



SAVONIA

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

HENKILÖSTÖN MOTI- VOINTI JATKUVASSA MUU- TOKSESSA

TE -

Minna Saikkonen TYK16KY

KIJÄ/T:

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Minna Saikkonen	
Työn nimi Henkilöstön motivointi jatkuvassa muutoksessa	
Päiväys	9.9.2018
Sivumäärä/Liitteet	50/3
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Terveydenhuoltoala elää jatkuvassa muutoksessa. Ikääntyvä väestö, sairauksien lisääntyminen, terveydenhuoltoalan taloudelliset paineet, hoitohenkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä tuleva terveyden ja sosiaalialan uudistus luovat paineita organisaatioille jatkuvasti kehittää toimintaa ja luoda uusia toimintamalleja. Tämä luo henkilöstölle työympäristön, jossa muutos on jatkuva ilmiö. Henkilöstön tulisi säilyttää motivaatio ja kehitysmuotoisuus ja siihen yhtenä vaikuttavana tekijänä on esimiestyö.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata sairaanhoitajien näkemyksiä siitä, mikä heitä motivoi työskentelemään jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Tavoitteena oli selvittää, millaisia motivointikeinoja esimiehillä on motivoida henkilökuntaa ja mitä heiltä odotetaan. Tutkimusongelmana on kuinka esimies voisi motivoida sairaanhoitajia jatkuvasti muuttuvassa terveydenhuoltoalan organisaatiossa sairaanhoitajien näkökulmasta?</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin haastattelemalla sairaanhoitajia (n=7) eri terveydenhuollon organisaatioista. Haastattelut olivat teemahaastatteluita. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tulokset tukevat aiempia motivaatiotutkimuksen periaatteita. Henkilöstön motivointiin muutoksessa vaikuttavat toimintaympäristö, henkilöstön työolosuhteet, palkkiot sekä yksilön henkilökohtaiset motivointitekijät sekä lisäksi työn ominaisuudet. Henkilöstön on hyvä tuntea organisaationsa ja sen menettelytavat. Työmotivaatioon voidaan myös tulosten mukaan liittää vahvana tekijänä esimies ja hänen ominaisuutensa sekä toimintatavat. Esimiehen tulee olla voimaannuttava ja johtaa toimintaa selkeästi ja tehokkaasti. Hänellä tulee olla hallussaan keinot, joilla muutosta johtaa motivoivasti. Motivoivana keinoina nousi esiin esimiehen johtamiskulttuuriin liittyviä tekijöitä sekä käytännönkeinoja.</p> <p>Henkilöstön motivointi muutoksessa koostuu useasta eri tekijästä, jotka esimiehen tulee huomioida. Tulokset nostavat esiin tärkeitä työkaluja johtaa henkilöstöä motivoivasti muutosten keskellä päivittäisessä työssä. Jokainen esimies vaikuttaa organisaation toimintaan omalla persoonallisella toiminnallaan tavoittellessaan motivoivaa johtamisotetta.</p>	
Avainsanat Motivaatio, työmotivaatio, transformationaalinen johtaminen, muutos	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals			
Author(s) Minna Saikkonen			
Title of Thesis Motivating staff in constant change			
Date	9.9.2018	Pages/Appendices	50/3
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The health care sector is living in constant change. The aging population, the increasing number of diseases, the financial pressures of the healthcare sector, the adequacy and competence of nursing staff, and the future health and social reform will create pressure for organizations to continuously develop activities and create new operating models. This creates a work environment for staff, where change is a continuous phenomenon. Personnel should retain motivation and developmental potential, and supervisory work is one of the most important factors.</p> <p>The purpose of the study was to describe nurses' views on what motivates them to work in a constantly changing working environment. The main goal was to find out how supervisors can motivate staff and what they are expected. The research problem is how the supervisor could motivate nurses in a constantly changing healthcare organization from the nurses point of view.</p> <p>The research was carried out as a qualitative study. The material was collected by interviewing nurses (n = 7) from different health care organizations. The interviews were theme interviews. The material was analyzed by material-based content analysis.</p> <p>The results support the earlier principles of motivational research. Changing the motivation of the staff is influenced by the operating environment, staff working conditions, fees and personal motivational factors of the individual as well as the job characteristics. It is good for staff to know their organization and its policies. According to the results, work empowerment can also be accompanied by a strong factor in the supervisor and his attributes and modes of action. The supervisor must be empowered and lead the operation clearly and efficiently. He must have the means to motivate change. As a motivational tool, the issues related to the management culture of the supervisor and the practical tools were raised.</p> <p>It is clear that motivating staff in the midst of change is not just one way. Motivating staff in change is made up of several factors that need to be taken into account. The results highlight important tools to motivate staff in the midst of changes in day-to-day work. In addition, the results reflect the encounter and management of the resistance response. Each supervisor has an impact on the organization's activities through their own personal activities in pursuit of a Motivating Leadership.</p>			
<p>Keywords Motivation, working motivation, transformational management, chance</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat	6
1.2	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	6
2	TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN	6
3	MOTIVAATION JA TYÖMOTIVAATION MÄÄRITELMÄ.....	9
3.1	Maslowin tarvehierarkia	12
3.2	Herrzbergin kaksifaktoriteoria.....	14
4	TYÖMOTIVAATION JOHTAMINEN.....	15
4.1	Yksilön motivaatio muuttuvassa työympäristössä	19
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	23
5.1	Aineiston hankinta.....	23
5.2	Haastateltavat ja haastattelutilanne.....	23
5.3	Tutkimusaineiston sisällönanalyysi.....	23
6	TUTKIMUSTULOKSET	25
6.1	Motivaatiotekijät työssä	25
6.2	Motivoiva esimies	30
6.3	Muutoksen johtaminen ja keinot henkilöstön motivointiin	32
7	POHDINTA	35
7.1	Motivaatioon vaikuttavat tekijät työssä	35
7.2	Motivoiva esimies ja keinoja muutoksen johtamiseen	38
7.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	41
7.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	43
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	45
	LIITE 1. TEEMAHAASTATTELURUNKO	48
	LIITE 2. TIEDOTE OSALLISTUJALLE	49
	LIITE 3. SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN	50

