004: 53.) Hoitotyön henkilöstöjohtamisen yhtenä isona osana on nähty juuri hoitotyön johtajan osoittama luottamus henkilökunnan kykyyn kantaa vastuuta ja selviytyä asiantuntijuutta vaativista tehtävistä käyttämällä osaamistaan (Malmi 1999: 200). Motivoivien tehtävien tarjoaminen ja kokemus osallisuudesta tavoitteiden saavuttamisessa kannustavat etenemisessä enemmän kuin rahalliset palkkiot parantaen työsuorituksen tasoa ja sitä kautta nostaen työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Johtamisen ihmisläheisyys, yksilön kunnioittaminen ja hierarkian madaltuminen työyksikössä antavat tilaa osaamiselle ja sen tehokkaalle käytölle sekä oman asiantuntijuuden kehittämiseksi. (Malmi 1999: 200; Ojala 2008: 294; Järnlström & Luoma 2014: 43–44.)

Osaamisen ja nykyisten sekä tulevien tarpeiden yhteensopivuuden arviointi yhdessä työntekijöiden ja lähiohjaajien kanssa sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen ja urapolkujen ohjauksen kytkeminen liiketoimintastrategiaan ja johtamiseen muodostavat kokonaisuuden. Kilpailukyvyn ja sujuvan toiminnan kannalta henkilöstön osaamisen sekä sen kehittämisen ja hiljaisen tiedon käyttäminen ovat tärkeitä tekijöitä. (Lankinen ym. 2004: 33; Juuti & Vuorela 2002: 17.) Henkilöstöjohtamisen strategisuuden kannalta on kuitenkin merkittävää, että henkilöstökäytännöt muodostavat toimivan kokonaisuuden, jolla pyritään vaikuttamaan myös työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen.



Organisaation ylimmän johdon antama merkitys henkilöstöresursseille on suorassa suhteessa henkilöstöjohtamisen onnistumiseen, sillä mikäli ylin johto ei usko henkilöstöressien merkittävyyteen ja henkilöstöjohtamisen tuomaan lisäarvoon, ei se myöskään siirry strategiseen päätöksentekoon. (Järnlström & Luoma 2014: 43–44.) Hoitotyön organisaatioissa tulisikin olla kykyä tukea hoitajia urapolkujen muodostamisessa, lisä- ja täydennyskoulutuksen mahdollistamisessa sekä syvennetyn tiedon hyväksi käyttämisessä asiantuntijuuden kehittämisen apuna (Flinkman, Leino-Kilpi & Salanterä 2014: 58).

Terveystieteiden huollossa tapahtuvaa urakehitystä ja organisaation tarpeita tukee henkilöstön mahdollisuus siirtyä työtehtävästä toiseen organisaation sisällä ja keskeistä kehittymisen kannalta on mahdollisuus saada uutta osaamista vastaavia vastuualueita ja tehtäviä. Lähtökohtana pitäisi kuitenkin aina olla organisaation perustehtävästä lähtevä osaamistarpeiden arviointi, jota arvioidaan suhteessa työntekijän osaamistasoon. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009: 68.) Baruch (1999: 433) määrittelee uran prosessiluontoiseksi kehittymisen poluksi, jonka varrella on kokemuksen karttumista ja rooleja yhdessä tai useammassa organisaatiossa. Mutta vaikka ura kuuluukin yksilölle, sitä monessa tapauksessa suunnitellaan ja hallinnoidaan yksilölle organisaation toimesta.

Erilaisilla johtamistavoilla on nähty merkitystä hoitotyöntekijöiden hyvinvoinnille ja sitä kautta ammattipätevyyden lisääntymiselle. Toiveena johtajuudelle on esitetty yhteisöllisempää toimintakulttuuria, jossa yhteisön jäsenet ottavat vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta, yhteisestä toiminnan kehittämisestä ja oppimisesta (Viitala & Koivunen 2014: 164). Jaettu johtajuus tai osallistava johtajuus (shared governance) lukeutuu yhteistyöhön perustuviin johtamistapoihin, joille ominaista on henkilöstön osallistumista tukeva ja siihen kannustava johtamistapa. Jaetussa johtamisessa ei merkittävästi ole johdon ja työntekijöiden arvoasetelmaa vaan asiantuntemus ja siihen liittyvän päätösvalan uudelleenjärjestäminen, jolla tuetaan henkilöstön ammatillisia vaikutusmahdollisuuksia ja osallistumista yhteiseen päätöksentekoon, mikä on koettu palkitsevaksi piirteeksi työn teossa. Jaettu johtajuus liittyy myös ajatukseen asiantuntijuuden syventämisestä, jotta työyhteisö pystyisi ratkaisemaan yhä haastavampia hoitotyöhön liittyviä ongelmia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009: 34; Miettinen ym. 2000: 125; Viitala & Koivunen 2014: 155.)

Johtamisen jakaminen toimii vastakulttuurina terveydenhuoltoalan organisaatioissa ilmenevälle hierarkialle, minkä vuoksi johtamiskulttuurin muutos vaatii muutosta toimintakäytännöissä ja ymmärryksessä, mutta myös paradigman muutosta toimintaan sisältyvissä arvoissa (Oosterhoff & Rowell 2004: 306; Eriksson 2006: 239). Konu ja Viitanen (2008: 36) näkevät, että jaettu johtajuus suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa toimii johtajuuskäytäntöjen kannalta työympäristöä parantavana tekijänä, mutta johtamiskäytäntöjen siirtyminen jaetun johtajuuden ideologian mukaisiksi vaatii kuitenkin suunnittelua ja vahvaa molemminpuolista sitoutumista, jolloin työyhteisöä ohjataan ottamaan vallan lisäksi myös vastuuta päätöksistään. Tutkimuksessa naisjohtajat, hoitajataustaiset sekä esimieskoulutusta saaneet esimiehet osoittivat enemmän johtamistyyllisään jaetun johtamisen piirteitä ja verrattuna erikoissairaanhoidon, terveystieteiden tai sosiaaliyksiköiden esimiehet käyttivät enemmän jaettua johtajuutta, minkä on arveltu johtuvan erikoissairaanhoidon hierarkkisesta organisaatorakenteesta. (Konu & Viitanen 2008: 36.) Oosterhoff ja Rowell (2004: 302) ovat kuitenkin sitä mieltä, että jaetun johtajuuden soveltaminen ja käyttöönotto osaksi johtajuutta on yksilöllistä riippuen organisaatiosta. Tärkeämpänä tulisikin pitää ymmärrystä organisaation toimintatavoista kuin itse mallin täydellistä käyttöönottoa.

Harmoinen (2014: 45) puhuu hieman samansuuntaisesti arvostavasta johtamisesta, joka perustuu hoitotyön henkilöstöjohtamiseen ja sen ulottuvuuksiin koskien ammattitaidon arvostamista, vuorovaikutusta ja yhteistyötä henkilöstön kanssa. Ammattitaidon arvostamisella on tarkoitettu osaamisen tunnistamista ja sen arvostamista, työmäärän kohottamista sekä selkeästi ilmaistuja odotuksia työtä kohtaan ja palkitsemista. Vuorovaikutus on silloin johtajan ja henkilöstön välistä kuulluksi ja nähdyksi tulemista, rohkaisemista ja vuorovaikutteisia yhteistyökäytäntöjä, minkä lisäksi yhteistyö henkilöstön kanssa on nähty jaettuna ymmärryksenä toiminnan tavoitteista. Lähijohtajan on nähty tällöin voivan edistää työntekijän uraa yhteistyössä hänen kanssaan, mikäli lähijohtajalla on riittävästi tietoa työntekijän osaamisesta ja mahdollisuuksia tarjota koulutusta vastaavaa työtä sekä kehittymistä tukevia koulutuksia (Harmoinen 2014: 68). Hoitotyöntekijän arvostavan johtamisen hyvä toteutuminen onkin nähty johtavan ainakin jossain määrin vahvempaan työhön sitoutumiseen ja kokemukseen urakehitykseen liittyvän tuen saamisessa (Hyytiäinen ym. 2015: 213; Harmoinen 2014: 56). Yhtenä suurena haasteena on kuitenkin ollut löytää yhteinen käsitys lähijohtajien ja henkilökunnan välillä oman yksikön toiminnasta ja toimivuudesta tulevien vuosien palvelurakennemuutosten

tuksessa. Vuorovaikutuksen lisääminen johdon ja työntekijöiden välillä onkin merkityksellistä suunniteltaessa organisaation johtamiskoulutuksia ja esimiesviestinnän täydennyskoulutuksia. (Siren, Roos, Harmoinen, Suominen 2015: 283–284.)

Toisaalta asiantuntijatyön johtaminen terveydenhuollossa on osaamisen johtamista (knowledge management). Ollila (2004: 29) määrittelee tässä yhteydessä osaamisen merkitsevän spesifin ja hiljaisen tiedon sekä taitojen ja kokemusten muodostamaa kokonaisuutta, jonka johtaminen vaatii johtamistaitoja ja -valmiuksia sekä toisaalta myöskin tukea johtamistyöhön. Kivinen (2008, 193) määrittelee osaamisen johtamisen olevan strategisten tavoitteiden mukaista sekä suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallintaa sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa. Osaamisen johtaminen on kuitenkin hajanainen ja haastava johtamisen alue, jonka mittaaminen ei ole yksiselitteistä. Terveydenhuollon työntekijöiden strategiaa koskeva tietoisuus on tutkimusten mukaan puutteellista, hiljaista tietoa ei saada muuntumaan käytäntöön ja osaamisen kehittäminen perustuu lähinnä työntekijäkohtaisiin lyhytkestoisiiin koulutuksiin eikä monipuolisiin oppimisen muotoihin. Myös osaamisen johtamisen toimenpiteet ovat suhteellisen suppeita, sillä niiden toteutuminen on nähty julkisella sektorilla ilmenevän lähinnä säännöllisin väliajoin toteutettavina kehityskeskusteluina osaamiskartoitusten ja johtamistyön arviointien jäädessä huomattavan vähäiselle toteutumiselle. (Kivinen 2008: 195–201; Ollila 2004: 36; Huotari 2009.)

Koska hoitoalalta poistumisen tutkimus asettaa sekä uran alku- että loppupään riskialttiiksi ajaksi, tulisi niihin kiinnittääkin erityistä huomiota johtamisessa. Työelämä vaatii heti valmistumisesta lähtien laaja-alaista taitojen käyttämistä ja esimiestuki sekä valtaistumisen tunteen lisääminen uran alkuvaiheessa parantaa sitoutumista ja on yhteydessä korkeampaan ammattipätevyyteen. Johtamistyössä merkittävää on kiinnittää huomiota alkuvaiheen hoitajien kokemukseen ammattipätevyydestään ja tunnistaa matalaa ammattipätevyyttä kokevat sekä työympäristönsä kuormittaviksi kokevat sekä alanvaihtoa miettivät hoitajat ja tukea heitä perehdytyksen ja mentoroinnin keinoilla. (Meretoja ym. 2015: 13.) Toisaalta yleisessä keskustelussa on nähty myös tietynlaista kahtiajakoisuutta suhteessa työelämään, jossa nähdään, ettei nuorempi työntekijäpolvi enää tule alistumaan kovaan työtahtiin ja jäykkiin rakenteisiin ja toisaalta etteivät ikääntyneet enää jaksa motivoitua työhön riittävästi (Kultalahti & Viitala 2014: 127).

On myös esitetty, että nuorempi työntekijäsukupolvi ei sitoudu samalla tavoin organisaation kuin vanhemmat sukupolvet, mutta keskustelussa ei ole otettu huomioon, että nuorille tarjotaan enenevässä määrin pätkätöitä ja epävarmoja työsuhteita. Silloin myöskään organisaation puoli ei osoita sitoutumista työntekijään. Henkilöstöjohtamisen kehittämiseen onkin tarjottu ratkaisuksi eri ikäisille työntekijöille kohdennettuja, yksilöllisiä ratkaisuja, jotka vastaisivat ko. henkilöiden omia odotuksia riippumatta iästä. Tämä haastaa ja uudistaa omalta osaltaan aiemmin henkilöstöjohtamisessa vallalla olleen ”kaikille sama” -ajattelun sekä käsityksen tasa-arvosta ja oikeudenmukaisuudesta. Ikäkysymyksien aiheuttaman asenteellisuuden sijaan keskustelua pitäisikin suunnata enemmän työn tavoitteisiin ja itse työhön, sillä merkityksellisempää on työssä suoriutuminen kuin työntekijän ikä. (Kultalahti & Viitala 2014: 129–130.)

Lähijohtajien omien tulkintojen mukaan lähijohtajan tärkeimpänä työnä on työntekijöiden osaamisen optimaalinen käyttö ja sitouttaminen työhön, jonka johtamiseen liittyy osallistavan ja jaetun johtamisen piirteitä. Lähijohtajuuteen koetaan sisältyvän kuitenkin paljon odotuksia ja toimimista organisaation kasvokuvana henkilöstölle. Samoin rutinittehtävien nähtiin vievän merkittävän osan esimiesten ajasta, joka koettiin haitallisena niin työntekijöiden kuin lähijohtajienkin mielestä (Reikko ym. 2010: 45, 47.) Jotta esimiestyössä riittäisi aikaa lähijohtamiselle, tulisikin toissijaisia hallinnollisia tehtäviä mahdollisuuksien mukaan karsia ja toimenkuvaa selkiyttää, jotta spontaanille kanssakäymiselle ja yksittäisten ihmisten asioille jäisi todellista aikaa (Viitala & Koivunen 2014: 167). Johtajuuden kehittämiseen tarvitaankin työkaluja ja jatkuvaa johtamistyön lisäkoulutusta sekä ohjausta ja tukea johtotehtäviin, jotta uudet johtajuuden muodot saataisiin siirrettyä käytäntöön. Uudenlaisten johtamistyylien julkituominen ja esimerkiksi hoitotyöntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoon lisäisi entisestään hoitajien voimantunnetta, vaikka suomalaishoitajien työtyytyväisyys, työmotivaatio ja työhyvinvointi ovat yleisesti ottaen nytkin korkeita. (Mäntynen, Vehviläinen-Julkunen, Partanen, Turunen, Miettinen & Kvist 2014: 7–8.)

Johtamisopeille yhteistä on se, että ne heijastavat aikakautensa arvostuksia ja ihmiskäsityksiä. Johtajuuden ympärille on muodostunut laaja kirjo johtamisoppeja ja -painotuksia, jotka ovat osin päällekkäisiäkin. Nykyjohtamiselle näyttää olevan omaleimaista kokonaisvaltainen ajattelu, jossa yhdistetään yksilön hyvän työpanoksen mahdollistaminen ja toisaalta yksikön voimavarojen mahdollisimman hyvä kohdistaminen.

(Reikko ym. 2010: 23.) Kinnunen ja Vuori (1999: 49–51) ovat tuottaneet hoitotyön johtamisen malleja koskevasta kehityksestä päätelminä, että hoitotyön johtamisen toimintaympäristö on muuttunut viimeisinä vuosikymmeninä samoin kuin ympärillä käytävä johtamista koskeva keskustelu, mutta hoitotyön johtamisen käytännöt ovat pysyneet yllättävän muuttumattomina. Terveysthuollon vanhat perinteet ovat vahvat, vaikka pintatasolla johtamisosaamisessa voidaan havaita muutoksia ja laajentumispaineita. Toimintaympäristön ja yhteistyötahojen monipuolistuminen aiheuttaa laajenevaa tarvetta johtamiskoulutukselle ja johtamisen kehittämiseksi. Kinnunen ja Vuori kuitenkin asettavat kyseenalaiseksi terveydenhuollon johtamisen riippuvaisuuden yleisistä ja muiden alojen johtamisopeista, joiden soveltaminen hoitotyössä saattaa olla mahdotonta tai epätarkoituksenmukaista alan erityisyyden vuoksi.

### 3.6. Yhteenvetoa

Työelämän muutoksien mukana myös hoitotyöntekijöiden urat ovat muutoksessa pääpainon siirtyessä kohti syvempää asiantuntijuutta ja koko työelämän kestäväää kehittymistä. Rakenteet ja tuki tähän on vielä kuitenkin keskeneräisiä, sillä urakehityksen mahdollisuudet hoitotyössä on nähty edelleen varsin kapeina. Myöskään hoitotyön yhteiskunnallinen arvostus ei ole juurikaan noussut. Silti hoitajien ammatti-identiteetti on nähty vahvana ja hyvää hoitoa edistävänä. Uran etenemisen näkökulmasta on muodostettu erilaisia mittauskeinoja, mutta niiden ongelmana on ollut niiden keskittyminen vain tiettyihin työn piirteisiin, kuten pätevyyden tai osaamisen osa-alueisiin. Työuran on nähty kuitenkin sisältävän myös henkilökohtaista kasvua ja ammatillisen minuuden kehittymistä, jossa on mukana itsestään tehtyä arviota työntekijänä ja alansa edustajana.

Oman osaamisen arviointi ja sen syventäminen kuuluu isona osana hoitotyöntekijän ammatissa toimimiseen ja siinä edistyminen toimii tyydytystä tuovana tekijänä. Työstä saatava tyydytys, osallisuuden kokemukset ja hyvä lähijohtajuus lisäävät omalta osaltaan hoitoalaan sitoutumista ja jarruttavat alalta poistumista. Hoitotyöntekijän ura on myös keskustelua organisaation tarpeiden kanssa ja vuorovaikutusta lähijohtajan kanssa. Hoitotyössä kaivataan lähijohtajuudelta arvostusta ja yhteisöllisempään kulttuuriin siirtymistä, joka lisäisi omalta osaltaan asiantuntijuuden syventämistä.

Yhteistä urille yleisesti mutta myös hoitajuudessa on osaamisen, motivaation, sitoutumisen ja työtyytyväisyyden yhteisvaikutus, jotka yhdessä luovat positiivista kehää. Kun ne yhdistyvät oman alan ja työn arvostukseen, muodostuu hyvinvointia ja saavuttamisen tunnetta luova kehä, joka kannustaa tavoitteellisen toimintaan alan hyväksi (Kuvio 1).



Kuvio 1. Hoitajan työura ja siihen liittyvät tekijät

## 4. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1. Aineiston kuvaus ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusotteena tässä tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusotetta, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kokonaisvaltaisen näkemyksen saavuttaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 152). Tutkimuksen suorittamista kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä perustellaan tässä tutkimuksessa halulla saada aitoa kokemuspohjaa tutkimusalueesta ja tuoda esiin niitä näkökulmia, joita hoitohenkilökunta kokee liittyvän uransa ja sen muodostumiseen. Terveystieteiden alalla urakäsitys on ollut melko tutkimaton aluetta ja haluttiin lähteä tutkimaan, onko kättilöillä erityisesti käsitystä uransa muodostumisesta ja siihen liittyvästä tekijöistä. Toisaalta mielenkiintonä oli hallintotieteellinen näkemys johtamistyön antamasta tuesta henkilöstölle ja siinä erityisesti, mitä tukea henkilöstö kokee ja kaipaa saavansa. Urakäsitys on hyvin monimuotoinen ja suurelta osin myös subjektiivinen käsite, jolloin kvantitatiivinen tutkimusote ei välttämättä olisi tuonut esiin yksilöiden antamia merkityssisältöjä.

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu aiheen mahdollisen vähäisen tiedostuksen ja arvoperusteisuuden vuoksi (mm. Metsämuuronen 2008: 41). Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat etukäteen määritellyt, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voi vaihdella. Tällöin haastattelija varmistaa, että kaikki suunnitellut alueet käydään läpi, mutta niiden järjestys tai laajuus voi vaihdella. Käytetyt teemat varmistavat, että haastateltavat puhuvat jossain määrin samoista asioista, jolloin myös haastatteluaineistolle muodostuu kehikko. Teemahaastattelussa vastaaja pääsee vastaamaan suhteellisen laajasti ja vapaamuotoisesti, jolloin voidaan ajatella vastausten muodostavan haastateltavan omaa puhetta. (Eskola & Suoranta 2008: 86; Hirsjärvi & Hurme 2001: 48.)

Teemahaastattelun teemat liittyvät asiasta jo tiedettyyn eli teoreettiseen viitekehykseen ja siitä johdettuihin tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75). Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan työuraa mm. sen käsitteistön, jaotellun ja uratutkimuksen kehityksen kannalta niin yleisellä tasolla kuin hoitotyöntekijöiden uraan ja sen johtamiseen liittyvien erityispiirteiden kautta. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta luotiin haastattelurunko, joka koostuu selkeistä teemoista ja niitä tarkentavista

apukysymyksistä. Kysymysten sisältö koski kokemuksia uraa ohjaavista tekijöistä sekä koetusta tarpeesta uran tukemiseen. Lisäksi haastateltavilla oli mahdollista tuoda esiin mahdollisia omia näkökulmiaan aihealueesta. Haastattelurunkoa testattiin harjoitushaastattelulla, jota ei käytetty varsinaisena tutkimusmateriaalina, vaan sen perusteella tarkennettiin haastattelurunkoa.

Tutkimuksen kohderyhmänä toimi erikoissairaanhoidossa toimivat kätilöt. Kätilöitä oli vuonna 2014 Suomessa 6 581, joista työelämässä 3 855 sijoittuen noin 90 prosenttisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden kentälle (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2018: 27). Otoksena toimi Turun yliopistollisen keskussairaalan naistentautien- ja synnytysten toimialueen hoitohenkilökuntaan kuuluvat kätilöt (synnytyssali, synnytysvuodeosastot, äitiys- ja naistentautien poliklinikka, gynekologinen vuodeosasto). Tutkimuslupa haettiin huhtikuussa 2018, jonka jälkeen haastateltavat rekrytoitiin toukokuun 2018 aikana osastonhoitajien kautta. Sähköpostitse toimitetussa saatekirjeessä esitettiin tutkimuksen tarkoitus, vapaaehtoisuus sekä anonymiteetti (LIITE 1). Ilmoittautuminen haastatteluun tapahtui vastaamalla tutkimusentekijän sähköpostiin. Määräaikaan mennessä ilmoittautui 15 haastateltavaa ja määräajan jälkeen 4. Tämän jälkeen sovittiin haastatteluajankalusta ja haastattelut saatiin suoritettua heinä-elokuussa 2018 14 haastateltavan kanssa. Tavoitettavuusongelmien vuoksi yhdestä haastattelusta luovuttiin ja ensimmäinen varasijalla ollut henkilö otettiin mukaan haastateltaviin. Haastattelujen suorittamisen myötä aineiston saturoitumista alkoi ilmentyä noin 10. haastateltavan kohdalla, joten 15 haastateltavaa tuntui sopivalta aineiston rajaukselta eikä enempää haastateltavia rekrytoitu myöhemmässä vaiheessa. Tutkimuksen empiirinen osa koostui siis 15 kätilön yksilöhaastatteluista.

Haastateltavista kaikki olivat naisia ja heidän ikänsä vaihteli 24 ja 56 vuoden välillä, keskiarvona 40.8 vuotta. Haastateltavilla oli työkokemusta kätilön töistä noin vuodesta lähes 20 vuoteen. Työkokemusta haastateltavilla oli keskimäärin 11.8 vuotta (yhteensä 177.5 vuotta). Yhteensä seitsemällä haastateltavalla oli jokin muu tutkinto ennen kätilön koulutusta, joista kolmen opinnot liittyivät muuhun alaan ja neljän sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Ammatinharjoittamisen aikana 8 haastateltavaa oli suorittanut tai suoritti parhaillaan lisätutkintoa. Lisäksi usealla haastateltavalla oli pienempiä opintokokonaisuuksia. Kaikki haastateltavat olivat olleet tähänastisen uransa pelkästään kätilön töissä



eli ei muulla alalla, vaikkakin työuraan oli saattanut kuulua poissaoloja työelämästä perhe- tai opintovapaiden tms. muodossa.

Laadullisessa tutkimuksessa merkityksellistä on haastateltavien mahdollisimman suuri tietämys aiheesta tai runsas kokemus (Tuomi & Sarajärvi 2009: 85). Tässä tutkimuksessa tiedonantajien kriteerinä käytettiin laillistettua kättilön tutkintoa ja kättilön ammatissa toimimista. Haastattelun teemat annettiin ennakkoon haastateltavien tutustuttaviksi, sillä tavoitteena on tällä saada mahdollisimman paljon tietoa aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2009: 73). Haastateltavia toivottiin monipuolisesti eri ikäisistä ja eri yksiköistä olevista kättilöistä, joten ennakkokarsintaa ei suoritettu, mutta haastattelukutsun lähettäminen työsähköpostiin rajasi osallistujia työelämässä oleviin. Haastattelut pyrittiin sopimaan sujuvasti työvuorojen yhteyteen ja ne toteutettiin rauhallisessa ja häiriöttömässä tilassa. Haastattelut äänitettiin, mikä myös oli kerrottu jo ennakkoon haastateltaville. Haastattelujen aluksi jokaiselta kerättiin vielä kirjallinen suostumus tutkimukseen (LIITE 3). Jokainen haastateltava sai itselleen suostumuslomakkeen oman kappaleen, jossa oli tutkijan yhteystiedot tutkimuksen keskeyttämiseksi. Yksikään haastateltava ei kuitenkaan käyttänyt tätä mahdollisuutta.

Haastattelua ohjasivat melko vapaasti ennakolta annetut teemat (LIITE 2). Taustatietoina haastateltavilta kysyttiin ikä ja koulutustausta, jonka yhteydessä he alkoivat usein jo melko vapaasti kertoa koulutustaustansa lisäksi kronologisesti työuraansa. Koska ura on melko laaja käsite ja voidaan ymmärtää usealla eri tavalla, pyydettiin heitä vielä erikseen kertomaan ymmärryksensä uran käsitteestä ja miten he ovat sen nähneet omalla kohdallaan. Haastattelun kuluessa pyrittiin antamaan mahdollisimman paljon aikaa pohdittua vastauksia ja muodostaa puhetta. Osin vastaukset muodostivatkin puhetta myös aiheen ulkopuolelta, jolloin haastateltavaa ohjattiin takaisin aiheeseen. Osa haastateltavista oli pohtinut teemoja jo etukäteen perusteellisesti, mikä helpotti koosteisen vastauksen muodostamista. Muiden kohdalla käytettiin harkiten apukysymyksiä, jotta tarinaa ei liikaa ohjailtaisi.

## 4.2. Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkijan rooli kvalitatiivisessa tutkimuksessa sisältää tulkintaa ja omien taustojen vaikutusta siihen, miten aineistoa analysoi (Tuomi & Sarajärvi 2009: 43). Haastattelut pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman objektiivisesti, jolloin pyrkimys objektiivisuuteen nousi esiin subjektiivisuuden ymmärtämisestä ja tunnistamisesta. Haastatteluissa tämä ilmeni asioiden perinpohjaisessa selvittämisessä, jotta mikään ei jäisi tulkinnanvaraiseksi vaan ilmenisi juuri niin, kuin haastateltava on sen tarkoittanut (Eskola & Suoranta 2008: 18). Oma roolini toisaalta kättilönä ja toisaalta esimiehenä vaikutti mahdollisesti jossain määrin roolitukseen ja oman asian edustajana toimimiseen. Pysin haastattelutilanteessa olemaan mahdollisimman neutraali kysymyksissäni ja eleissäni, mutta toisaalta olla riittävän innostavana, jotta haastattelutilanne pysyi riittävän epämuodollisena.

Haastattelut äänitettiin ja litterointi tehtiin mahdollisuuksien mukaan lähipäivinä sanatarkasti, jotta haastateltavien sanoma tulisi mahdollisimman hyvin analyysivaiheessa esiin. Litteroinnissa poistettiin mm. henkilöiden nimiä, yksikkönimiä ja muita arkaluontoisia asioita, joista haastateltavia pystyisi jälkikäteen identifioimaan. Aineistossa käytettiin pelkästään litteroitua materiaalia eikä esim. havainnointia haastatelluista tai äänenpainoista tms., jotta aineisto ei vaikuttuisi tutkijan taustaoletuksista. Litterointivaiheessa tosin merkittiin esim. selkeät vitseiksi tarkoitetut lausahdukset, jotta niiden merkitys ei analysointivaiheessa sekoittuisi. Aineistoa muodostui yhteensä haastattelujen muodossa 13 tuntia ja 31 minuuttia ja litteroitua materiaalia tästä 132 sivua (riviväli 1, fontti 12). Tutkimustuloksissa esitettävistä sitaateista poistettiin murre sanat ja merkityksettömiä täytesanoja tekstin sujuvuuden lisäämiseksi.

Aineiston litteroinnin jälkeen haastattelut kuunneltiin vielä kerran uudelleen ja äänitemateriaalista tehtiin huomioita ja muistiinpanoja. Tämän jälkeen syksyllä 2018 aineistosta muodostettiin teemoituksia, jotka pohjautuvat teoreettiseen viitekehykseen ja sitä kautta johdettuihin haastatteluteemoihin ja kerronnasta pyrittiin tuomaan esiin puhtaasti niitä merkityksiä, joita haastateltavat ovat tuoneet ilmiöstä. Tulkinnan tukena analyysiosiossa on suoria lainauksia haastatteluista. Tutkimuksen lähtökohta on teoriaohjaava, jolloin empiriaa pyrittiin peilaamaan aikaisempaan tietoon työurista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Teemoittelun jälkeen saadusta aineistosta muodostettiin tyypejä, jotka kuvaavat toisaalta aineistossa esiintyvää yhdenmukaisuutta, mutta myös siitä nousevia

erilaisia tulkintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 98, 107; Hirsjärvi & Hurme 2001: 173; Eskola & Suoranta 2008: 152, 181.)

#### 4.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittaamista perinteisillä reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) ja validiteetin (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattakin) käsittein on kritisoitu mm. siitä syystä, että ne ovat syntyneet lähinnä vastaamaan kvantitatiivista tutkimusta. Laadulliseen tutkimusperinteeseen kuuluvien useiden tyyli-suuntien vuoksi luotettavuustarkastelu muodostuu monenlaisista painotuksista, mutta merkityksellisenä on nähty arvioida tutkimuksen luotettavuutta mm. tiedon puolueettomuuden ja luotettavuuden kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 134–136.)

Eskola & Suoranta (2008: 60–68) pohtivat tutkimuksen luotettavuutta aineiston kattavuuteen perustuvaan arviointiin ja jakavat sen aineiston koon, kylläntymisen eli satu-raation, rajauksen ja yleistyksen mukaiseen arviointiin. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä aineiston perusteella tehtäviin yleistyksiin, vaan jonkin ilmiön kuvaamiseen ja ymmärtämiseen, voi aineiston koko vaihdella runsaastikin. Tässä tutkimuksessa lähettiin ajatuksesta, että noin 15 haastateltavaa voisi tuottaa taustateorian perusteella samankaltaisuuksia vastauksiin. Haastattelujen kuluessa huomattiinkin, että aineisto alkoi kylläntymään eli tuottamaan samankaltaisuuksia 10 haastattelun kohdalla, mutta haastatteluja tehtiin varmuuden vuoksi 15. Aineiston rajaus ja siihen perustuvat haastattelukysymykset muodostettiin teoreettisen viitekehyksen perusteella, jolloin ns. teoreettinen edustavuus eli tutkittava tapaus esimerkkinä yleisestä toteutuu. Vaikka laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa samalla tavoin yleistettävyyttä kuin kvantitatiivisen tutkimuksen, aineiston analyysillä voidaan muodostaa siirrettävyyttä ja vertailtavuutta esimerkiksi aikaisempiin tutkimustuloksiin aiheesta. Tätä ajatusta silmällä pitäen aineistoa tarkasteltiin ja analysoitiin tiiviisti suhteessa teoreettiseen viitekehykseen, jotta löydettäisiin joko yhdenmukaisuuksia tai erilaisuuksia.

Laadullisen tutkimuksen metodologisen luotettavuuden mittaamisessa eivät päde samanlaiset eksaktit mittarit kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Kananen 2017: 175). Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä määrittäytyi tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä

tekijänä tutkimusasetelmaa muodostettaessa erityisesti siitä syystä, että haastattelumenetelmällä pystytään saavuttamaan lisätietoa asiasta lisäkysymyksillä, mikäli vastaus jää epäselväksi. Samaa ei pystytä tekemään esimerkiksi esseepohjaisuuteen perustuvalla kyselyllä tai kyselylomakkeella. Tämä koettiin tutkimuksen teon kannalta erityisen merkitykselliseksi, jotta vastauksista tulisi mahdollisimman laajoja. Jonkin verran haastatteluissa oli jälkeinpäin huomattavissa harjaantumattomuutta haastattelumenetelmän käytöstä, jolloin varsinkin ensimmäisiä haastatteluja leimasi tietynlainen jäykkyys ja teemojen läpi käyminen tarkkaan. Tämä saattoi vähentää haastateltavien vastausten sujuvuutta ja esitystä itse valitsemassaan järjestyksessä. Haastatteluissa olisi voinut siis antaa enemmän tilaa haastateltavien omalle kerronnalle valitsemastaan lähestymiskulmasta. Myös kuvailevampien kysymysten esittäminen olisi tuonut todennäköisesti enemmän syvyyttä vastauksiin.

Haastatteluun osallistuville lähetettiin haastatteluajan sopimisen yhteydessä haastattelu-runko, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluun miettimällä etukäteen vastauksia. Tämä lisäsi todennäköisesti vastausten monipuolisuutta ja luotettavuutta. Samoin työura-käsitettä avattiin ja taustoitettiin tutkimusta, jotta vastaajat pystyivät punnitsemaan tutkimukseen osallistumisensa motiiveita. Haastatteluaineistossa lähdettiin ajatuksesta, että haastateltavat puhuivat omasta todellisuusmaailmastaan ja kertoivat totuudenmukaisesti ilmiöstä. Haastateltavien kokemusmaailmaa pyrittiin tarkentamaan ja selkiyttämään haastattelun kuluessa lisäkysymyksillä ja sisältöä varmentavilla kysymyksillä. (Metsämuuronen 2008: 54.) Haastateltavilta kysyttiin epäsuorasti mm. käsitystä itsestään työntekijänä, jolloin pystyttiin karsimaan mm. sosiaalista suotavuutta osoittavia piirteitä. Lähijohtajuutta koskevassa keskustelussa pyrin mahdollisimman arvoneutraaleihin ilmaisuihin, koska haastattelun tarkoitus ei ollut arvostella esimiestyötä vaan hakea urakehitystä tukevia asioita.

Aineiston keräämisen, litteroinnin ja tulosten analysoinnin välillä pyrittiin välttämään aikaviivettä, jolloin tutkimustulokset muodostivat ajallisesti nopean täydennyksen teorian. Analyysia varten tehtiin omat luokittelurunkonsa, jotka avaavat haastattelun teemoja ja lisäävät työn rakenteen ymmärrystä. Kokonaisuudessaan raportin muodostaminen ja kirjoittaminen pyrittiin tekemään niin, että lukija pystyy seuraamaan kirjoittajan valintoja ja pystyy ymmärtämään työn logiikkaa. Tässä työssä tutkimuksen eri vaiheet on pyritty esittämään mahdollisimman selkeästi ja perustellusti, jotta niiden kautta pystyt-

täisiin ymmärtämään tutkimuksen tekoon vaikuttaneet tekijät ja tutkijan tekemät päätelmät (mm. Varto 1995: 111).

#### 4.4. Tutkimuksen eettisyyden arviointi

Tutkimuksen eettinen pohdinta kulki koko tutkimuksen ajan mukana tutkimusta koskeissa valinnoissa. Tutkimuksessa pyrittiin huomioimaan läpi työn Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2013) hyvää tieteellistä käytäntöä. Erityisesti eettistä pohdiskelua tehtiin liittyen tutkittavien anonymiteettiin sekä tutkimusprosessin ja tulosten avoimeen raportointiin.

Vastaajien anonymiteettiä pyrittiin koko ajan suojelemaan mahdollisimman hyvin ja tutkimuksen luottamuksellisuudesta kerrottiin jo saatekirjeessä. Haastateltavien henkilöllisyyttä ei paljastettu muille osallistujille ja heihin oltiin kontaktissa sähköpostitse tai tekstiviestitse. Haastateltavien nimet säilytettiin vain tutkijan saatavilla ja niitä ei sisällytetty tutkimusraporttiin vaan ne toimitettiin erillisenä tiedostona työn tarkastajille. Haastateltaville annettiin haastattelurunko ja haastatteluteemat etukäteen tutustuttaviksi, sillä mm. Tuomi ja Sarajärvi (2009: 73) mainitsevat eettisesti perustelluksi kertoa haastattelun sisällöstä etukäteen haastateltavalle. Haastattelupaikka oli rauhallinen ja häiriötön tila, johon siirtyminen ei rikkonut anonymiteettiä. Haastattelumateriaalia säilytettiin koko ajan tutkijan kotona lukittavassa paikassa ja haastateltavat arvottiin aineiston muodostamista varten satunnaiseen järjestykseen, jolloin tunnistenumeroista ei pysty päättämään esim. haastattelujärjestystä. Analyysiosiossa satunnaisjärjestyksen tuottama numerointi näkyy siteerauksen jälkeen (esim. H1). Tutkimuksen valmistumisen jälkeen kaikki materiaali tuhoetaan asianmukaisesti.