Sosiaali- ja terveysala elää jatkuvassa myllerryksessä. Ihmiset työskentelevät jatkuvassa tietotulvassa ja työelämässä vallitsee tietointensiivinen ilmapiiri. Sosiaali- ja terveysalan tuleva uudistus (Sote), uudistaa koko sosiaali- ja terveysalan kentän. Uudistukselle tarvetta luovat väestön ikääntyminen, ihmisten eriarvoistuminen ja vaikea julkisen sektorin taloustilanne. Tehottomat toimintatavat sosiaali- ja terveysalanpalveluissa on saatava karsittua. Tavoitteena sote-uudistuksessa on, että sosiaali- ja terveyspalveluissa otetaan käyttöön tehokkaammat ja vaikuttavammat toimintatavat, ihmisten eriarvoistumista vähennetään sosiaali- ja terveyspalveluiden saatavuudessa sekä ihmisten hyvinvoinnin ja terveydellisiä eroja kavennetaan. Tämä edellyttää, että sosiaali- ja terveysalalla hoitopolkuja kehitetään, henkilöstöä koulutetaan ja toimintaa uudistetaan laajalti, että sote-uudistus toteutuisi suunnitellusti. (alueuudistus.fi). Terveydenhuollon kentän toiminnan kehittäminen on elinehto, sille, että palvelut kansalaisille pysyvät laadukkaina ja kaikkien saatavilla. Terveydenhuollonkentän näkökulmasta painetta uusien toimintatapojen kehittämislle luovat myös ammattilaisten pula ja potilaiden liisääntyvät vaatimuksen hoidon suhteen. Jatkuvalle kehittämislle on löydettävä mallit. Jos Suomessa halutaan säilyttää korkeatasoiset terveyspalvelut, on tarkasteltava monia eri tekijöitä, josta tärkeimpänä pidetään kuitenkin henkilöstöä (Kangas 1999, 96). Tämä edellyttää myös henkilöstön laadukasta muutosjohtamista, jotta henkilöstö olisi motivoitunut työskentelemään hyvinvovassa työyhteisössä jatkuvasti muuttuvassa terveydenhuollon kentässä.

On muistettava, että organisaatioiden tärkein menestystekijä on osaava ja motivoitunut henkilöstö. On tärkeää, että henkilöstön motivointiin on oikeat keinot ja henkilöstöllä on puitteet, missä on lupa kyseenalaistaa, ideoida ja etsiä vaihtoehtoisia tapoja toiminnalle. Johtamisen on oltava innovatiivista, joka tukee työntekijöiden jaksamista ja sitoutumista työhön. Vuorovaikutustaitojen sekä yksilön tunteiden ja käyttäytymisen syvällistä ymmärrystä vaaditaan johtajilta yhä enemmän. On tärkeää, että henkilöstö sisäistää työn merkityksen, jolloin he tekevät myös mielekkäitä ja oikeita valintoja työssään. Tämä edellyttää myös, että he ovat sitoutuneita työhönsä. (Suvanto 2002, 39-40, Pelttonen ja Ruohotie 1987, 9-10.) Henkilöstön motivointi muutoksen keskellä on varmasti tällä hetkellä monen eri terveyden- ja sosiaalialan yksikön haasteena. Vuorinen (2008, 15) mainitsee tutkimuksessaan, että terveydenhuollon muutoksissa esimiehet ovat ristiriitatilanteessa. Heidän tulee kyseenalaistaa jatkuvasti vallitsevaa tilannetta ja kyseenalaistaa toimimattomia rutiineja.

Jotta hoitotyöhön luodaan uusia innovaatioita ja toimintatapoja, tulisi niiden tuottamiseen käyttää apuna yksilöiden innovatiivisuutta ja luovuutta. Tähän tarvitaan hoitotyön johtajia, joilla on humanistinen ihmiskäsitys, he luottavat itseensä ja katsovat tulevaisuuteen. Johtamisessa tulee korostua henkilöstön yksilöllinen kohtelu ja luottaminen yksilön voimavaroihin. Hyvä esimies saa toimillaan luottamaan henkilöstön tulevaisuuteen ja toimimaan työyhteisössä innostuneesti ja ratkomaan ongelmia uusien ideoiden avulla. (Miettinen 1999, 87.)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata sairaanhoitajien näkemyksiä siitä, mikä heitä motivoi työskentelemään jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä.

Tavoitteena on selvittää, millaisia motivointikeinoja esimiehillä on motivoida henkilökuntaa ja mitä heiltä odotetaan.

Tutkimusongelma on:

Kuinka esimies voisi motivoida sairaanhoitajia jatkuvasti muuttuvassa terveydenhuoltoalan organisaatiossa sairaanhoitajien näkökulmasta?

1.2 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Hyvällä johtamisella on suuri merkitys, että koko työyhteisö toimii, onnistuu tehtävässään ja voi hyvin. Heikko johtaminen voi aiheuttaa henkilöstön sairastumisia ja johtaa pahimmillaan työpaikan vaihtoon. Heikko esimiestyö voi myös estää henkilöstön sitoutumista työyhteisöön. Henkilöstö ei pysty kehittämään osaamistaan, eikä onnistumisen kokemuksia ja työstä ei synny nautintoa. Johtajalta edellytetään nykyään yhä enemmän ihmisosaamista ja sosiaalisia taitoja. (Ojala ja Ahonen 2003, 122.)

Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyyksi otin transformationaalisen johtamisen. Perustelen valintani sillä, että transformationaalisen johtamisen perustana voidaan pitää itseohjautuvuutta ja palautetta. Transformationaalinen johtaminen sopii organisaatiokulttuuriin, joka elää jatkuvassa muutoksessa ja sen tarkoitus on motivoida työntekijöitä sekä edistää työhyvinvointia. (Henno 2013, 2-3.) Tavast (2012) on tutkinut tutkielmassaan transformationaalisen johtamisen yhteyttä työhyvinvointiin. Hän on todennut, että transformatiivisella johtamisella on vahva yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin ja sen mukaisesti tulisi myös esimiestyötä kehittää teorian suuntaan.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat motivaatio, työmotivaatio, transformationaalinen johtaminen sekä muutoksen johtaminen. Koska tutkimuksessani käsittelemäni motivaatiota sekä sen ylläpitämistä muutoksien keskellä, johdan tutkimusteemat motivaatioteoriasta sekä transformationaalisesta johtamiseen liittyvistä tekijöistä.