Tutkimuksen eettisyyteen vaikuttaa koko tutkimusprosessin ajan ilmenevä avoimuus tutkimuksen tekemisessä ja sen kuvaamisessa, jotta sitä voidaan puolueettomasti arvioida (Tuomi & Sarajärvi 2009: 125). Tutkimuksen analyysissä pyrittiin pitäytymään vahvasti haastateltavien antamissa vastauksissa ja työn läpinäkyvyyttä on pyritty myös lisäämään suorilla lainauksilla kuitenkin niin, ettei vastaajien henkilöllisyys paljastu. Aineiston analyysissä pyrittiin uraan ja siihen liittyvien sisällöllisten tekijöiden yleisemmän tason kuvaukseen. Tämän vuoksi yksittäisten työntekijöiden urien yksityiskohdat

eivät nouse esiin vaan keskeisenä ajatuksena oli muodostaa kokonaiskuva uran rakentumisesta ja tulevaisuudesta sekä siihen tarvittavasta tuesta.

Tutkimuksen osallistujista voidaan miettiä, ottivatko tutkimukseen osaa vain ne kehittämishalukkaimmat henkilöt, jotka olivat pohtineet uraansa ja työhistoriaansa jo ennalta ja osasivat vastata eri lailla kysymyksiin. Toisaalta voidaan miettiä, oliko tutkimuksen aiheessa jotain sellaista, miksi osallistujia ei ilmoittautunut runsaasti, vaikka mm. tutkittavien anonymiteettia korostettiin heti ensimmäisestä lähestymiskirjeestä lähtien (mm. Eskola & Suoranta 2008: 53). Osallistujat olivat kuitenkin hyvin motivoituneita ja kehittämishaluisia ja kokivat haastattelutilanteen luontevana, eikä aiheeseen liittyvää ahdistusta tullut esiin. Haastateltaville ei tarjottu palkkiota tms. hyötyä tutkimukseen osallistumisesta, joten voidaan ajatella heidän osallistumisensa perustuneen täysin vapaaehtoisuuteen.

## 5. URA JA URALLA ETENEMINEN AINEISTON PERUSTEELLA

Tässä luvussa käsitellään haastatteluaineistossa ilmenneitä kättilöiden ajatuksia urastaan ja sillä etenemisestä. Analyysissä keskitytään pääosin kättilöiden horisontaalisen uran tarkasteluun. Tuloksissa käsitellään myös tutkimukseen liittyviin muihin teemoihin, kuten osaamiseen, sitoutumiseen, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen sekä uraan liittyvään tukeen ja johtamiseen liittyviä asioita. Suorat lainaukset ovat peräisin haastatteluaineistosta ja ne esitetään kursiivilla. Lainauksia on paikoitelleen tyypistetty haastateltavien anonymiteetin huomioimiseksi.

### 5.1. Kättilöiden käsityksiä urasta ja etenemisestä

Haastateltavien ymmärrys urasta käsitteellisellä tasolla oli hyvin yhtenäistä ja sen ymmärrettiin liittyvän vahvasti työuraan ja työkokemuksen kertymiseen. Ura yleisellä tasolla nähtiin työtehtävien polkuna, joka alkaa koulutuksesta ja päättyy työelämästä pois siirtymiseen linkittyen myös henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen kuten perheeseen. Ura sanana liitettiin kuitenkin enemmän liike-elämään ja rahaan liittyväksi käsitteeksi eikä sitä siksi liitetty sopivaksi hoitotyöhön. Uran ymmärrettiin olevan alati muovautuva ja liittyvän kehittymiseen ja osaamisen kartuttamiseen, mutta käänteisesti myös vastuun lisääntymiseen. Uran nähtiin myös olevan tavoitteellista toimintaa, johon liittyy arviointia ja tavoitteiden asettelua:

*”No tota se (ura) on niinku luonnollisesti tietty työntekoa, mut ura mun mielestä myös sisältää mun mielestä semmosta tavoitteellisuutta ja pitää mieltii vähän itsekkin, et mitä haluaa työurallaan tehdä. Et onks jotain, et haluaaks lisäkoulutusta ja haluaaks mimmosessa paikassa olla töissä.” (H5)*

Kättilön uraan liitettiin kahtiajakoisia etenemisen mahdollisuuksia. Haastateltavat puhuivat etenemisestä rivityöstä koulutusten kautta esimiestyöhön tai asiantuntijatehtäviin, mutta mahdollisuudet ja työtehtävät koettiin varsin rajallisiksi tällä saralla. Myös yrittäjyys ja järjestöura uramahdollisuuksina mainittiin yksittäisiä kertoja. Huomattavasti enemmän puhuttiin koko työuran ajan kestävästä perustyön tekemisestä, jota laajentaisi edelleen sairaanhoitajan pätevyuden tuomat työmahdollisuudet. Kättilön uran nähtiin keskittyvän kuitenkin kättilötyöhön, jolloin ura nähtiin mielenkiintoisena sekä vaihte-

vana ja uramahdollisuudet nähtiin monipuolisina eri työyksiköissä olevien työskentelymahdollisuuksien vuoksi. Myös toisenlaisia kokemuksia ilmeni. Pelkkä kenttätyö koettiin sellaisenaan jossain määrin näköalattomana ja ahdistavanakin ainakin uran alkupuolella olevien näkökulmasta. Pätevyyden lisääntyminen ei näkynyt objektiivisesti arvioiden juurikaan esimerkiksi palkassa tai meriiteissä ja puhuttiinkin ”samalla viivalla oleomisesta”, vaikka työvuosia olisi paljonkin:

*”Jaa-a. Tekee mieli sanoo, et kättilön ura on semmonen olematon asia, semmonen umpikuja, että kun sinne menee, niin vaihtoehdot on aika rajalliset kuitenkin. Toki voi vaihtaa osastoa ja oppii uutta ja jotenkin saada leveämmän näkökulman, mitä se ammatti on. Mut musta se ura tarkoittaa jotenkin enemmän, ku että sä opit lisää.”(H10)*

Kättilön urien nähtiin haastateltavien mukaan olevan muutoksessa, jolloin uraan ja perustyöhön haetaan syvyyttä työn sisällön vaihtelevuuden ja rikastamisen kautta. Ura nähtiin itsensä jatkuvana haastamisena, jolloin työhön haettiin itselle mielenkiintoisia ja vaativampiakin elementtejä. Työnkuvaan oltiin mm. lisätty perustyön lisäksi esimerkiksi hoitajavastaanottojen pitämistä ja erikoistumisopintojen suorittamista. Lyhyet työjaksot varsinkin uran alussa sekä uran rikkoutuminen mm. lisäopintojen kautta hyväksyttiin haastateltavien mielestä osaksi alaa. Myöskään työn merkitystä elämän kokonaisuudessa ei enää nähty niin suurena kuin aiemmin. Eteneminen ja kehittyminen nähtiin kättilön uralla tapahtuvan ensisijaisesti työkokemuksen ja lisäkouluttautumisen avulla tapahtuvan osaamisen lisääntymisenä kautta. Valtaosa haastateltavista toikin esiin aktiivisen otteen työn sisällön kehittämiseen ja työntekijänä etenemiseen ja vain pieni osa haastateltavista osoitti passiivisempaa suhtautumista työssä etenemishalukkuuden suhteen. Toisaalta em. piirteet suhteutuivat elämän kokonaistilanteeseen, jolloin voimavarojen vapautuminen muualta näytti lisäävän työhön panostamisen halua. Toisaalta yksi haastateltava toi esiin, ettei työtehtäviin välttämättä liity ulospäin havaittavaa etenemistä vaan merkityksellisempää on viihtyminen sekä pysyminen työssä ja tyytyväisyys toimenkuvaan. Myös urakäsityksen nähtiin olevan muuttuvainen riippuen työuran pituudesta erityisesti urapolun sekä uraan ja muuhun elämään liittyvän kokonaiskuvan näkemisen kannalta. Iän myötä nähtiin myös uraan ja omiin työmahdollisuuksiin liittyvän varmuuden ja rauhallisuuden kasvavan:

*”Et onhan sitä ollu tommonen nuorempana, et jos ajattelee, et on lähteny suoraa koulun penkiltä ni on se ajatusmaailma vähän erilainen ja se kokemus ja elämän-*



*kokemus on erilainen. Et tottakai mitä vanhemmaks tulee, niin kattoo asioita eri kantilta ja sit myöskin noit työmahdollisuuksia. Ja sit semmosta varmuutta tulee iän myötä siihen tekemiseen ja semmosta, et ei ihan pienistä hötkyile.”(H15)*

Kättilön ura oli haastateltavien mukaan hyvin käytännönläheinen jatkumo erilaisia työtehtäviä ja työyksikköjä. Haastatteluaineiston perusteella kättilön ura voitiin jakaa kolmivaiheiseksi. Työuran määriteltiin alkavan ammattiin valmistumisesta, vaikkakin osa vastaajista pohti uran alkavan jo opiskeluajan pitkistä harjoittelujaksoista tai jo kättilöopintoja edeltäneistä muista terveystalouden koulutuksista. Ensimmäiseksi vaiheeksi voidaan siis laskea jo opiskeluaika, jolloin kättilöt kiersivät suhteellisen kattavasti eri työyksiköitä ja kättilötyön osa-alueita ja toisaalta muodostivat kuvaa työyksiköiden ilmapiiristä sekä työidentiteettiään ja kuvaa itsestään työn tekijänä. Toisena vaiheena oli useiden vuosien mittainen sijaisuuden aika, jolloin työtä tehtiin mahdollisesti mieleisessä yksikössä, mutta ensisijaisena päämääränä oli päästä alalle sisälle ja saavuttaa taloudellista tasapainoa. Tässä vaiheessa ura koostui useista lyhyistäkin pätkistä, joissa pääpaino oli työn sisällön oppiminen. Varsinainen ura ja sen edistäminen alkoi vasta toimen saamisen jälkeen eli usean vuoden sijaisuuksien jälkeen. Silloin työhön liittyvä turvallisuus antoi mahdollisuuksia miettiä, mitä itse oikeasti haluaa:

*”Musta tuntuu et varmaan siin kohtaa, kun on sen toimen saanu ja hetken sitä työtä toimellisena tehny ni sit musta tuntuu, et aika monel tulee se, et pitäiskö jotain muutakin. Et niin kauan, kun sä olet sijainen niin sä vaan koitat saada sitä sopparii jatkumaan jossain ja oot tyytyväinen, jos saat jatkoo. Mut sit, ku sul on tavallaan jossain se varmuus, et sul on se työ niin sit rupeekin haikailemaan jotain muuta.” (H5)*

Eteneminen kättilön uralla merkitsi haastateltaville laaja-alaisen osaamisen hankkimista pitkän ja monipuolisen työkokemuksen ja täydennyskoulutautumisen kautta, jonka nähtiin onnistuvan organisaatiossa verrattain hyvin mm. työnkiertojen kautta. Kättilöt eivät nähneet niinkään merkityksellisenä uran varsinaista etenemistä, vaan painottivat eteneminkin työnkuvan mielenkiintoisuuden toimivan motivoivana elementtinä. Sinällään tavoitteenasettelu tai tietyt meriitit eivät siis toimineet kaikille motivoivana tekijänä. Eteneminen ilmaistiin myös kykynä huomioida työn ja ammatin kehittäminen perustyön lisäksi virkanimekkeen muuttumatta. Toisaalta pysyminen kättilön ammatissa ja siirtyminen sijaisuudesta vakihenkilöstöksi nähtiin myös etenemiseksi, vaikka työn sisältö säilyisi samana. Muita etenemiseen liittyviä konkreettisia mahdollisuuksia nähtiin vähäisesti ja erilaisista vaihtoehdoista organisaatiossa tai yleisesti ei ollut juurikaan tie-

toa ja sille varattuja kanavia ei tuntunut löytyvän, mikä kavensi kokemusta urien kehittämismahdollisuuksista. Haastatteluissa tosin tuotiin esiin myös työnantajan näkökulma, että kaikki eivät voi olla mukana erityistehtävissä, koska perustyö eli potilashoito on ensisijainen tehtävä.

Uraan liittyvä päätöksenteko oli moninaista ja haastateltavilla ei ollut omiin päätöksiin liittyvistä tekijöistä kovin selkeää kuvaa. Haastatteluissa kävi ilmi kätilöiden valitun työyksikköjä niiden sisäisten tekijöiden, kuten työn haastavuuden, mielenkiintoisuuden ja itselle sopivan työtahdin mukaan. Uralla ilmenneisiin päätöksiin vaikuttivat selkeästi myös käytännön järjestelyt kuten työpaikan sopiva sijainti suhteessa elämän ympäristöön, itselle parhaiten soveltuvat työvuorot sekä työn ja perheen yhteensovittaminen. Useat perustivat valintansa kokemukseen työn sopivuudesta ja rytmistä suhteessa omaan persoonaan sekä mielekkäästä työyhteisöstä ja toimivasta esimies-suhteesta. Toisille ensimmäiset työpaikat olivat sujuva jatkumo opiskeluaikaisista harjoittelusta ja merkittävää oli myös se, mistä ylipäättään sai töitä. Erityisesti tämä oli uraan liittyvien päätösten syy 90-luvun lama-aikana. Mielenkiinnon ja osaamisen ylläpitäminen siirtymällä uusiin tehtäviin oli myös merkittävä asia. Yllättävää kyllä, haastatteluissa kävi ilmi myös opiskeluaikojen kokemusten vaikutus haluun työllistyä joihinkin työpisteisiin:

*”No se on varmaan kyl ne huonot kokemukset sieltä kenttäjaksoilta, et ku on tullu semmonen olo, et mä en tänne koskaan tuu enää takasin eikä mun tarvii tänne tulla.” (H2)*

*”Kaikkest suurimpana tekijänä on ollu kuitenkin se, että missä on ollu harjoittelussa opiskeluaikana...Et sitte on kysyny niist paikoista mis on ollu harjoittelussa, et onkohan siellä olemassa töitä. Sellasist paikoista mistä siis on ollu kiinnostunut. Ja sit on käyny omasta mielestä hyvä tuuri sen suhteen, että on päässyt tekemään niissä paikoissa töitä mistä on ollu kiinnostunut.” (H9)*

Varsinkin uran alkuun sijoittuva sijaisuuskausi ja siihen liittyvät tunteet puhuttivat kätilöitä haastatteluissa. Useat haastateltavat mainitsivat, että sijaisuuksia on otettava sieltä mistä niitä saa, jotta ”nimi pysyy muistissa” ja on mahdollisuus päästä kiinni pidempään ja jatkuvampiin työsopimuksiin. Mm. sairaanhoitajille ja terveydenhoitajille tarjotut pidemmät ja yhtäjaksoiset työsopimukset houkuttelivat siirtymään pois kätilön töistä, sillä töiden hyvä hoitaminenkaan ei taannut työsuhteen jatkumista sijaisuuden loppuessa. Myös taloudellinen epävarmuus huoletti ja mahdollisuudet työhön koettiin vahvem-

min organisaatiolähtöisiksi kuin omasta halusta lähteviksi. Uran suunnittelu ja sillä eteneminen koettiin sijaisena haastavana lyhyiden työsopimusten vuoksi. Mm. osaamisen syventäminen, koulutuksiin pääseminen ja itseä kiinnostaviin osa-alueisiin syventyminen on haastavaa, mikäli täytyy ottaa vastaan töitä sieltä, missä niitä kulloinkin on tarjolla. Uraa koskevia pidempikestoisia suunnitelmia ei uskallettu tai voitu tehdä lyhyiden sijaisuuksien aikana:

*”No ehkä siinä voi tietty olla sekin, että varsinkin, jos on sijaisuuksista ni jos ajattelee pitkälle niin sit voi olla tyhmää jutella pomolle jotain niinku johkii ajalle nakki ja napa, jos ei oo edes ens syksylle töitä. Et se tuntuu oudolle puhuu semmosta asiaa, ennen ku on niinku. Mul on tietty tää näkökulma, kun on sijainen.” (H7)*

Toisenlainenkin valinta oli mahdollinen. Haastateltavat kertoivat myös jääneensä odotamaan kättilön töitä tai sijaisuuksia haluamastaan työyksiköstä, mihin halusivat sijoittua. Uran edistämiseksi ja toivottuun yksikköön pääsemiseksi otettiin myös riskejä:

*”Mut sit se, et ku mä haluan kuitenkin tehdä niit kättilön töitä mieluummin, ni emmä sitte ota vastaan mitään pidempää sairaanhoitajan työtä. Eli sit mä rupeen tekee sitä, et mä keikkaan päivän siellä ja päivän täällä.” (H3)*

*”Et ku enhän mä ollu sillon vielä edes uskaltanut mihinkään hakee kolmivuorotyöhön, et ku mä olin ajatellu et pikkasen olis tehny vielä päivätyötä, ku lapset oli vielä niin pieniä. Mut onneks uskalsin heittäytyä ja lähtee et kyl se on ollu ihan ainut oikee ratkaisu ehdottomasti.” (H15)*

Haastateltavien tulevaisuudensuunnitelmat olivat hyvin varovaisia ja monet kokivat ne myös hieman tarpeettomaksi ollessaan tyytyväisiä tähän hetkeen. Tulevaisuudelta toivottiin vaihtelevaa ja mielenkiintoista työtä, kehittämismahdollisuuksia ja vakituista työtä, jonka turvin uskaltaisi tehdä muillekin elämänalueille koskevia päätöksiä. Toivottiin myös, että saa tehdä kättilön työtä ilman, että esimerkiksi terveyssyyt tai jaksaminen pakottavat vaihtamaan alaa. Tässä yhteydessä tuotiin esiin myös ajatukset lähteä opiskelemaan lisää. Tulevaisuuden työnkuvan muutokset mm. uuden sairaalan myötä mietityivät ja aiheuttivat omalta osaltaan painetta pysyä mukana muutoksessa. Jonkin verran myös näkyi iän tuoman mukavuudenhalun ja toisaalta oppimisen nälän välistä ristiriitaa haastateltavien mielessä. Pelättiin paikalleen jäämistä, urautumista ja kehittymisen halun häviämistä työn tullessa tutuksi ja helpommaksi, jolloin mielenkiinto työhön laskee ja kynnys lähteä haastamaan itseään nousee liian korkeaksi. Uuden opettelu nähtiin tie-

tyllä tavalla ”nöyrytyksenä” ja siirtymisenä taas pois mukavuusalueelta, joka vaatii voimavaroja. Työtä peilattiin myös muuhun elämään limittyvänä kokonaisuutena, jolloin voimavarojen jakaminen muodostui merkittäväksi:

*”Ei mul oo kauheen sellasta (tulevaisuudensuunnitelmaa) täl hetkellä. Et tos oli henkilökohtaisessa elämässä monta vuotta semmosta raskasta, et nyt oon aika tyytyväinen, et on aika seesteistä ja saa keskittyä tähän työskentelyyn ja semmonen vähän hengähdys, et mä en koe kaipaavani mitään ihmeellistä.” (H4)*

Haastateltavat puhuivat paljon ”hyvistä sattumista” uran aikana tapahtuneissa muutoksissa. Nekin haastateltavat, joilla ei ollut uran alussa selkeää suuntaa ja toiveita, olivat löytäneet vuosien kuluessa itselleen mieluisan paikan. Vaikka puhuttiin ajautumisesta, tunnistettiin myös käsitystä omista mielenkiinnon kohteista, jotka koettiin mieluisampina. Myös yleinen työtilanne ja avoimet työmahdollisuudet koettiin onnekkaita tilanteiksi. Kehittymismahdollisuudet ja uudet tilanteet koettiin riippuvan myös oikeiden ihmisten tapaamisesta ja omien halujen ilmaisemisesta sekä oman tekemisen kautta vaikuttamisesta. Tarve tehdä jotain uutta viritti myös toisaalta etsimään uusia mahdollisuuksia. Yllättävää kyllä, haastateltavat eivät nostaneet esiin erillisiä tavoiteltuja työyksiköjä, joihin erityisesti toivotaan päästävän. Useat haastateltavat totesivat, että ovat jo haluamassaan paikassa ja että toivottuihin tehtäviin liittyvät mielihalut ovat hyvin yksilöllisiä.

Työura oli osalla haastateltavista hyvin selkeä ja perustui suunnitelmallisuuteen ja pyrkimykseen päästä tiettyyn työyksikköön, jonka jälkeen uralle on tullut muita, mahdollisesti täydentäviä tehtäviä tai opintoja. Toisille uran alkuvaihe oli hyvin rikkonaista koostuen useiden eri yksiköiden lyhyistä työskentelyjaksoista ja oman paikan hakemisesta. Uran aloitusvaiheet valmistumisen jälkeen näyttivät koostuvan vahvasti niistä yksiköistä, joissa haastateltava oli ollut harjoittelujaksoilla ja mahdollisesti hiljattain ennen valmistumista. Näin nähtynä myös työnantajapuolen on helppo rekrytoida työskentelytavoiltaan tuttu henkilö. Vaikeampaa on siirtyä tuntemattomana uuteen organisaatioon, mikä tuotiin myös haastateltavien kertomuksissa esiin. Mikäli opiskeluaikana ei ollut tullut tutuksi, oli ainoana mahdollisuutena yrittää saada lyhytaikaista sijaisuutta, josta aloittaa ja todentaa omaa osaamistaan. Toisaalta osa koki, että vaihteleva ura oli tullut tarpeeseen, koska odotukset ja motivaation kohteet muuttuvat. Se, mitä ensin oli

ajatellut omakseen, muuttuukin vuosien saatossa. Aikaisemmat kokemukset eivät kuitenkaan olleet turhia, vaan niiden koettiin kartuttavan kokemusta.

Uraan liittyvä keskustelu kollegoiden kanssa oli hyvin konkreettista liittyen aikaisempiin ja tuleviin työtehtäviin, opiskelumahdollisuuksiin ja työn ja perheen yhteensovittamiseen. Varsinkin kokeneempien kollegoiden työuraan liittyvien tarinoiden muodossa keskustelua löytyi paljonkin, mutta muihin tehtäviin siirtymisestä, etenemisestä ja niihin liittyvistä vaatimuksista ei ollut kanavaa. Uramahdollisuuksien ilmi tuominen ja avoin keskustelu olisikin haastateltavien mielestä tervetullutta alalle. Uriin liittyvä keskustelu tapahtui arjessa hiljaisempina hetkinä työn lomassa kuten yövuoroissa tms. Haastateltavat kokivat, että sijaisena urasuunnitelmista on helpompi puhua kuin vakityöntekijänä. Toisaalta nähtiin tietty kilpailuasetelma avoimen urakeskustelun esteenä:

*”No ainaki sillon, ku kahdenkesken puhutaa yövuoros jonkun kans. Kyl se sillon tuntuu, et kyl sit sillon puhutaan, et mitä sit kukaki haaveilee tai haluaa. Toisaalta sitte taas itekki miettii joskus sitä, et puhuiks ite sitä sit vaan turhan avoimesti. Tavallaan, et onks sit, kuin paljon siihen liittyty sitä kilpailuhenkisyttä. Et koska me halutaan nää samat työpaikat. Ni sitä niinku miettii joskus et mitä se puoli on.” (H3)*

## 5.2. Osaaminen

Alalla tarvittavaa osaamista käsiteltiin erityisesti täydennyskoulutuksen kautta. Koulutuksiin koettiin päästävän suhteellisen hyvin, mutta haastateltavat tunnistivat taloudellisten resurssien tuomat rajoitukset. Tulevia koulutuksia seurattiin sekä työyksiköjen ja koko organisaation omasta koulutuskalenterista ja ammattiliiton julkaisuista. Jonkin verran ehdotuksia sopiviin koulutuksiin osallistumisesta tuli esimiesten puolelta, mutta pääsääntöisesti aloite oli työntekijällä. Täydennyskoulutusten kautta tuleva osaamisen päivittäminen koettiin kuuluvan olennaisena osana ammattiin, mutta koettiin myös, että koulutusmäärärahojen käyttämisen suhteen oltiin liian solidaarisia eikä uskallettu ajaa oman oppimisen edistämistä:

*”Ei meit tuu kukaan tönimään sinne koulutuksiin, et ehkä pitäis vaan tota puskee itse rohkeemmin. Ja kyl varmaan sitte pääsis, jos vaan olis aktiivinen ja sinnikäs. Aika moni on liian kiltti ja itekin kyl syyllistyn siihen, et tää on niin halpa tää koulutus et voinhan mä maksaa tän itse. Et mulle riittää, et jos mä saan siitä sitte*

*k-päivän, ettei tarvii vapaapäivältä mennä. Et ei tällästä oo millään muulla alalla, et henkilökunta on näin valmis uhraamaan omat rahat ja oman ajan.” (H12)*

Alaan liittyvä lisäkouluttautuminen muilla terveydenhoidon alan koulutuksilla nähtiin liittyvän aineiston perusteella joko sijaisuuskaudella ilmeneviin työttömyysjaksoihin tai vakitoimen saaneilla täyttämään työssä ilmenneitä mielenkiintoisuusaukkoja. Sijaisille lisäkouluttautuminen esimerkiksi terveydenhoitajaksi nähtiin vaihtoehtona työttömyyskaudelle ja lisäämään työllistymismahdollisuuksia. Myöhemmin uralla opiskelun nähtiin olevan vastapainoa työlle ja tuovan jotain uutta, mutta ennemmin oltiin kiinnostuneita työn ohessa toteutettavista koulutuksista, kuin päiväopintoihin siirtymisestä. Tällaisia koulutusmahdollisuuksia toivottiin myös lisää. Toisaalta lisäkoulutuksien nähtiin haastateltavien mielestä tuovan turvaa, mikäli jossain vaiheessa ei pystyisi tekemään kättilön töitä esim. terveydellisistä syistä. Kouluttautumisen nähtiin olevan myös päivän sana, jolloin työmarkkinoilla pärjäämiseksi on kouluttauduttava lisää ja hankittava erityispätevyyttä. Lisäkouluttautuminen ei kuitenkaan haastateltavien mielestä välttämättä näkynyt käytännössä toimenkuvan muuttumisena ja uuden osaamisen hyödyntäminen ja limittäminen käytännön työhön oli haastavaa. Ristiriitaisena nähtiin myös, ettei työnantaja tukenut kouluttautumista esim. osallistumalla kustannuksiin, vaikka uusien toimien haussa lisäkouluttautuminen nähtiin positiivisena signaalina. Tällöin oman osaamisen lisäämistä ei nähty tosiasiallisesti arvostettavan. Toisaalta nähtiin myös epätarkoituksenmukaisena käydä määrätty vuosittainen määrä koulutuksissa, mikäli ne eivät ole tarkoituksenmukaisia ja lisää osaamista.

Koska hoitotyöntekijöiden omien määritelmien mukaan ura muodostuu vahvasti oman osaamisen kartuttamisesta, oli yllättävää, että omaan osaamiseen liittyvän kouluttautumisen hahmottaminen oli haastavaa. Haastateltavat kokivat haasteellisena muodostaa ajatuksia koulutuksiensa suunnitelmallisuudesta ja kokonaisuuksista. Vain muutama haastateltava osasi määritellä, minkälaista koulutusta kaipaa osaamisensa täydentämiseksi tai minkälaisia kokonaisuuksia on käynyt. Toteutuneet täydennyskoulutukset liittyivät kiinteästi käytännön työhön tai vastuualueisiin, mutta ne muodostivat usein vain hyvin pieniä osasia ja eivät kiinnittyneet aiemmin opittuun. Osaamisen lisäämiseksi käytetty työnkierto sai myös positiivista palautetta taitojen lisääntymisen muodossa, mutta erityisesti yhteistyön parantaminen kannalta, vaikka se koettiin myös kuormittavana ajanjaksona. Oman osaamisen esiin tuomista myöskään esimiehelle ei osattu juuri

määritellä. Oma osaaminen näkyy haastateltavien mielestä työn hyvin tekemisessä ja että työt tulee tehtyä sekä yleisestä tunnelmasta, jolla työtä tehdään. Toivomus oli, että lähijohtaja havainnoi tekemistä kentälläkin, jotta omaa osaamista ei tarvitse erikseen tuoda esiin.

Lähes kaikilla vastaajilla oli jokin vastuualue, johon liittyi suuri osa käytävistä koulutuksista. Erikoista kyllä, vain muutama vastaaja mainitsi nykyisen tai aiemman vastuualueen erikseen vahvuutenaan ja erikoisosaamisalueenaan, eikä niiden merkitystä omalle ammatilliselle kasvulle tuotu esiin, vaikka niihin oli käyty runsaasti koulutuksia. Vastuualueen nähtiin siis kuuluvan osaksi perustyötä. Vastuualueet koettiin kuitenkin pääosin mieluisiksi ja niiden koettiin soveltuvan itselle, vaikka pyyntö olisi tullut organisaation puolelta. Vastuualueiden toteuttamisen suhteen koettiin kuitenkin jossain määrin epävarmuutta ja niihin liittyvän osaamisen suhteen ei aina ollut täyttä varmuutta. Vastuualueisiin liittyvät tavoitteet olivat haastateltavien mielestä epäselviä ja niihin toivottiin selkeää tavoitteenasettelua ja lähijohtamisen näkökulmaa organisaation odotuksista. Toisaalta vastuualueen kautta päästiin liittymään johonkin laajempaan ryhmään, minkä koettiin lisäävän sitoutumista. Yhteistä aikaa tosin kaivattiin myös lisää, jotta vastuualueeseen liittyvää suunnittelua ja kehittämistä pystyttäisiin tekemään paremmin. Hiljaisen tiedon jakamisen osaamisen tukena mainitsi vain muutama, vaikka se nähtiinkin ihannoitavana ominaisuutena. Lähinnä hiljainen tieto tuli esiin työtovereiden kanssa käytävissä pohdinnoissa ongelmanratkaisutilanteissa, oman päätöksenteon tukena ja soveltamiskykynä yllättävissä tilanteissa.

Omaa osaamista ja siinä etenemistä kartoitettiin pyytämällä haastateltavia määrittämään itseään aloittelija-konkari -asteikolla. Arviot omasta osaamisesta suhteessa työvuosiin olivat usein omia taitoja aliarvioivia. Konkarin nähtiin olevan ammattikuntansa seniori, jolla työnteko sujuu rutiinilla eikä päätöksiä tarvitse miettiä ja perustella. Konkariuden koettiin olevan myös varmuutta hallita työtään, vaikka ei olisi aivan varma kaikesta. Konkariiksi pohdittiin siirryttävän työvuosien ja osaamisen kautta, jolloin uudemmilla kollegoilla on olo, että heihin voi tukeutua ja kysyä neuvoa. Toisaalta haastateltavilla oli kokemus, että työvuosiltaan seniori on tietyllä tavalla aloittelija uudelle osastolle siirtyessään, koska työtavat eivät ole tuttuja. Perehtymistä uusiin työtehtäviin tuki kuitenkin näkemys kokonaiskuvasta. Konkariiksi siirtyminen käsitettiin tapahtuvan noin 3-4 työvuoden tai jopa 10-15 vuoden jälkeen, mutta mitään selkeää hetkeä haastateltavat eivät

osanneet sanoa omalta uraltaan, koska tunne konkariudesta omalla kohdalla on syntynyt. Työnantajapuoli sen sijaan oli antanut jo noin vuoden päästä aloittamisesta perehdytettäviä ja opiskelijoita ohjattavaksi. Yllättävästi osa haastateltavista vertaili itseään muihin kollegoihin aloittelija-konkari -akselilla ennemmin kuin oman osaamisen kehittymisen suhteen. Varsinaisen osaamisen lisäksi tunnistettiin kuitenkin myös näkemyksen laajentuminen sitä mukaa, kun kokemusta karttuu:

*”Jos aatellaan ensinnäki ihan klinisii taitoja, et ensimmäiseks keskitty siihe et teenkö mä tän asian oikein ja kuinka kuuluu tehdä ja onko se nyt ohjeen mukaan. Ja osaanko mä tehdä tän. Sitte ku alko tulee enemmän sitä kokemusta, ni sitte jäi aikaa enemmän keskittyty siihen potilaaseen. Ensin se oli sitä suorituslähtöistä pelkästään. Ja sen jälkeen, ku se kädentaidot ja huomiontikyky alko parantua, ni osaat jo hoitaa sitä ihmistä.” (H13)*

### 5.3. Sitoutuminen

Haastateltavat toivat esiin ammattiin, organisaatioon sekä työyksikköön liittyvää sitoutumista. Vahvinta sitoutuminen oli ammattia eli kätilöyttä kohtaan, jonka mainittiin näkyvän jo kätilöopiskelijoiden työotteessa opiskeluaikana. Ammattiin sitoutumista ilmensi vahva halu toimia kätilönä tai jossain sitä sivuavassa työssä ja useimmat näkivät epätodennäköisenä, että vaihtaisivat täysin eri alalle. Sitoutumisen merkkeinä nähtiin myös halu oppia uutta alalla, kuulua ammatilliseen ryhmään ja tehdä parhaansa työsäään. Sitoutuminen ammattiin nähtiin myös haluna olla ensisijaisesti kätilöitä eikä sairaanhoitajia, johon monella oli myös pätevyys. Haastateltavat toivat esiin myös, että koska alalla olevat työpaikat ovat määrältään vähempiä kuin esim. sairaanhoitajan työt, vaatii sitoutumista jäädä odottamaan sijaisuuksia ja sitä kautta toimea.

Haastateltavat kokivat sitoutumisen organisaatioon haasteellisempänä määriteltävänä. Organisaatio kokonaisuutena nähtiin isona ja hahmottomana kokonaisuutena, johon sitoutuminen oli selkeästi löyhempää. Vahvana sitouttajana nähtiin toimi, josta irtisanoutuminen nähtiin erittäin epätodennäköisenä asiana. Samoin vuosilomat yms. edut lisäsivät sitoutumista. Organisaatioon sitoutumista heikentävänä tekijänä nähtiin haasteellinen vuorotyö, projektimuotoisten työmahdollisuuksien puuttuminen ja heikko palkkataso. Todellista sitoutumisen astetta organisaatioon on kuitenkin haastavaa arvioida muiden työnantajien puuttuessa alueelta synnytyssairaalaverkoston supistusten



jälkeen, joten jäi hieman epäselväksi, tarkoitettiinko sitoutumisella organisaatioon vai asuinseutuun sitoutumista.

Useat haastateltavat kokivat organisaatiota enemmän sitoutumista omaan työyksikköön tai klinikkaan, jotka olivat helpommin hahmotettavissa. Suuri osa haastateltavista oli löytänyt omanlaisensa paikan, johon koki sitoutuneensa ja haluavansa kehittyä siinä sekä edistää sen toimintaa. Sitoutumista lisäävänä tekijänä nähtiin erityisesti vastuualueet ja niihin liittyvät pienryhmät. Sitoutuminen nähtiin myös vastavuoroisena tapahtumana, jolloin sekä työnantaja että työntekijä sitoutuvat edistämään toistensa hyvinvointia. Tämän nähtiin onnistuneen vaihtelevasti, mutta erityisesti sijaisten tilanne nähtiin huonompana:

*”Et mun mielestä se on pöyrityttävää et työnantaja vaatii heiltä sitoutumista, mut ei oo itse vastavuoroisesti valmis. Niinkun et pitkäaikaiset sijaiset jää ihan ykskaks vaille pohjaa ja jotenki tuntuu, et ei tarpeeks ponnistella et löydettäis heille jotakin vaikka jossain muussa yksikössä. Et se jää vaan heidän kontolle ja pitää olla aktiivinen ja viritellä verkkoja taas sinne sun tänne. Se on tosi rassaavaa henkisesti. Et en ihmettele, et he sit muuttaa toiselle paikkakunnalle tai toiseen maahan. Et ei se anna semmosta kuvaa, et heidän työpanoksensa on arvokas ja että sitä kaivattais.” (H12)*

#### 5.4. Motivaatio ja työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys koettiin vastaajien keskuudessa pääsääntöisesti hyväksi tai erittäin hyväksi. Lähes jokainen vastaaja mainitsi hyvän työyhteisön merkityksen ja henkilökunnan vuorovaikutuksen työtyytyväisyyteen positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Kollegoiden merkitys sekä koettu arvostus ja tuki oli tärkeää haasteellisen työn tukena. Haastateltavat kertoivat, että muiden halu kehittää ja tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla nostaa myös omaa innostusta. Myös kuuluminen erilaisiin verkostoryhmiin lisäsi tyytyväisyyttä. Työyhteisö mainittiin myös ongelmanratkaisun tukena, jolloin hiljaista tietoa jaettiin keskustelemalla potilastapauksista ja pohtimalla niihin ratkaisua tai purkamalla kuormittavia tapauksia. Työyhteisön tukea arvostettiin myös yksityiselämän kriiseihin liittyvän ymmärryksen liittyen. Toisaalta haastateltavilla oli myös kokemusta kuppikuntaisuudesta ja ikävästä ilmapiiristä ja toivottiin suvaitsevaisuutta sekä sallivampaa ilmapiiriä.