2 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN

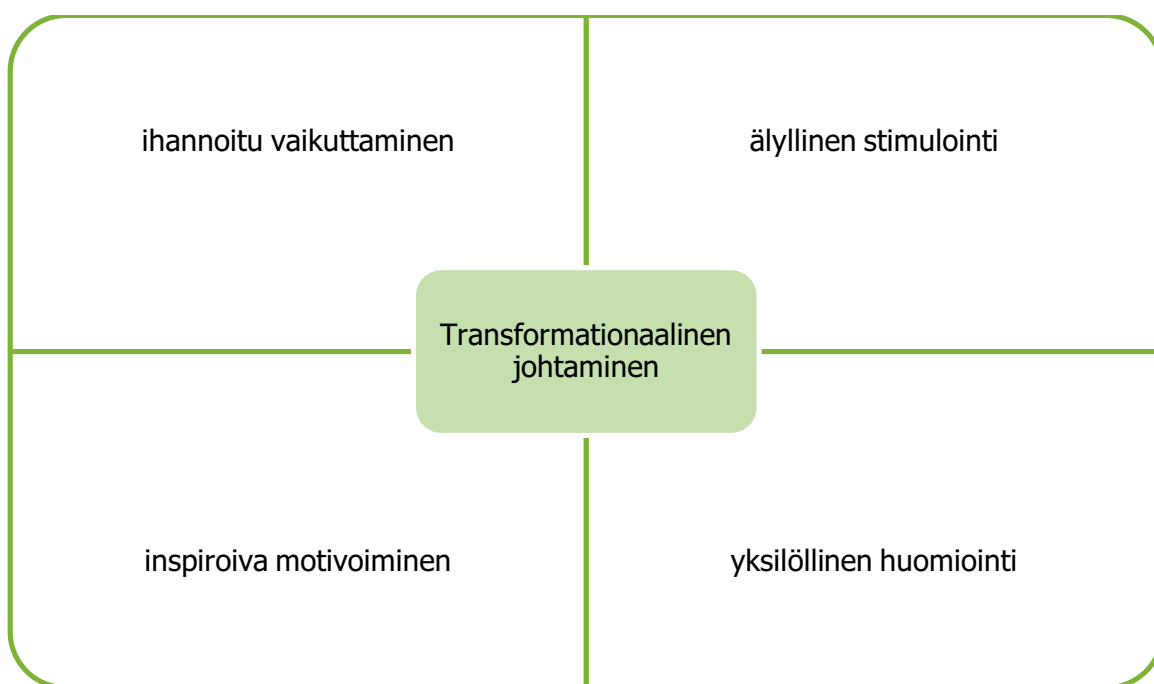
Transformationaalinen johtaminen luokitellaan moderneihin johtajuusteorioihin. Sen kehittäjänä pidetään James Burnsia, joka julkaisi teoksensa vuonna 1978. Tämän jälkeen teoriaa on kehitetty edelleen. Transformationaalisen johtamisen avulla pyritään henkilöstöä sitoutumaan organisaation arvoihin ja tavoitteisiin yhdistämällä sekä johtajan, että henkilöstön tavoitteet organisaation vision saavuttamiseksi. Toiminnassa tulisi näkyä se, että yksilön ja yhteisön toiminnan ja tavoitteiden tulisi

olla samansuuntaista, vaikka kaikki ei olisikaan asioista yhtä mieltä. (Nissinen 2004, 128, Marshall ja Broome 2017, 15-16.)

Transformationaalinen johtaja ottaa huomioon toiminnassaan ympärillä olevan työkontekstin huomioiden henkilöstön, työympäristön ja työskentelyolosuhteet laajalla kontekstilla. Hänen tulee olla kannustava ja inspiroiva. Henkilöstö ja esimies kannustavat toinen toisiaan ja toimivat yhteydessä toisiinsa. Transformationaalisen johtajan tulee olla energinen, sitoutunut ja inspiroiva visionääri. Transformationaalinen johtaja omaa myös karismaa, joka tietää tarkalleen millaista työyhteisöä johtaa ja mitä potentiaalia hänen työyhteisössään on. Karisman avulla johtaja vaikuttaa henkilöstöönsä inspiroimalla heitä. Marshall ja Broome (2017, 18) mainitsevat kirjassaan ”Transformational leadership in nursing”, että terveydenhuolto tarvitsee transformationaalisia johtajia. Karismaattiset johtajat ovat aina paikalla kriisin sattuessa ja ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan. Hän luo toimiessaan tunteen turvallisuudesta ja luo uskoa koko työyhteisöön.