Työssä motivoi erityisesti työstä saatava positiivinen palaute. Suurin merkitys oli potilailta tulevalla positiivisella palautteella ja kokemus tyytyväisistä perheistä ja asiakkaita niin lyhyissä kuin pidemmissäkin potilassuhteissa. Tilanteiden ainutkertaisuus potilaille koettiin tärkeänä kannustimena antaa parasta mahdollista hoitoa. Palaute ei välttämättä ollut edes sanallista, vaan kätilön kokemus perheen pärjäämisestä tai positiivinen ilmapiiri riitti palautteena. Myös esimiehen ja kollegoiden suunnalta tullut positiivinen palaute koettiin merkityksellisenä ja tavoiteltavana asiana:

*”Ni kylhän me tavallaan kuitenkin täs työelämäs eletään siit kiitoksesta. Et sä teet työn hyvin ja sit sä saat sen palautteen. Et saat sä sit sen esimieheltä tai saat sä sen sitten työkavereilta ja sit sieltä asiakkailta.” (H8)*

Motivaatio työn tekemiseen haettiin sen sisällöstä, eikä ulkoisista asioista. Innostava työn sisältö ja itsensä haastaminen motivoivat haastateltavien mukaan työn teossa eniten antaen myös onnistumisen kokemuksia. Haastateltavat pitivät työn sopivasta vastuullisuudesta, haasteellisuudesta ja vaihtelevuudesta, joka ilmeni aina erilaisina päivinä ja uusina asioina. Myös mahdollisuudet kehittää itseään ja kouluttaa mainittiin motivoivina tekijöinä ja oman osaamisen karttuminen ja pärjääminen nähtiin hyvänä asiana. Työ nähtiin merkityksellisenä ja siksi motivoivana ja tavoiteltavana, joka työn imua ja loi vastapainoa arjen ja vapaa-ajan haasteille, vaikka päivä olisikin lähtökohtaisesti vähän huonompi. Työkokemuksen kartuttaminen ja sitä kautta tuleva itsevarmuus ja ammattitaito koettiin tavoiteltavina asioina. Konkreettinen työn tuloksen näkeminen ja vuoron alussa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen koettiin palkitsevana.

Työn sisältöä määritettiin sen haasteellisuuden kautta, jolloin toisaalta saa käyttää koko osaamistaan, mutta toisaalta jää tunne, että työ on hallinnassa. Myös työpäivän suunnittelu oman mielensä mukaiseksi antoi positiivista tunnetta. Liian rutiininomainen työ tuntui liian helpolta ja siitä haluttiin pyrkiä eroon tai lisäämään muita tehtäviä niin, että kokonaisuudesta muodostui riittävän kiinnostava:

*”Mä koen, et jos se on ollu huonompi (työtyytyväisyys) niin se on ollu musta itestä kiinni, et mä oon liian kauan tehny. Pitäis saada vaihtelua, kehittää itteään ja vähän elää siinä prosessissa. Et sellanen opiskelu tulee varmaan olee aika lailla osa sitä omaa olemista. Et jotenki pitää olla muutos vähän päällä, mennä eteen-*

*päin ja olla jotai, mitä kohti kurkotella. Se pitää elämän paljon mielenkiintoisempana. Vaiks se myös syö niitä voimavaroja välillä” (H1)*

Työtyytyväisyyttä kohottavina tekijöinä nähtiin myös työvuoroautonomia, työssäolo-prosentin säätelyminen tarpeen mukaan, kiertävä vuosilomajärjestys ja mahdollisuus hakea tarvittaessa virka- tai opintovapaata. Em. asioista koettiin saatavan lisääntyntä hallinnan tunnetta työelämän ja siviilielämän yhteensovittamisessa ja vaikuttamisen mahdollisuuden tunnetta. Myös palkka mainittiin niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Osa oli sitä mieltä, että palkka oli riittävä, osa taas olisi halunnut sen olevan korkeampi ja ainakin vuorolisien korotusta kaivattiin.

Työtyytyväisyyttä laskevana tekijöinä nähtiin vaihtelevat hoitokäytännöt sekä huono ohjeistus ja koko klinikalle toivottiin yhtenäistä ohjeistusta, jotta hoitolinjoja olisi helpompi noudattaa. Niukka henkilöstöresursointi ja kiireen tuntu sekä siihen liittyvä ahdistus koettiin vahvasti tyytyväisyyttä laskevana tekijöinä, vaikka työssä tunnustettiin olevan kiireisiä jaksoja ajoittain. Kiireeseen liitettiin riittämättömyyden tunnetta, joka syntyi haastateltavien mielestä mahdollisuudesta täyttää vain hoidon minimitaso ja tunteesta, ettei pysty tarjoamaan haluamaansa hoidon tasoa. Työtyytyväisyyttä laski työsuhteen epävarmuus, sillä pidemmän ajan suunnitelma vapautti myös voimavaroja tehdä työtä paremmin. Työtyytyväisyyttä laskevana tekijänä nähtiin myös selkeän johdon puuttuminen, jonka kaivattiin pitävän työntekijöiden puolta ja ymmärtää työnkuvaa ja siihen liittyvää painetta.

### 5.5. Uralla tarvittava tuki ja lähijohtaminen

Lähijohtaminen ja uralla tarvittava tuki liittyi hyvin käytännöllisiin asioihin, kuten työaikalajitukseen. Useat haastateltavat olivat muuttaneet työssäolo prosenttiaan riippuen muun elämän tarpeiden, kuten lasten koulun aloittamisen, samanaikaisten opintojen tai yleisen jaksamisen vuoksi. Muutokset olivat sujuneet haastateltavien mielestä sujuvasti ja lähijohtajat olivat suhtautuneet ymmärtävästi tarpeisiin. Työvuorojärjestelyihin ja jaksamiseen liittyvissä järjestelyissä oltiin epävarmimmalla kannalla. Vaikka tulevaisuudesta ja jaksamisesta oltiin hieman huolissaan, ei ollut kuitenkaan selvää, mitä mahdollisuuksia lähijohtajalla on tukea jaksamista. Päivätöihin siirtyminen tai yötyöstä luo-

puminen nähtiin mahdollisuuksina, mutta niissäkin mietittiin koko työyksikön pärjäämistä vuorojen jäädessä muiden tehtäväksi. Keinovalikoima jäikin haastateltavien kokemuksissa hyvin suppeaksi.

Lähijohtajan kanssa keskustelu ja tuki koettiin tärkeäksi myös uran muutoskohdissa, kuten työpisteen muutoksessa tai vaihtelun hakemisessa esim. työnkierron muodossa. Lähijohtajan koettiin tukeneen uralla etenemistä hyvin huomioon ottaen mahdollisuudet. Osa haastatelluista toi esiin aidon ilon siitä, että vapautuvissa tehtävissä oli mietitty soveliaisuutta ja halukkuutta klinikan sisältä löytyville työntekijöille ja lähijohtaja oli muistanut aikaisempia toiveita. Myös opintoihin ja muussa organisaatiossa työskenteelyyn koskevaan keskusteluun oli suhtauduttu postitiivisesti. Toisaalta nähtiin hienona, että lähijohtajat ovat antaneet vaihtoehtona katsoa myös muita mahdollisuuksia ennen lopullisen ratkaisun tekemistä:

*”Kyl se on musta semmonen et annetaan vähän liekaa. Eli jos haluaa kokeilla jotain muuta ni annetaan siihen ilman muuta mahdollisuus ottaa virkavapaata, mikä tuntuis olevanki täällä käytäntö. Et sun ei tarvii heti irtisanoutua, vaan sä voit kokeilla vaikka vuoden jotain muuta. Mun mielestä se on semmosta viisautta ettei yritetä ihmistä väkisin sitoo et jos se keksii jonkun hyvän idean ni antaa mennä ja katotaan onks ruoho vihreempää vai..ehkä se tulee takasin.” (H12)*

Haastateltavat kokivat, että uraan liittyvistä asioista keskusteltiin lähijohtajan kanssa sekä arjessa mutta erityisesti kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut olivat toteutuneet pääsääntöisesti kerran vuodessa ja niiden mahdollinen puuttuminen tai viivästyminen nähtiin selkeänä puutteena. Kehityskeskustelujen sisältö koski lähinnä ajankohtaisia asioita, kulunutta ja tulevaa vuotta ja niihin liittyviä kehittymistarpeita ja -haluja ja sellaisenaan niiden nähtiin toteutuvan hyvin. Keskusteluyhteyden koettiin olevan pääasiallisena hyvin toimiva ja luonnollinen osa arkipäivän kanssakäymistä:

*”Mä koen et mul on jatkuvasti ollu sellasia esimiehiä, jotka on pitäny työntekijöidensä puolia ja myöskin kantanut huolta työntekijöistään. Et kyl mä oon kokenu, että se esimiestuki on näkyny ihan jokapäiväisessä työssä. No suurimpana on varmaan kehityskeskustelut mitä voi käydä ja sit voi olla yhteydessä, jos on elämäntilanne tai semmonen. Ylipäänsä on ollu äärimmäisen helposti lähestyttävät esimiehet, et on aina voinu keskustella, jos on ollu jotain, et on painanu mieltä tai toisaalta jos on ollu tyytyväinen ja muuta. Ja se, et se esimiestuki on näkyny ihan jokapäiväisessä työssä niinku mun mielestä ideaalitalanteessa pitääkin.” (H9)*

Sijaiset ja hiljan valmistuneet kokivat kuitenkin jäävänsä syrjään kehityskeskusteluissa usein tapahtuvien sijoituspaikkojen vaihtumisten vuoksi. Työpaikassa aloittamisesta vuoden kuluttua tapahtuva kehityskeskustelu tuntui olevan pitkän ajan päässä ja oman etenemisen hahmottaminen koettiin haastavana. Kehityskeskustelua tai vastaavanlaista keskustelua toivottiin tapahtuvan aikaisemmassa vaiheessa:

*”Varsinkin siinä vaiheessa just, kun ilmoitetaan et tulee opiskelijaa ja kesäperheydytettävää. Niin sit tuli vähän semmonen, et aijaa olenks mä nyt jo siellä tällä mun urallani. Et kyl mun mielestä se vuosi on aika pitkä aika tässä, kun on just aloittanut. Et kyl musta se (kehityskeskustelu) vois olla jo aikaisemminkin täs, kun on aloittanu et se vois olla jo puolen vuoden päästä se keskustelu, et käytäis vähän läpi et. Ja mitä ne mun ajatukset on, et viihdynkö mä ja mihin mä ehkä haluan suuntautua ja näin.” (H6)*

Kysymykseen, kuka johtaa uraasi, tuli hyvin vaihtelevia vastauksia. Varmuus uran johtamisesta ja sen olemisesta omissa käsissä liittyi toimesta oleviin henkilöihin ja vastavasti epävarmemmat vastaukset tai organisaatiolähtöinen johtaminen liittyi sijaisiin. Uran johtaminen nähtiin liittyvän oman osaamisen kehittämiseen, toivottuun työyksikköön sekä muuhun uraan liittyvään päätöksentekoon. Toisaalta nähtiin myös itsensä johtamisen merkitys oman uran johtamisessa, jolloin on itsestä kiinni, kuinka paljon itseään haluaa kehittää ja edetä osaamisessa, koska työn tekeminen minimitasolla riittää palkan saamiseksi.

Haastateltavat eivät juuri osanneet määritellä, minkälaista tukea he olisivat halunneet tai haluaisivat tulevaisuudessa lähijohtajilta uraa koskien, mikäli päätökset uraa koskien olivat selkeitä. Sijaisuuteen liittyen toivottiin keskustelua uraan liittyvistä mahdollisuuksista sekä selkeää ja käytännönläheistä etenemisen ja perehtymisen seuraamista sekä palautteenantoa onnistumisesta. Myös laajempialaista keskustelua uralla etenemisestä kaivattiin varsinkin uran alussa, jolloin omat vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet tulisi huomioitua. Samoin käytännön järjestelyt mm. koulutuksiin osallistumisesta ja erilaisten vapaiden (opintovapaa, virkavapaus) käyttäminen sijaisuuden aikana oli epäselvää. Kaivattiin selkeitä ohjeita, pätevätkö samat säännöt sekä sijaisilla että toimenhaltijoita. Sijaiset eivät kokeneet asemaansa tasavertaisena vaan kokemuksena oli, että työsuhteen jatkuminen tuli tietyllä tapaa ansaita läsnäololla:

*”Et onhan se aina sijaisena, et sä olet nöyremmillä vesillä sikäli, et sit sun on tehtävä mitä tai mitä paikkaa sä olet tullu tekemään. Et emmä tiedä vaatiiks sitä, et ei oo koskaan keskusteltu esimiehen kanssa, et mitä mahdollisuuksii sitä on tai et voisko hakee yhtä lailla. Mut niinku itte mä koen sen semmosena et jollain tavalla on kuitenkin tullu tekemään sitä työtä et onks siit sit niin helppo..et onks se sit vaan omas asenteessa, et ei nyt ainakaan tunnu niin kauheen helpolta et lähtis jokka suuntaan sutii siit sit sijaisena.” (H15)*

Urien johtamisessa toivottiin lähijohtajuudelta tasapuolisia mahdollisuuksia, reilua peliä ja selkeitä perusteluja. Tiedottaminen työmahdollisuuksista ei ollut yhden haastateltavan mielestä parasta mahdollista, jolloin mahdollisuuksia oli mennyt ohi. Lähijohtajuudelta toivottiin myös monenlaisten urien ja ratkaisujen tukemista, koska kaikki eivät nähneet uraa samanlaisena jatkumona. Hyvä johtaminen kaikissa ikäluokissa oli haastateltavien mielestä merkityksellistä, mutta erityisesti uran loppupuolella oli kokemusta lähijohtajuuden ajatuksista, ettei lähellä eläkeikää pysytäkään enää kehityksessä mukana. Tätä ei allekirjoitettu haastateltavien puolelta, vaan peräänkuulutettiin enemmän mielekkäiden tehtävänkuvien miettimistä. Toisaalta lähijohtajalta kaivattiin myös ohjausta ja mielipidettä, mikä olisi uran kannalta järkevää ja mitä mahdollisuuksia hän näkee työntekijän uralla:

*”Et ehkä semmosta vahvuutta, et olis keskittyny niihin, tehny valintoja enemmän, et ku mä olen aina vähän hakenu tuolta ja hakenu täältä. Et ehkä siihen olisin kaivannut semmosta vähän jäməkämpää osastonhoitajaa, mikä olis sanonu, että mun mielestäni. Että semmosta ammatillista keskustelua, että miks sun kannattaa tohon lähteä. Et siinä mielessä, jos ajattelee sitä esimiestä ni vois olla tämmönen, et jos miettii sitä urakehitystä.” (H14)*

## 5.6. Ammatillinen identiteetti ja arvostus

Haastateltavat kuvailivat ammatillista identiteettiä mm. sen kehittymisen ja sisällön kannalta. Ammatillisen identiteetin nähtiin syntyneen osin jo kättilökoulutuksesta, jolloin sitä korostettiin niin harjoittelupaikoissa kuin opetuksessa. Jo koulutus nähtiin itseä kasvattavana kokemuksena, mutta myös työelämässä identiteetti koettiin muuttuvana ja vahvistuvana asiana erityisesti kokemuksen ja rohkeuden karttuessa. Aremmaksi itsensä kokeneet kättilöt kokivat kykenevyyden kasvaneen osaamisen kasvaessa ja itse työtä ei enää jännitetty alun lailla. Haastateltavat tunnistivat kuitenkin hyvin työelämään vaikuttavia pysyvämpiä piirteitään ja mieltymyksiään esim. vaihtelevuuteen, toimintakeskei-

syyteen tai ripeään potilasvirtaan liittyen tai toisaalta haluun tehdä ohjauskeskeisempää työtä, rauhallisempitempoista tahtia tai hoitaa pidempiä potilassuhteita. Oman elämänkatsomuksen nähtiin laajentuneen selkeästi työn tekemisen myötä ja vaikuttaneen myös yhteiskunnalliseen ajattelutapaan ja vaikuttamiseen. Kätilön ammatilliseen identiteettiin koettiin kuuluvan myös erityinen ja kollektiivinen halu tehdä työnsä hyvin ja ajatella aina potilaiden parasta, mitä ei oltu välttämättä koettu niin vahvana muissa terveydenhuollon työyhteisöissä.

Kaikilla haastateltavilla kätilön ammatti ei ollut esim. lapsuuden haaveammatti, eikä haastateltava määritellyt itseään kätilöyden kautta vapaa-ajallaan. Kuitenkin vain yksittäiset vastaajat näkivät, että olisivat valmiita luopumaan kätilön ammatista ja kukaan vastaajista ei nähnyt olevansa valmiita siirtymään kokonaan pois terveydenhuoltoalalta. Osa haastateltavista osallistui myös vapaa-ajallaan mm. alaan liittyvään yhdistystoimintaan tai vapaaehtoistoimintaan ja mielsi näin ammatillisen identiteetin olevan osa kokonaisidentiteettiään. Kaikki eivät kuitenkaan määritelleet itseään lainkaan ammatillisen identiteetin kautta. Yksi haastateltava koki tämän jopa surullisena ja hieman kadehdittavana, vaikka kokikin pitävänsä ammatistaan kovasti. Haastateltavat kuitenkin näkivät, että vaikka heiltä löytyi pätevyys sekä sairaanhoitajan että kätilön ammatteihin, he olivat ylpeitä ammatistaan ja halusivat selkeästi tulla nimetyksi kätilöksi:

*”No kyl mä oon et mun mielestä se kuvaa, et jos mul joku sanoo et sä oot sairaanhoitaja ni kyl mä sanon et ei, et mä oon kätilö. Et kyl se on niin semmonen vahva mulle. Et tottakai olen sairaanhoitajakin, mut mä haluun et mua sanotaan kätilökksi. Et se vaan on joku semmonen.” (H2)*

Haastateltavat arvostivat säännönmukaisesti ammattiaan korkealle ja se nähtiin merkityksellisenä työnä mm. sen vastuullisuuden, laaja-alaisuuden ja sensitiivisyyden vuoksi. Haastateltavat kokivat olevansa osa erityisosaajien joukkoa, jonka osaaminen perustui erityisesti kädentaitoihin ja kokemuksen kartuttamaan tietoon. Ammatista myös kerrottiin ylpeydellä:

*”No kyl se yleensä aina herättää mielenkiinnon ja arvostuksen, jos iha vieraas porukas käydään läpi, et mitä kukin tekee. Et ku vaan sanoo, et mä oon kätilö ni kyllähä se on aina semmonen et...ja ite jotenkin sen sanooki sillain et aina, että joo-o, mä oon siis kätilö. Et kyl mä koen, et se on sellanen, et arvostetaa ja kyl mä ite arvostan tosi paljo. Ja koen, et se saa arvostusta, mikä sais näkyä siel palkasaki paljo paremmin.” (H11)*

Haastateltavien kokemuksen mukaan ulkopuolisille ymmärrys ammatin vastuusta ja henkisestä raskaudesta ei ole kuitenkaan välittynyt. Yhteiskunnallisesti nähtiin kättilöiden arvostuksen olevan korkealla, mutta se ei ollut välittynyt korjaamaan esimerkiksi huonoa palkkausta ja työtahdin jatkuvaa kiristymistä resurssipulan vuoksi:

*”Kyl ihmiset ajatuksissaan varmaan arvostaa, mutta ei kuitenkaan niin paljoo, et tästä työstä pitäis kuitenkaan mitään maksaa. (...) Mut mä en usko, et sille voidaan tehdä mitään. Kyl me itse arvostetaan. Et me nostetaan oma häntämme pystyyn. Mut samalla me tiedetään se, et me ollaan liian nöyriä ja nössöjä. Me koitetaan välillä huudella tuol jossain toreilla mielenosoituksissa, et arvostakaa meitä enemmän. Mut sit me taas todetaan, et kukas sen perustyön sit tekee ja et ei auta, ku sit mennä taas maanantaina taas sorvin ääreen, vaiks palkka laskettais.” (H12)*

Yhteiskunnallinen arvostus näkyi erityisesti ihmisten jakaessa omia, pääasiassa positiivisia kokemuksiaan. Yhteiskunnallista tietämystä kättilöiden osaamisalueista, erikoisosaamisesta ja alan vastuullisuudesta kuitenkin epäiltiin. Myöskään alaan liittyvää asiantuntijuutta ei nähty arvostettavan:

*”No siis mä koen, et kättilöt arvostaa itteään aika korkeelle, et ne tietää, mitä ne tekee ja mitä voi tapahtuu ja mitä ei tapahdu, koska me osataan niin hyvin nää hommat. Yhteiskunnallisesti no joo, onhan näit aina näit kyselytutkimuksii, missä kättilöt on rankattu sinne topteniin mutta toisaalta sit taas meil on ikuisesti se hoitsun leima, mikä on kaikkien mielest semmonen matalasti koulutettu perusammatti. Kyl se mun mielestä on silti aina, et vaiks sanotaan et arvostetaan ja muuta ni tosi monet kuitenkin puhuu sillee hoitsuista sillee vähän alentavasti. Et ei ne oikeesti tiedä et mitä me tehdään ja mimmonen vastuu meil on.” (H1)*

Arvostusta hahmotettiin myös kysymällä, minkälainen on ”ihannekättilö”. Haastateltavien mukaan ihannekättilöllä oli vahva ammattitaito ja lisäksi monipuolinen kokemus eri yksiköistä tai vaihtoehtoisesti erittäin syvää näkemystä jostain kättilötyön osa-alueesta. Ihannekättilöllä ei haastateltavien mukaan ”mene sormi suuhun” haastavissa tilanteissa ja osaamisen tukena toimii hiljainen tieto ja vankka kokemus, vaikkakin nähtiin tärkeänä olla myös rehellinen taidoistaan tai osaamisen puuttumisesta. Luonteenpiirteinä arvostettiin rauhallisuutta, kannustavuutta, tasapuolisuutta ja tervettä itsevarmuutta. Ihannekättilö oli kollegiaalinen ja kannusti ja antoi positiivista palautetta sekä pystyi ohjaamaan haastavissa tilanteissa. Oman työn kehittäminen ja muutoksen aikaan saaminen oli työn sisällön kannalta arvostettavaa. Maininnan ansaitsivat myös potilaiden hyvä ja tai-



tava kohtaaminen, läsnäolo ja tasa-arvoinen kohtelu, jolloin asiakkaille tulee turvallinen ja luottavainen olo. Koettiin kuitenkin, ettei itsellä ole välttämättä niitä luonteenpiirteitä, joiden näki olevan merkityksellisimpiä tai muutoin ihanteita oli haastavaa määritellä:

*”Nii-i. se ois kiva keksiä, ku haluis iteki joskus olla sellane.” (H1)*

Haastateltavat peräänkuuluttivat yhteiskunnallisen tietämyksen lisäämistä. Yhteiskunnallinen tietämys ja sitä kautta arvostus ohjautui haastateltavien käsityksen mukaan hyvin pienelle osalle kättilöitä eli heille, jotka työskentelevät vain synnytyssalissa hoitamassa synnytyksiä. Tämän koettiin olevan jossain määrin epätasa-arvoistava asetelma, johon toivottiin parannusta:

*”Nii-i. Onks ne vaan synnytyssalikättilöt? Nii se on varmaan, et kenen kannalta sitä katsoo. Mä en ehkä itse ajattele niin, mutta mä aattelen, et yhteiskunta ajattelee niin. Et se on se, joka sinne pirttiin menee ja pyytää keittää kuumaa vettä ja tuomaan pyyhkeet. Se on se guru ja hän pelastaa henkiä ja tavallaan aika harva tietää, et mitä me täällä tehdään. Tai me muut, jotka ei hoida synnytyksiä.” (H12)*

## 5.7. Yhteenvedoa tutkimustuloksista

Haastatteluissa ilmeni kättilöillä olevan keskenään hyvin samankaltainen näkemys urasta käsitteellisellä tasolla. Haastateltavilla oli halua lisätä ammatillista osaamistaan ja edetä sitä kautta urallaan, mutta omaan uraan ja sitä koskevaan päätöksentekoon liittyvien tekijöiden määrittäminen oli kuitenkin haasteellista. Vaikka haastateltavat eivät osanneet kuvailla päätöksentekoonsa johtaneita syitä, he osasivat kuitenkin kuvata mieleisiä tehtäviä ja omia luonteenpiirteitään, jotka vaikuttavat työn tekoon. Scheinin uratarpeiden mukaan (1985: 28) määriteltynä haastatteluissa ilmeni mm. erityisammattitaidon ura-ankkuria, jossa em. henkilöt haluavat toimia erityisasiantuntijoina ja haluavat menestyä ja haastaa itseään. Myös yrittäjyyden, haasteellisuuden ja maantieteellisen turvallisuuden ura-ankkuria eli halua kehittää uudenlaista toimintaa, haastaa itseään ja asua ja työskennellä tietyllä seudulla löytyi haastateltavista, kun taas johtamistaidollisia sekä itsenäisyyden ja riippumattomuuden ura-ankkureita ilmentäviä piirteitä ei juurikaan ilmennyt. Opiskeluaika oli merkittävässä asemassa haastateltaville ammatillisen identiteetin, mielenkiinnon kohteiden ja toivottujen työpaikkojen suhteen, mitä tukee myös

aikaisempi tutkimus (Donner 1992, artikkelissa Donner & Wheeler 2001: 80–81; McKenna, McCall & Wray 2009: 181). Opiskelu ympäristöillä on siis tärkeä merkitys vetovoimaisina työpaikkoina myöhemmin, mikä tulisi ottaa huomioon opiskeluohjauksessa ja opiskelijoille välittyvässä ilmapiirissä ja asennemaailmassa.

Haastateltavat näkivät urallaan tärkeänä oman osaamisen kasvattamisen ja asiantuntijuuden lisäämisen. Koulutuksiin pääsee haastateltavien mukaan hyvin ja vastuualueet koettiin mieleisinä. Oman osaamisen määrittäminen ja koulutustarpeet olivat kuitenkin yllättävän vaikeita kysymyksiä haastateltaville ja yksilön ja organisaation ymmärrys omasta osaamisesta vaikutti ristiriitaiselta. Haastateltavat kaipasivatkin osaamiseen ja kouluttautumiseen liittyvän keskustelun ja tiedottamisen lisäämistä, jotta odotukset ja mahdollisuudet olisivat avoimemmin esillä.

Tämän tutkimuksen haastateltavat antoivat aiemman teorian suuntaisia käsityksiä sitoumisesta, motivaatiosta ja työtyytyväisyydestä (vrt Hahtela 2017: 29–30; Utriainen & Kyngäs 2008: 45–46; Flinkman 2014: 86–87; Hintsala 2005: 173, 177.) Samoin kuin Laineen (2005: 136–137) tutkimuksessa kätilöt kokivat varsin vahvaa sitoutumista, mutta sitoutuminen kohdistui enemmän ammattiin kuin organisaatioon. Motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät liittyivät erityisesti työyhteisöön, hyvään hoidon tuottamiseen ja työn haasteellisuuden tunteeseen. Negatiivisina tekijöinä koettiin erityisesti kiire ja siihen liittyvä riittämättömyyden tunne sekä työsuhteen epävarmuus. Tekijät olivat siis vahvasti sisäiseen palkitsevuuteen liittyviä.

Haastateltavien mukaan lähijohtajuus toteutui pääsääntöisesti hyvin ja tukea sai tarvittaessaan. Lähijohtamisella oli pyritty vastaamaan henkilökohtaisen elämän tuomiin tarpeisiin uran suhteen, mutta haastateltavat kaipasivat myös lisää keskustelua organisaation mahdollisuuksista tukea muuttuvissa tilanteissa. Johtamiseen kaivattiin myös lisää tasa-  
puolisuutta ja odotusten julkittomista ymmärryksen lisäämiseksi. Mm. pitkän poissaolon jälkeen vastuut ja velvollisuudet sekä organisaation odotukset ja työntekijän omat ajatukset tulisi selkeämmin tuoda esiin ja sanoittaa, jotta molemmat ymmärtäisivät paremmin vastapuolen ajatuksia. Uran kannalta tärkeimpänä keskusteluyhteytenä koettiin lähijohtajan ja kätilöiden välillä olevat kehityskeskustelut, jotka kuitenkin keskittyvät hyvin pienelle aikajanelle työntekijän urasta ja keskittyivät erityisesti työn suorittamiseen liittyviin asioihin. Muu keskustelu lähijohtajan kanssa liittyi usein elämän muutos-

tilanteisiin, jolloin kävi ilmi elämän kokonaisuuden ja jaksamisen huomioimisen tärkeys esimiestyössä.

Uramotivaation suhteen hoitotyöntekijöiden uralla korostui erityisesti uraidentiteetin merkitys. Hoitotyöntekijöiden voimakas uraidentiteetti näkyi työhön sitoutuneisuutena ja identiteetin vahvistumisen ja kehittymisen kautta uran edetessä. Kuten haastateltavien kokemukkin osoitti, positiivisella palautteella on iso merkitys identiteetin kehittymiselle. (London & Mone 1987: 62–63.) Haastateltavat kuitenkin toivoivat oman ammatillisen arvostuksen tueksi yhteiskunnallisen tiedostamisen nostamista, jotta vastuullinen työ saisi sille kuuluvaa arvostusta.

Taulukossa 1. esitetään haastattelumateriaalista kootut keskeiset tutkimustulokset, jotka on koottu haastatteluteemojen tuomien otsikoiden mukaisesti. Osin tutkimustulokset ovat päällekkäisiä usean eri alueen kanssa ja liittyvät tiiviisti toisiinsa, jolloin asia on taulukossa ja analyysissä liitetty useimmin ilmaistujen asiayhteyksien mukaan.

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset tulokset

	Hyvää	Pohdittavaa	Kehittämisehdotus
<b>Hoitotyöntekijän ura ja eteneminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhtenäinen käsitys työurasta</li> <li>- halu haastaa itseään ja edetä urallaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uran näkeminen kokonaisuutena haasteellista</li> <li>- etenemismahdollisuudet koetaan vähäisinä</li> <li>- opiskeluaajan merkitys huomionarvoinen uralle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työura-ajattelun nostaminen tukikeinoksi asiantuntijuudelle</li> <li>- opiskeluympäristöjen vetovoimaisuuden kehittäminen</li> </ul>
<b>Osaamisen kehittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- koulutukseen pääsee hyvin</li> <li>- täydennyskoulutus koetaan tärkeänä</li> <li>- vastuualueet mieluisia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- koulutuksia koskeva tiedottaminen haastavaa</li> <li>- koulutustarpeiden arviointi ja kokonaiskuva epäselvä</li> <li>- oman osaamisen määrittely haastavaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osaamisen johtaminen nostettava strategiatasolle</li> <li>- koulutusmahdollisuuksien ja osaamisen kehittämissä mahdollisuuksien aktiivinen tiedottaminen</li> <li>- osaamisen ymmärryksen yhtenäistäminen</li> </ul>
<b>Sitoutuminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sitoutuminen ammatiin ja työyhteisöön vahvaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sitoutuminen organisaatioon vaihtelevaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erityishuomio syrjäytymisriskissä oleviin ryhmiin</li> </ul>
<b>Motivaatio ja työtyytyväisyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pääsääntöisesti työtyytyväisyys hyvää</li> <li>- kohottavia tekijöitä työyhteisö, hyvä palaute ja haasteellinen työ</li> <li>- henkilöstöhallinnollisia keinoja tukea työtyytyväisyyttä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työtyytyväisyyttä laskee niukka henkilöstöresursointi ja kiireen tuntu ja työsuhteen epävarmuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työyhteisön hyvän yhteishengen edistäminen</li> <li>- työtyytyväisyys ja -tyytymättömyystekijöiden tunnistaminen</li> <li>- motivaatiotekijöiden tunnistaminen</li> </ul>
<b>Tuki ja lähijohtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ura mukautuu henkilökohtaiseen elämään</li> <li>- lähijohtajan tukea saa tarvittaessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jaksamisen tuen mahdollisuudet epäselvät</li> <li>- tasapuolisen johtamisen peräänkuuluttaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lähijohtamisessa oltava aikaa olla läsnä</li> <li>- kehityskeskustelujen säännöllinen toteuttaminen</li> <li>- organisaation tarjoamat tukimahdollisuudet näkyvämmiin esiin</li> </ul>
<b>Ammatillinen identiteetti ja arvostus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vahva ammatillinen identiteetti</li> <li>- identiteetin kehittyminen positiivisten kokemusten kautta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteiskunnallinen arvostus ei näy työstä saatavissa palkkioissa</li> <li>- ihannekätilölle asetut vaatimukset kovia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alaan liittyvän yleisen tietämyksen lisääminen</li> </ul>

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1. Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millainen hoitohenkilökunnan käsitys on omasta horisontaalisesta työurastaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksella oli tarkoitus saada vastauksia myös siihen, miten hoitotyöntekijöiden urakehitys muodostuu terveydenhuollon organisaatioissa ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Teemahaastattelun avulla saatiin runsaasti näkökulmia teorian perusteella asetettuihin tutkimusongelmiin ja aineisto ja teoriaosioissa esitetty aikaisempi teoria tukevat pääosin hyvin toisiaan. Tutkimuksen tulokset eivät ole varsinaisesti yleistettävissä pienen ja laadullisen aineiston vuoksi, mutta tutkimuksesta saadut hoitohenkilökunnan näkemykset tuovat oman näkökulmansa johtamistyöhön työurien ja työntekijöiden tukemiseksi. Haastateltavien kuvaukset olivat osa kokemusmaailmaa, joka kuvasi heidän ymmärrystään todellisuudesta. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tuoda esiin epäkohtia vaan enemmän nähdä pisteitä, joita kehittämällä voitaisiin edelleen parantaa käytännön työssä toimimista. Tulosten perusteella voidaankin esittää kehittämissuhteita, joiden merkityksellisyyttä voi arvioida omassa työyksikössään.

Toimiminen kättilön ammatissa noin 15 vuoden ajan on tuonut tietynlaista käsitystä urapolkujen muodostumisesta. Teoreettinen osa tutkimuksen taustana on antanut kuitenkin itse muodostamaani käsitykseen laajempaa näkemystä ja auttanut sitä kautta ymmärtämään vastaajien kokemuksia, vaikkakin tutkimusprosessin kuluessa olen pyrkinyt myös tunnistamaan omat esioletukseni ja pitämään ne erillään tutkimuksesta. Tutkimusprosessin kuluessa olen pyrkinyt tunnistamaan oman roolini tutkimuksen tekijänä ja pyrkinyt myös korostamaan haastateltaville rooliani juuri tutkimuksen tekijänä eikä kollegana, sillä tutkittavan ja tutkijan keskinäinen rooli voi vaikuttaa keskeisesti annettujen tietojen vapaaehtoisuuteen (Eskola & Suoranta 2008: 17, 56.) Haastattelumateriaali olikin monipuolista, runsasta ja sisällöltään paikoin yllättävääkin. Uraa ja päätöksentekoa ohjanneet tekijät eivät kuitenkaan olleet selkeitä haastateltaville. Selkeämpi kokonaiskuva ja parempi tiedostaminen saattaisi auttaa sekä työntekijää että lähijohtajaa hahmotamaan uratoiveita ja siinä ilmeneviä vahvuuksia ja valintoihin vaikuttavia tekijöitä. (mm. Juuti & Vuorela 2002: 47.)