Tavast (2012, 4) esittää tutkielmassaan, että transformationaalinen johtajuuden kulmakivet kuvataan kirjallisuudessa kuuden toiminnon avulla: vision määrittäminen ja viestiminen, mallin antaminen (sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus), tavoitteisiin sitoutuminen ja luottamuksen edistäminen, korkeiden odotusten asettaminen, tuen antaminen yksilöllisesti ja ryhmätasolla ja virikkeiden tarjoaminen.

Transformationaalinen johtaminen on jaettu neljään eri tekijään: ihannoitu vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja alaisten yksiköllinen huomioiminen. (Cheung ja Wong, 2011, Henno 2013, 3, Tavast 2012, 4, Marshall ja Broome 2017, 18-20.)



Kuva 1. Transformationaalisen johtamisen tekijät

Ihannoitu vaikuttaminen kuvaa käyttäytymistä, missä johtaja pyrkii toimimaan henkilöstönsä roolimallina ja esikuvana. Hän ottaa toiminassaan huomioon aina alaisten näkökulman, eikä toimi niin kuin ylemmällä tasolla odotetaan. Tällaisella toiminnalla esimies voittaa alaistensa kunnioituksen ja esimieheen luotetaan. Johtajan tekemät moraaliset ja eettiset valinnat vahvistavat koko työyhteisön toimintaa organisaatiossa, mikä myös nostaa esimiehen arvostusta työyhteisössä. Inspiroiva motiivointi tarkoittaa esimiehen toiminnassa sitä, että hän sitouttaa henkilöstöään luomalla heille selkeän vision siitä, mitä tavoitteita organisaatiolla on ja saa henkilöstönsä työskentelemään yhä kovemmin, jotta tavoitteisiin päästään. Tärkeää on, että esimies tietää henkilöstön yksilölliset osaamisalueet ja mihin he ovat kykeneviä. Esimiehen ei tule etsiä henkilöstön toiminnasta virheitä vaan onnistumisia ja tukea henkilöstön ratkaisuja. Älyllinen stimulointi ohjaa henkilöstöä uskomaan kykyihinsä ja kasvattaa itseluottamusta, joka taas edistää työhyvinvointia. Esimies haastaa henkilöstöään älyllisesti, joka edellyttää henkilöstön ja esimiehen välisiä keskusteluita, joiden avulla tiedostetaan erilaiset ongelmat ja löydetään niille ratkaisukeinot. Esimies rikkoo vanhoja rajoja ja luo uusia tapoja käytänteisiin yhdessä henkilöstön kanssa. Terveystieteiden esimiehellä tulisi olla halua oppia kokoajan uutta myös klinikatyöstä ja olla kiinnostunut ympärillä tapahtuvista ilmiöistä väestön terveydenhuollossa. Uusia toimintatapoja voidaan löytää myös toisilta tieteenaloilta soveltaen ne terveydenhuollon organisaatioon, kuten kaupalliselta, humanistiselta tai taiteellisilta aloilta. (Marshall ja Broome 2017, 19, Henno 2013, 3, Olkinuora 2015, 14-15.)

Alaisten yksilöllinen huomioiminen edellyttää esimieheltä kannustavaa ilmapiiriä, missä osoitetaan välittämistä ja kiinnostusta henkilöstön yksilöllisiä tarpeita kohtaan huomioimalla muunmuassa henkilöstön fyysinen ja psyykinen terveys. Henkilöstöä kuunnellaan ja esimies vastaa yksilöllisiin tarpeisiin. Esimies toimii valmentajana ja tuen antajana. (Henno 2013, 3, Olkinuora 2015, 14-15.)