Jo teoreettista viitekehystä koottaessa kävi ilmi, miten monisyinen käsite ura on. Teoriataustan perusteella päädyttiin käsittelemään uraa sen historiallisen kehityksen mukaisesti tiedostaen myös sen, että käsite on alati muuttuva yhteiskunnallisen kehittymisen mukaan. Hoitotyöntekijän ura muodostuu tämän tutkimuksen mukaan erityisesti prosessiluonteisesta kehittymisestä, jolloin subjektiivinen menestys tuntuu erityisen vaikuttavalta objektiivisten mahdollisuuksien ollessa alalla suppeita. Hoitotyöntekijöiden uralla eteneminen muodostuikin onnistumisen kokemuksista ja osaamisen karttumisesta. Hoitajan ura on siis stabiilin ja suoraviivaisen sijaan luonteeltaan jatkuvassa muutoksessa oleva ja verkostomainen ja tukee jatkuvan kehittymisen ajatusta, jossa ammattitaitoa pidetään yllä mielenkiintoisilla ja vaihtelevilla uramuutoksilla (vrt. mm. Baruch 1999: 433; Arthur ym. 2005: 179). Hoitotyöntekijöiden urat muistuttivatkin uudemmissa uranäkemyksistä proteaanista eli monimuotoista uraa, joissa merkityksellistä on jatkuvan ammatillisen kasvun lisäksi työntekijän toimiminen itse uraa ohjaavana tekijänä (mm. Hall 2004: 1, 4). Itsensä johtamiseen tarvittaisiin kuitenkin tämän tutkimuksen mukaan lisää taitoja ammatillisen itsetuntemuksen ja oman toiminnan reflektointiseksi, jotta työura nähtäisiin ajallisena jatkumona niin organisaation kuin yksilönkin edun tavoittelemiseksi.

Teoreettinen viitekehys ja empiirinen materiaali yhdessä lisäsivät ymmärrystä uraan liittyvien tekijöiden yhteen kietoutumisesta ja yhteisvaikutuksesta. Hoitotyöntekijöiden uraa koskevasta teoreettisesta taustasta nousi esiin, että tyydyttävä ura ja etenemisen kokemukset muodostuvat usean eri tekijän yhteisvaikutuksesta, jolloin osaaminen, työtyytyväisyys, motivaatio, ammatti-identiteetti ja sitoutuminen luovat yhdessä positiivisen kehän (kuvio 1). Tutkimuksen olisi voinut suorittaa keskittyen mihin tahansa näistä alueista, mutta kokonaiskuvan saamiseksi päädyttiin käsittelemään näitä viittä. Laajempi näkökulma ja rajattu haastattelujen määrä ja kokonaiskesto aiheutti kuitenkin tiedon jäämisen jossain määrin pinnallisemmaksi, mitä ei tämän työn mittakaavassa pystytty syventämään.

Sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja motivoitumiseen liittyvät tekijät ovat suhteellisen haastavia tekijöitä organisaatioissa. Osaamisen kertymisen suunnitelmallisempaan seuraamiseen ja etenemisen osoittamiseen on kuitenkin selkeämpiä keinoja, ja niillä voidaan tukea ammatillisen identiteetin kehittymistä ja kyvykkyyden tunteen lisäämistä.

Osaamisen johtamisen haasteellisuus nousi myös tässä tutkimuksessa esiin haastateltavien kokemusten kautta (mm. Kivinen 2008: 195–201; Ollila 2004: 36; Huotari 2009). Erilaisten pätevyysmittareiden sijaan tämän tutkimuksen mukaan olisi ensiarvoisen tärkeää luoda työyksiköihin perehdytysjärjestelmät, joissa määritellään organisaation puolelta ilmenevät osaamisen tavoitetasot ja aikataulutus, josta työntekijä voi itse seurata omaa edistymistään ja tavoitteellistaa oppimistaan. Uusien työtehtävien vapautuminen ja ilmeneminen ei kuitenkaan ole automaatio vastaamaan työntekijän haluja tai uusia osaamisalueita, vaan ne syntyvät usein erilaisista henkilöstömuutosten ketjuista. Työntekijä ei siis voi ajatella, että opiskelu automaattisesti johtaisi uusiin tehtäviin (mm. Sosiaali- ja terveysministeriö 2009: 68). Toisaalta uusien osaamisalueiden tehokas käyttöönotto vaatii myös työntekijältä itseohjautuvuutta luoda itselleen sopiva yhdistelmä ja käyttää osaamistaan hyväksi osana omaa työtehtäväänsä.

Vaikka puhutaan jaetusta johtamisesta ja vastuun jakamisesta työntekijän ja lähijohtajan välillä (mm. Miettinen ym. 2000: 125; Viitala & Koivunen 2014: 155), koettiin tässä tutkimuksessa lähijohtajuuden olevan silti merkityksellinen asia ja lähijohtajan läsnäoloa ja saavutettavuutta arjen tukena kaivattiin. Johtamistyössä tulisikin olla mahdollisuuksia riittävään henkilöstön kohtaamiseen ja johtajuudelta kaivattiin keskustelevampaa otetta ja yhteistyösuhteen syventämistä. Haastatteluaineisto toikin esiin sekä organisaation että yksilön molemminpuolisen vastuun uraan liittyvissä kysymyksissä. Tämä vaatii esimiehiltä johtamisosaamista tukea työntekijää erilaisin keinoin (vrt. Lips-Wiersma & Hall 2007). Uran kokonaisuuden kannalta myös kehityskeskusteluihin olisi tämän tutkimuksen pohjalta tärkeää tuoda lisäksi pidemmän aikajänteen analyysiä omasta työntekijyydestä ja uraan liittyvistä päätöksistä. Tutkimuksessa vahvistui ajatus siitä, että sijaiset ja muutoin epävakaa tilanteessa olevat työntekijät hyötyvät erityisesti lähijohtajan tuesta ja heidät tulisi tunnistaa aikaisempaa tehokkaammin. Jo ennakkoivasti organisaatioissa olisi hyvä tiedottaa olemassa olevista keinoista tukea työuria ja tuoda esiin henkilöstöhallinnollisia mahdollisuuksia.

Haastateltavien vastauksissa korostui usealle eri osa-alueelle vaikuttava uran alun ja sijaisuusajan ahdistus ja arvaamattomuus, kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa (Mere-toja ym. 2015: 13; Allen 2011: 209; Flinkman 2014: 86–87). Toisin kuin aiempi tutkimus antaa ymmärtää, tässä tutkimuksessa ei saatu tukea ajatukselle, että nuorempi työntekijäsukupolvi ei sitoutuisi vanhempien sukupolvien tavoin työhön, vaan työltä toivot-

tiin erityisesti vakautta (Kultalahti & Viitala 2014: 129–130). Tämän vuoksi olisi tärkeää, että sijaisuuskauteen ja uran tukemiseen tuona ajanjaksona kiinnitettäisiin erityistä huomiota. Kehittämisehdotuksena tämän tutkimuksen perusteella voitaisiin ajatella toimivan perehdytysohjelman lisäksi, että vastavalmistuneiden hoitajien edistymistä ja kokemuksia pärjäämisestä kartoitettaisiin lyhyellä keskustelulla jo parin kuukauden päästä. Myös erityistehtävien, kuten vastuualueiden avulla sitoutumista voitaisiin lisätä, kunhan niihin sisältyy selkeää perehdytystä ja odotuksien julkituomista.

Hoitotyöntekijöiden ammatti-identiteettiä ja asiantuntijuutta tukisi omanarvontunteen nostaminen oman ammattikunnan lisäksi myös yhteiskunnallisella tasolla. Ura-ajattelu terveysalalla tuntui vieraalta ja hoitotyössä ei olla ajateltu taloustieteelliseltä kannalta työtä urana vaan enemmän auttamisen ja työn merkityksellisyydestä käsin. Työura-ajattelun tärkeys sisältyy kuitenkin omalta osaltaan työn arvostukseen lisäämiseen. Tässä avaintekijöinä ovat organisaation tuki ja yhteiskunnallisen tiedostamisen lisääminen oikean asiantuntijuuden ja oman profession edustajuutena (mm. Kirpal 2004: 298; Franco & Tavares 2013: 129). Käytännön työssä esimiehen tuki ja uratavoitteet hyväksyvä ilmapiiri lisäksi positiivista nostetta tavoitella uraltaan enemmän. Voidaanko siis ajatella, että erikoissairaanhoidossa on vähäisesti mahdollisuuksia uudenlaisiin työtehtäviin tai kokemukseen oman työn järjestelyistä, koska toisen koulutuksen hankkiminen koettiin näin tärkeänä? Toisaalta myös uran keskivaiheilla ilmenevät mielenkiinnon aallonpohjat tulisi tunnistaa ja sitoutumisen horjuessa työntekijää tulisi tukea esimiestyön keinoin tarjoamalla mielenkiintoisia ja uudenlaisia tehtäviä.

Varsinainen eteneminen uralla tämän tutkimuksen perusteella on edetä konkarikätilön asemaan ja tulla työyhteisössä arvostetuksi asiantuntijaksi. Objektiivisen uralla etenemisen sijaan haluttiin täyttää ammattikunnan itselleen asettamia ”hiljaisia” odotuksia, tahdottiin olla ja tulla hyväksi kätilöksi. Kätilöt asettivat kuitenkin ihannekätilölle laajat vaatimukset, joiden täyttäminen lienee haastavaa tai jopa mahdotonta. Luoko ammattikunta siis itse itselleen kovat tavoitteet, joiden paineessa osa väsyy ja kokee riittämättömyyttä? Uran alkuvaiheessa olevat varsinkin tavoittelivat varsin haastavia ammattitaitoja, jotka muodostuvat ehkä vasta huomattavan työkokemuksen avulla. Ammattiin asettuihin tavoitteisiin pyrkiminen ja itsensä niihin vertaaminen saattaa tuntua ahdistavalta varsinkin uran alussa, kun matkaa konkariuteen on vielä runsaasti. Tarvitaankin lisää



alalla ilmeneviä arvoja ja odotuksia koskevaa keskustelua, jotta ammatillinen identiteetti ja arvostus kehittyisi terveellä tavalla.

## 6.2. Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen haastattelukutsu lähetettiin vain klinikan palveluksessa oleville kätilöille, mikä rajasi otoksen työelämässä ja nimenomaan erikoissairaanhoidossa työskenteleviin kätilöihin. Uudenlainen asetelma olisi saatu aikaan, mikäli haastattelukutsu olisi esitetty esim. ammattilehdessä, jolloin mukaan olisi voinut seuloa muihin tehtäviin päätyneitä kätilöitä. Tällöin tutkimusasetelma olisi huomionnut myös ne kätilöt, jotka ovat tehneet uransa suhteen päätöksiä siirtyä muihinkin tehtäviin. Kaksoistutkimus antaa mahdollisuuden työskennellä sekä sairaanhoitajan että kätilön työtehtävissä. Olisikin mielenkiintoista saada ymmärrystä, minkälaiset valinnat ovat johtaneet kätilöitä siirtymään muihin terveydenhuollon tehtäviin yleisesti koetusta vahvasta ammatti-identiteetistä huolimatta.

Toisaalta olisi kiinnostavaa tietää, minkä verran urakäsityksellä ja hoitotyön yhteiskunnallisella arvostuksella on yhteyttä omaan uraan ja sen markkinointiarvoon. Hoitotyöntekijät ovat arkoja markkinoimaan omaa osaamistaan ja kokevat jäävänsä yhteiskunnassa edelleen lääkärin avustajan rooliin. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksissa merkityksellistä on tuoda alan asiantuntijat tasaveroisina ammatinharjoittajina esiin. Minkä verran hoitajien yhteiskunnallista statusta oman alansa asiantuntijoina pystyttäisiin lisäämään hoitotyöntekijöiden ”brändäämisellä” ja erilaisten hoitajavetoisten palveluiden lisäämisellä?

Tämän tutkimuksen tuloksina voidaan nähdä hoitajien horisontaalisen uran muodostuvan usean eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Hoitajat kertoivat mielenkiintoisesta työstään, jota edustivat ylpeydellä. Samankaltaisia kokemuksia löytyy todennäköisesti myös muista hoitajaryhmistä kuin kätilöistä, mikä on tärkeää tulevaisuuden hoivantarpeen ollessa yhteiskunnassamme lisääntyvänsuuntainen. Myös hoitajien johtaminen vaatii muutosta yhä keskusteluvampaan ja yhteistyötä korostavampaan suuntaan, sillä alan palkitsevuus mitataan muilla kuin rahallisilla palkkioilla. Työssä täytyy silloin olla enenevässä määrin sisäistä palkitsevuutta ja mahdollisuuksia. Jatkossa olisi mielenkiintoista

vertailla eri hoitajaryhmiä ja tutkia, onko ryhmien välillä eroja lähijohtajuuden tuen tarpeesta.

**LÄHDELUETTELO**

- Aiken, Linda H., Douglas M. Sloane, Luk Bruyneel, Koen Van den Heede & Walter Sermeus (2013). Nurses' reports of working conditions and hospital quality of care in 12 countries in Europe. *International Journal of Nursing Studies* 50, 143–153.
- Aiken, Linda H., Sean P. Clarke, Douglas M. Sloane, Julie A. Sochalski, Reinhard Busse, Heather Clarke, Phyllis Giovannetti, Jennifer Hunt, Anne Marie Rafferty & Judith Shamian (2001). Nurses' reports on hospital care in five countries. *Health Affairs* 20: 3, 43–53.
- Allen, Belinda C. (2011). The role of professional identity commitment in understanding the relationship between casual employment and perception of career success. *Career Development International* 16: 2, 195–216.
- Arthur, Michael B., Svetlana N. Khapova & Celeste P. M. Wilderom (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behaviour* 26: 2, 177–202.
- Baruch, Yehuda (1999). Integrated career systems for the 2000s. *International Journal of Manpower* 20: 7, 432–457.
- Briscoe, Jon P., Douglas T. Hall & Rachel L. Frautschy DeMuth (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behaviour* 69: 1, 30–47.
- Chen, Yao-Mei & Mary E. Johantgen (2010). Magnet hospital attributes in European hospitals: A Multilevel model of job satisfaction. *International Journal of Nursing Studies* 47: 8, 1001–1012.
- Chenevert, Denis, Geneviève Jourdain & Christian Vandenberghe (2016). The role of high-involvement work practices and professional self-image in nursing

recruits' turnover: A three-year prospective study. *International Journal of Nursing Studies* 53, 73–84.

De Vos, Ans, Koen Dewettinck & Dirk Buyens (2008). To move or not to move?: The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations* 30: 2, 156–175.

Donner, Gail J. & Mary M. Wheeler (2001). Career planning and development for nurses: the time has come. *International Nursing Review* 48: 2, 79–85.

Ensio, Anneli, Sanna Suomalainen, Johanna Lammintakanen & Juha Kinnunen (2014). Työtyytyväisyys meillä ja muualla. Teoksessa: *Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot*, 61–76. Toim. Iiri Ranta & Eva Tilander. Helsinki: Fioca Oy.

Eriksson, Marja (2006). Viihtyykö pelolla johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa? Teoksessa: *Työelämän taitekohtia*, 222–244. *Työpoliittinen tutkimus* 309. Toim. Pertti Jokivuori, Raija Latva-Karjanmaa & Arja Ropo. Helsinki: Työministeriö.

Eskola, Jari & Juha Suoranta (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

EU 2013/55/EU. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi ammattipätevyiden tunnustamisesta.

Flinkman, Mervi (2014). Young registered nurses' intent to leave the profession in Finland – a mixed-method study. *Turun yliopiston julkaisuja*. Sarja D: 1107. Turku: Turun yliopisto.

Flinkman, Mervi, Helena Leino-Kilpi & Sanna Salanterä (2014). Työyhteisön keinot pitää nuoret sairaanhoitajat työpaikassa ja ammatissa. Teoksessa: *Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot*, 45–61. Toim. Iiri Ranta & Eva Tilander. Helsinki: Fioca Oy.

- Flinkman, Mervi, Helena Leino-Kilpi, Olivia Numminen, Yunsuk Jeon, Liisa Kuokkanen & Riitta Meretoja (2016). Nurse Competence Scale: a systematic and psychometric review. *Journal of Advanced Nursing* 73: 5, 1035–1050.
- Franco, Mario & Paulo Tavares (2013). The influence of professional identity on the process of nurses' training: an empirical study. *Leadership in Health Services* 26: 2, 118–134.
- Hahtela, Nina (2017). Sairaanhoidajien työolobarometri 2016. Sairaanhoidajaliiton julkaisu 30.1.2017. Saatavissa 6.6.2017: [https://sairaanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2017/01/tyoolobarometri\\_2016.pdf](https://sairaanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2017/01/tyoolobarometri_2016.pdf).
- Hall, Douglas T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behaviour* 65: 1, 1–13.
- Harisalo, Risto (2009). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.
- Harmoinen, Merja (2014). *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2007.
- Heinen, Maud M., Theo van Achtenberg, Rene Schwendimann, Britta Zander, Anne Matthews, Maria Kozka, Anneli Ensio, Ingeborg Stromseng Sjetne, Teresa Moreno Casbas, Jane Ball & Lisette Schoonhoven (2013). Nurses' intention to leave their profession: A cross sectional observational study in 10 European countries. *International Journal of Nursing studies* 50: 2, 174–184.
- Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (2016). *Hoitotyön vuosikertomus 2016*. Hoitotyötä potilaan parhaaksi. Saatavissa 9.11.2018: <http://www.hus.fi/hus-tietoa/hoitotyö/Documents/HUS%20-%20Hoitotyön%20vuosikertomus%202016%20aukeamittain.pdf>.

- Heponiemi Tarja, Timo Sinervo, Kimmo Räsänen, Jukka Vänskä, Hannu Halila & Marko Elovainio (2008). Lääkärien ja sairaanhoitajien hyvinvointi ja terveys – laaja kohorttitutkimus –hankkeen loppuraportti. Stakesin raportteja 35/2008. Helsinki.
- Heslin, Peter A (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behaviour* 26: 2, 113–136.
- Hill, Barry (2017). Exploring the development and identity of advanced practice nursing in the UK. *Nursing Management* 24: 5, 36–40.
- Hiltunen, Arto (2011). Johtamisen taito: elämänmittainen matka. Saatavissa 22.10.2017: [http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/EAJBDXGTFF#koha:11.\(\(20\)Itsens\(\(e4\)\(\(20\)johtaminen\(\(20\):11.1.\(\(20\)Itse\(\(e4\)\(\(20\)koskevat\(\(20\)p\(\(e4\)\(\(e4\)t\(\(f6\)kset\(\(20\).](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/EAJBDXGTFF#koha:11.((20)Itsens((e4)((20)johtaminen((20):11.1.((20)Itse((e4)((20)koskevat((20)p((e4)((e4)t((f6)kset((20).)
- Hintsala, Arjaterthu (2005). Autonomia ammatista poistumisen ennakoijana hoitotyössä. Nais- ja mieshoitajien arviointia ja vertailua päätöksenteosta, pätevydestä, työn tärkeydestä ja johtamisesta hoitotyössä. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. 117. Kuopion yliopisto: Kuopio.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- Huotari, Päivi (2009). Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisen osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hyytiäinen, Krista, Mervi Roos, Lena Astala, Merja Harmoinen & Tarja Suominen (2015). Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja jous-

vuus kehitysvammahuollossa – Yhteys arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede* 27: 3, 213–224.

Häggman-Laitila, Arja (2014). Sairaanhoidajan työhyvinvointi ja johtaminen. Teoksessa: *Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot*, 143–162. Toim. Iiri Ranta & Eva Tilander. Helsinki: Fioca Oy.

Jokiniemi, Krista, Anna-Maija Pietilä, Mari Kangasniemi, Kaisa Haatainen & Riitta Meretoja (2014). Työhyvinvointi ja kliinisen hoitotyön asiantuntijuus. Teoksessa: *Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot*, 37–45. Toim. Iiri Ranta & Eva Tilander. Helsinki: Fioca Oy.

Juuti, Pauli (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Kustannusyhtymä Otava: Keuruu.

Juuti, Pauli & Antti Vuorela (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Aavarantasarja n:o 51. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järnlström, Maria & Luoma, Mikko (2014). Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalityodellisuutta? Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*, 42–59. Toim. Riitta Viitala & Maria Järnlström. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Kananen, Jorma (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. *Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja* 234. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kanste, Outi (2006). Suomalaishoitajien työuupumus kansainvälisessä vertailussa. *Hoitotiede* 18: 5, 233-243.

Kattelus, Ritva (2002). Uran monet ulottuvuudet. Teoksessa: *Uraopas – omasta urastaan kiinnostuneille*, 20 – 46. Toim. Ritva Kattelus, Marika Tammeaid & Tom Jokinen. Jyväskylä: Pyykkö & Saarelma Oy.

- Khomeiran, R. Tabari, Z. P. Yekta, A. M. Kiger & F. Ahmadi (2006). Professional competence: factors described by nurses as influencing their development. *International Nursing Review* 53: 1, 66–72.
- Kinnunen Juha & Jari Vuori (1999). Hoitotyön johtamisen perusulottuvuudet ja toimintamallien muutokset. Teoksessa: *Hoitotyötä johtamaan*, 26–51. Toim. Riitta Simoila, Riitta Kangas & Jouko Ranta. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Kirpal, Simone (2004). Work identities of nurses. Between caring and efficiency demands. *Career Development International* 9: 3, 274–304.
- Kivinen, Tuula (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. *Knowledge management in health care organizations*. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Konu, Anne & Elina Viitanen (2008). Shared leadership in Finnish social and health care. *Leadership in Health Services* 21: 1, 28–40.
- Koponen, Eija-Leena (2015). Sosiaali- ja terveysalan työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 13/2015. Verkkojulkaisu. Saatavissa 6.6.2017: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75078/TEMraportti\\_13\\_2015\\_web\\_27022015.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75078/TEMraportti_13_2015_web_27022015.pdf?sequence=1).
- Kultalahti, Susanna & Viitala, Riitta (2014). Ikätörmäyksiä työpaikoilla. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*, 114–133. Toim. Riitta Viitala & Maria Järnlström. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos (2009). *Tehtävien ja työnjaon muutokset. Opas terveydenhuollon ja työelämän kehittämiseen*. Helsinki: KT kuntatyönantajat.



- Laine, Marjukka (2005). *Hoitajana huomennakin. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen*. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C, osa 233. Turku: Turun yliopisto.
- Lankinen Paavo, Asko Miettinen & Veikko Sipola (2004). *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Helsinki: Talentum.
- Lips-Wiersma, Marjolein & Douglas T. Hall (2007). Organizational development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behaviour* 28, 771–792.
- London, Manuel & Edward M. Mone (1987). *Career management and survival in the workplace: helping employees make tough career decisions, stay motivated and reduce career stress*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lu Hong, K. Louise Barriball, Xian Zhang & Alison E. While (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review. *International Journal of Nursing Studies* 49: 8, 1017-1038.
- Lähteenmäki, Satu (1995). ”Mitä kuuluu – kuka kääsee?”. Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-1: 1995. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Malmi, Anneli (1999). *Hoitotyön johtamisen tulevaisuus*. Teoksessa: *Hoitotyötä johtamaan*, 194–201. Toim. Riitta Simoila, Riitta Kangas & Jouko Ranta. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Martela, Frank & Karoliina Jarenko (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta.

- McCabe, Thomas Joseph & Thomas N. Garavan (2008). A study of the drivers of commitment amongst nurses: The salience of training, development and career issues. *Journal of European Industrial Training* 32: 7, 528 – 568.
- McGillis Hall, Linda, Janice Waddell, Gail Donner & Mary M. Wheeler (2004). Outcomes of a career planning and development program for registered nurses. *Nursing Economics* 22: 5, 231–238.
- McKenna, Lisa, Louise McCall & Natalie Wray (2010). Clinical placements and nursing students' career planning: A qualitative exploration. *International Journal of Nursing Practice* 16: 2, 176–182.
- Meretoja, Riitta (2003). Nurse competence scale. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto.
- Meretoja Riitta & Koponen Leena (2008). Vetovoimainen sairaala. Teoksessa: Vetovoimainen terveydenhuolto: hoitotyön vuosikirja 2008, 9–20. Toim. Leena Koponen & Hanna Hopia. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Meretoja, Riitta, Helena Leino-Kilpi, Olivia Numminen, Satu Kajander-Unkuri, Liisa Kuokkanen, Mervi Flinkman & Eija Ruoppa (2015). Sairaanhoitajien ammattipätevyys ja siihen yhteydessä olevat työhyvinvointitekijät. Loppuraportti. Saatavissa 9.10.2018: <http://www.hus.fi/tutkijalle/tutkimushankkeet/koulutuksesta%20työelämään/julkaisut/Documents/Loppuraportti%200-%20sairaanhoitajien%20ammattipätevyys%20ja%20siihen%20yhteydessä%20olevat%20työhyvinvointitekijät.pdf>.
- Metsämuuronen, Jari (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.
- Miettinen, Seija, Merja Miettinen, Inkeri Nousiainen & Liisa Kuokkanen (2000). Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Mole, Veronica, Sandra Dawson, Diana Winstanley & Jim Sherval (1997). Transforming the national health service the challenge for career management. *Journal of Management in Medicine* 11: 3, 157–167.

- Mäkikangas Anne, Taru Feldt & Ulla Kinnunen (2008). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa: Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, 56-75. Toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno. PS-kustannus: Juva.
- Mäkisalo-Ropponen Merja (2014). Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Teoksessa: Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot, 108–124. Toim. Iiri Ranta & Eva Tilander. Helsinki: Fioca Oy.
- Mäntynen, Raija, Katri Vehviläinen-Julkunen, Pirjo Partanen, Hannele Turunen, Merja Miettinen & Tarja Kvist (2014). Changes in transformational leadership and empirical quality outcomes in a Finnish hospital over a two-year period: A longitudinal study. *Nursing Research and Practice* 2014, 1–9.
- Nelson, Joan M. & Paul F. Cook (2008). Evaluation of a career ladder program in an ambulatory environment. *Nursing Economics* 26: 6, 353 – 360.
- Numminen, Olivia, Riitta Meretoja, Hannu Isoaho & Helena Leino-Kilpi (2013). Professional competence of practising nurses. *Journal of Clinical Nurses* 22: 9-10, 1411–1423.
- Ollila, Seija (2004) Sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii omaa linjaansa – johtamisen osaamista tukee hallinnollinen työnohjaus. *Hallinnon Tutkimus* 23: 4, 29–40.
- Oosterhoff, Dawn Dudley & Mary Rowell (2004). Shared leadership: the freedom to do bioethics. *Health care ethics committee forum* 16: 4, 297–316.
- Oulasvirta, Lasse, Jukka Ohtonen & Jari Stenvall (2002). Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus. Tasapainoista ratkaisua etsimässä. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:19. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

- Otala, Leenamajja (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Peiperl, Maury & Yehuda Baruch (1997). The post-corporate career. *Organizational Dynamics* 25: 4, 6–22.
- Pirttimäki, Merja, Jaana Peltokoski & Tuula Kivinen (2015). Eläkeoikeuden saavuttaneiden sairaanhoitajien kokemuksia työurien pidentämisestä. *Tutkiva hoitotyö* 13: 2, 14–22.
- Price, Sheri & Carol Reichert (2017). The importance of continuing professional development to career satisfaction and patient care: meeting the needs of novice to mid- to late-career nurses throughout their career span. *Administrative Sciences* 7: 2, 17–30.
- Prosser, Brenton & Rebecca Olson (2013). Changes on professional human care work: The case of nurse practitioners in Australia. *Health Sociology Review* 22: 4, 422–432.
- Pekkarinen, Laura, Timo Sinervo, Marko Elovainio, Anja Noro & Harriet Finne-Soveri (2006). Työyhteisön ilmapiiri, johtaminen ja työpaikan vaihtoaikheet vanhusten laitoshuollossa. Teoksessa *Työelämän taitekohtia*, 51–71. Työpoliittinen tutkimus 309. Toim. Pertti Jokivuori, Raija Latva-Karjanmaa & Arja Ropo. Helsinki: Työministeriö.
- Rahim, Norizan Baba & M. Z. Siti-Rohaida (2015). Protean career orientation and career goal development: Do they predict engineer's psychological well-being? *Social and Behavioral Sciences* 172, 270–277.
- Rasila Minna & Maria Pitkonen (2010). *Motivaatio, työn ilo ja into*. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.

- Reikko, Kai, Kari Salonen & Ilkka Uusitalo (2010). Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Ruohotie, Pekka (1995). Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammatikasvatussarja 8. Tampereen Yliopiston opettajakoulutuslaitos 2. uudistettu painos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ruohotie, Pekka (1998). Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sairaanhoitajaliitto (1996). Sairaanhoitajien eettiset ohjeet. Saatavissa 22.10.2017: <https://sairaanhoitajat.fi/jasenpalvelut/ammattillinen-kehittyminen/sairaanhoitajan-eettiset-ohjeet/>.
- Sairaanhoitajaliitto (2012). Sairaanhoitajan kliinisen hoitotyön erityispätevyys. Saatavissa 8.11.2018: <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2014/10/kliinisen-hoitotyön-erityispätevyyden-hakukriteerit.pdf>.
- Schein, Edgar H. (1985). Career anchors. Discovering your real values. San Diego: University associates Inc.
- Shen, Jie, Annette Cox & Anne McBride (2004). Factors influencing turnover and retention of midwives and consultants: a literature review. Health Services Management Research 17: 4, 249–262.
- Siren, Maarit, Mervi Roos, Merja Harmoinen & Tarja Suominen (2015). Arvostava johtaminen lasten hoitotyössä: näkökulmia hoitotyön johtamisen kehittämiseen. Hoitotiede 27: 4, 274–285.
- Sneltvedt, Torild & Terese Bondas (2016). Proud to be a nurse? Recently graduated nurses' experiences in municipal health care settings. Scandinavian Journal of Caring Sciences 30: 3, 557–564.

- Sosiaali- ja terveysministeriö (2009). Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009 – 2011. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Spector Paul E. (1997). Job satisfaction. Application, assessment, causes and consequences. Sage publications: London.
- Suonsivu, Kaija (2014). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Suomi: Unipress.
- Sutela, Hanna & Anna-Maija Lehto (2014). Työolojen muutokset 1977 – 2013. Helsinki: Tilastokeskus.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2017). Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.
- Tams, Svenja & Michael B. Arthur (2010). New directions for boundaryless careers: agency and interdependence in a changing world. *Journal of Organizational Behaviour* 31: 5, 629–646.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2018). Terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2014. Tilastoraportti 1/2018.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2013). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki. Saatavissa 10.4.2018: [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).
- Utriainen, Kati & Helvi Kyngäs (2008). Hoitajien työhyvinvointi: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede* 20: 1, 2008, 36-47.

- Vanhalakka-Ruoho, Marjatta (2015). Toimijuus ja suunnanotto elämässä. Teoksessa: Toimijuus, ohjaus ja elämänkulku, 39–54. Toim. Päivi Annika Kauppila, Jussi Silvonen & Marjatta Vanhalakka-Ruoho. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.
- Vartiainen, Pirkko (2012). Sosiaali- ja terveysreformit pirullisina ongelmina. Teoksessa: Näkökulmia hallintotieteeseen, 94–114. Toim. Esa Hyyryläinen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 63, Hallintotieteet 1. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Vartiainen, Pirkko & Seija Ollila (2012). Kansalaiset sosiaali- ja terveyshallintotieteen keskiössä. Teoksessa: Näkökulmia hallintotieteisiin, 89–93. Toim. Esa Hyyryläinen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 63, Hallintotieteet 1. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Varto, Juha (1995). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Viitala, Riitta & Koivunen, Niina (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa: Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet, 151–169. Toim. Riitta Viitala & Maria Järnlström. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Volmer, Judith & Daniel Spurk (2011). Protean and boundaryless career attitudes: relationships with subjective and objective career success. *Zeitschrift für Arbeitsmarkt Forschung*. 43: 207–218.
- Wooten, Lynn Perry & Patricia Crane (2004). Generating dynamic capabilities through a humanistic work ideology. The case of a certified-nurse midwife practice in a professional bureaucracy. *The American Behavioral Scientist* 47: 6, 848–866.
- World Health Organization (2016): Global strategy on human resources for health: Workforce 2030. Geneve: WHO document production services. Saatavissa

21.12.2018: <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/250368/1/9789241511131-eng.pdf?ua=1>.



## LIITE 1. Saatekirje haastateltaville

Tutkimustiedote 5.5.2018

Hyvä kätilö!

Pyytäisin sinua osallistumaan pro gradu -tutkimukseeni, jonka tarkoituksena on tutkia, minkälaisia kokemuksia hoitohenkilökunnalla on työriensä muodostumisesta ja siihen liittyvästä tuen tarpeesta. Työurien pohtiminen ja analysointi on merkityksellistä henkilökohtaisen asiantuntijuuden ja esimiestyön kehittämisen kannalta. Jokaisen kokemus omasta työurastaan on tutkimuksen kannalta tärkeää kehitettäessä työyhteisöä toimimaan yhä paremmin.

Tutkimuskohteena on 15 TYKS:n Naistenklinikan kätilöä ja haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastattelut tehdään yksilöhaastatteluina, joissa keskustelen kanssasi mm. työurastasi ja siihen vaikuttavista tekijöistä, tulevaisuuden suunnitelmista ja työuran suunnittelua tukevista keinoista. Haastattelu kestää noin 60 minuuttia ja haastattelut tehdään heinä-elokuussa 2018 klinikan tiloissa työajan ulkopuolella. Tutkielmani ohjaajana toimii Vaasan yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteen yliopistonlehtori, dosentti Seija Ollila ([seija.ollila@uva.fi](mailto:seija.ollila@uva.fi), p. xxx-xxxxxxx).

Haastattelut äänitetään ja muutetaan tekstimuotoon ja analysoidaan. Henkilöllisyytesi ei tule esiin missään vaiheessa raportointia haastateltavien koodauksen vuoksi. Taustatiedot tai muut yksilöivät tiedot jäävät vain tutkijan ja ohjaajan tietoon ja valmiista tutkimustyöstä ei pysty tunnistamaan vastaajia. Kaikki tallennettu materiaali säilytetään luottamuksellisesti ja tuhoetaan asianmukaisesti työn valmistumisen jälkeen. Tutkimukselle on haettu tutkimuslupa Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriltä. Valmis pro gradu - tutkielma on luettavissa Vaasan yliopiston opinnäytetöiden tietokannassa <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnäytteet>.

Mikäli haluat osallistua tutkimukseen, ilmoittauduthan minulle **sähköpostitse** viimeistään **16.5.2018**. Mikäli halukkaita osallistujia tulee yli tarvittavan määrän, osallistujat arvotaan. Kaikkiin ilmoittautuneisiin otetaan yhteyttä määräajan päätyttyä.

Ystävällisin terveisin

Maria Mäntylä

xxxxxxxxxxx

[maria.h.mantyla@student.uwasa.fi](mailto:maria.h.mantyla@student.uwasa.fi)

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Vaasan yliopisto

## LIITE 2. Haastattelu- ja analyysiteemat

Haastateltavan työkokemus terveydenhuoltoalalla

Miten haastateltavat mieltävät uran käsitteen

Miten haastateltavat ovat kuvanneet uraansa ja siihen liittyviä vaiheita ja päätöksiä menneisyydessä, nyt ja tulevaisuudessa

Miten haastateltavat kuvaavat ammatti-identiteettiään ja arvostusta

Minkälaiseksi haastateltavat kuvaavat kokemuksensa osaamisesta ja täydennyskoulutuksesta

Mitä tekijöitä haastateltavat kokevat vaikuttavina asioina työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja sitoutumiseen

Miten haastateltavat kokevat esimiestyön tukeneen uraansa ja minkälaista tukea he kaipaisivat uralleen

## LIITE 3. Suostumus

## Kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Osallistun vapaaehtoisesti haastatteluun Maria Mäntylän pro gradu -tutkimuksessa ”Hoitohenkilöstön kokemus urastaan ja sitä ohjaavista tekijöistä”.

Olen saanut tutkimuksesta tietoa etukäteen ja tiedän, että haastattelu äänitetään ja raportissa voidaan käyttää suoria lainauksia. Olen tietoinen tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja siitä, että haastateltavien taustatiedot tai muut tunnistamisen mahdollistavat tiedot jäävät vain tutkijan ja työn ohjaajan tietoon, eikä yksittäisiä henkilöitä pysty tunnistamaan valmiista pro gradu -työstä. Tiedän myös voivani keskeyttää tutkimuksen milloin tahansa.

Tätä suostumuslomaketta on tehty kaksi samanlaista kappaletta, joista toinen jää itselleni ja toinen Maria Mäntylälle.

Turussa \_\_\_\_/\_\_\_\_ 2018

---

Haastateltavan allekirjoitus

---

Nimenselvennys

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus

---

Maria Mäntylä

Pro gradu -työn ohjaajana toimii dosentti, yliopistonlehtori Seija Ollila Vaasan yliopistosta

[seija.ollila@uva.fi](mailto:seija.ollila@uva.fi), XXX-XXXXXXX