Vaikka transformationaalisessa johtamisessa esimieheltä vaaditaan karismaa, ei se perustu ainoastaan esimiehen karismaattisuudelle. Karismaattisuuden esille tuonti on kuitenkin kerännyt kritiikkiä koko johtamisteoriaa kohtaan. Liian paljon valtaa ja karismaa omaava esimies voi olla myös organisaatiolle vaarallinen. Olkinuora (2015, 17) viittaa tutkiemassaan kritiikkiin, missä nostetaan esille se, kuinka liiallisen alaisten palvonnan vuoksi vaarallisen karismaattinen johtohahmo saa aikaan paljon tuhoa. Lisäksi karismaattiset johtajat voivat olla narsisteja, joilla on ylikorostunut itsetunto ja he haaveilevat johtajiksi vallanhakuisuuden sekä vakaumuksiensa vuoksi. Tällöin esimies ei kuuntele kenkään mielipiteitä eikä hänellä ole empatiakykyä johtaessaan henkilöstöään. Tuolloin esimies voi käyttää valtaansa väärin. Transformationalisen johtajuuden onnistumisen takeena on henkilöstön sitoutuminen työhönsä ja organisaatioon. Henkilöstö on esimiehen ja organisaation tärkein voimavara, ja ilman henkilöstöä ei myöskään esimiehen ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta olisi. (Olkinuora 2015, 18.)

3 MOTIVAATION JA TYÖMOTIVAATION MÄÄRITELMÄ

Motivaatiota pidetään yhtenä mielenkiintoisimpana organisaatiopsykologian alueista. Motivaatio tutkimuskohteena omaa hyvin subjektiivisen luonteen. Käsitteenä sitä on vaikea määrittää ja tutkia. Tämä on johtanut useiden eri motivaatioteorioiden syntyyn. (Liukkonen ja Jaakkola ym. 2002, 17.) ”Motivaatio” on johdettu latinankielisestä sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista. Nykypäivänä motivaation käsitteenä ajatellaan tarkoittavan motiivien aikaansaamaa tilaa. Motiivi sanaa pidetäänkin motivaation kantasanaana. Motiivit herättävät ja pitävät yllä yksilön käyttäytymisen suuntaa ja saavat aikaan motivaation. Motiivit ohjaavat yksilön toimintaa ja näin yksilö sitoo tietyn verran voimavarojaan, jotta hän saavuttaa tavoitteensa. Motiivit synnyttävät motivaation. Esimerkkinä motiivista voi olla oma tahto, työyhteisö, normit tai toisilta saatu kannustus. (Raatikainen 2004, 8; Tornberg 2012, 21.)

Salmela-Aro ja Nurmi (2017, 5) ja Peltonen ja Ruohotie (1986,22) kirjoittavat, että motivaatio saa ihmiset hakeutumaan erilaisiin tilanteisiin, ympäristöihin ja toimintoihin. Nämä asiat herättävät ihmisessä erilaisia tunteita, tavoitteita, toiveita ja intohimoja. Ihmiset tavoittelevat päämääriään, intohimojaan ja tavoitteitaan vasta kun heillä on siihen tarpeeksi kiinnostusta. Näin ollen myös useat ongelmat kumpuavat motivaation puutteesta. Tästä esimerkkinä työelämässä on uuden oppiminen. Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen ovat perusedellytyksiä työssä pärjäämiselle. Jos siihen ei ole kiinnostusta, voi se olla hyvin vahingollista yksilön kannalta. Työelämässä tämä yleensä näkyy esimerkiksi työhyvinvoinnin laskemisena, tuloksien heikkenemisenä ja työn laadussa. Motivaation lähtökohta voi myös olla yksilöllä vinoutunut. Esimerkkinä toiminta, missä yksilö toimii ilman kiinnostusta itse tehtävään vaan tavoittelee ainoastaan menestystä. Tulee myös huomioda, että liian voimakas sitoutuminen työtehtävään voi johtaa työssäuupumiseen. Päämäärätietoinen toiminta, jolla on jokin tarkoitus, on motivoitunutta toimintaa. Yleensä motivoitunut käyttäytyminen on vapaaehtoista, jota yksilö kontrolloi. (Salmela-Aro ja Nurmi 2017, 5, Peltonen ja Ruohotie 1986, 22.)

On yleistä, että motivaatiosta puhuttaessa se jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio ymmärretään toimintana, missä motiivina toimivat ulkopuoliselta saadut palkkiot tai pelko rangaistuksista. Toiminta ei aiheuta yksilölle itselleen mielihyvää tai herätä kiinnostusta. Tutkimusten mukaan sisäiset motivaatiotekijät yhdistetään usein positiivisiin tunteisiin ja käyttäytymismalleihin, kun taas ulkoiset motivaatiotekijät viittaa motivaation puuttumiseen ja kielteiseen yhteyteen näihin tekijöihin. Rajan veto sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä on haastavaa, sillä esimerkiksi työelämässä työ itsessään voi sisältää niin sisäisiä kuin ulkoisia motivaatiotekijöitä. Sama pätee yksityiselämään, joten suurinosa ihmisistä ovat niin sisäisesti kuin ulkoisestikin motivoituneita. (Raatikainen 2004,8, Liukkonen 2002 ym., 31).

Martela ja Jarenko (2015, 26-27) kuvaavat ulkoista motivaatiota siten, että yksilö suorittaa vain saadakseen jonkin ulkoisen palkinnon tai välttääkseen mahdollisen sanktion. Jos tekeminen perustuu ainoastaan siihen, että saamme siitä rahallisen palkkion ei itse tehtävä motivoi meitä millään lailla.

varassa, voi henkilö ahdistua ja työskentely tuntuu työläältä ja henkisesti raskaalta. Sisäisen motivaation omaava henkilö työskentelee työtehtävissä, jotka häntä kiinnostavat ja tuntuvat arvokkaalta. Työ on sellaista, mitä työntekijä haluaa todella tehdä. Sisäisen motivaation varassa työskentelevä henkilö ei joudu yleensä pakottamaan itseään tekemään asiaa, vaan hän saa energiaa toimiessaan hänelle tärkeän asian parissa. Työskentely ei ole näin ollen niin kuormittavaa kuin ulkoisesti motivoituneella ihmisellä. Ulkoista motivaatiota voidaan pitää reaktiivisena, sillä sen avulla vastataan uhkiin ja selviydytään. Sisäinen motivaatio on sen sijaan proaktiivista ja siihen liittyy henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet ja oma arvostus työtehtäviä kohtaan. (Martela ja Jarenko 2015, 26-27, Raatikainen 2004,8.)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Lähde	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Tuntuu	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa, ahdistavaa	Innostavaa, iloista
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"
Seuraus	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa

Kuva 2. Sisäisen ja ulkoisen motivaation tunnuspiirteet (Martela ja Jarenko 2015, 27.)

On kuitenkin tiedostettava, että ulkoinen ja sisäinen motivaatio ovat läsnä sekoittuneena arkipäivän työelämässä. Yksi isoista ulkoisen motivaation tekijöistä on palkka, rahallinen korvaus. Ilman sitä emme pysty turvaamaan esimerkiksi omaa toimeentuloa, asuntoa tai autoa. Toisaalta palkka tuo

meille tunteen siitä, että olen elämässäni saavuttanut jotain tärkeää ostamalla asunnon, mikä osin on sisäistä motivaatiota. (Martela ja Jarenko 2015, 29.)

Peltonen ja Ruohotiet (1987, 44) kritisoivat motivaatioteorioita siitä, kuinka palkkausta ei nosteta yhtenä kannustearvona esiin. He viittaavat muun muassa Maslowin tarvehierarkiaan, jonka mukaan palkan arvo motivaatitekijänä katoaa heti kun yksilö saa tyydytettyä fysiologiset tarpeet. Näin ollen palkan merkitys työkäyttäytymiseen ohjaavana tekijänä on pieni.

Sisäinen motivaatio jaetaan vielä kahteen osaan. Sisäsyntyisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että henkilö nauttii itsessään tekemisestä. Sisäistetyllä motivaatiolla he tarkoittavat sitä, että tekeminen kytkeytyy henkilön päämääriin ja arvoihin ja tämän vuoksi tuntuu arvokkaalta. Sisäsyntyistä motivaatiota pidetään vahvimpana mutta häilyvänä. Katsottaessa pitkäjänteisestä tekemisestä sisäistettyä motivaatiota pidetään vahvana tekijänä erityisesti työelämässä. Työelämä usein antaa meille valmiit päämäärät ja toimintatavat, jolloin sisäistetyn motivaaton käsite tukee henkilön innostusta ja ohjaa sitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. (Martela ja Jarenko 2014, 32)

Martela ja Jarenko (2015, 29) painottavat, että ennen kuin voimme ymmärtää missä toisen motivaatiossa on kyse, meidän täytyy ymmärtää ihmisen tunteiden perusulottuvuudet. He jakavat ihmisen tunnetilat neljään eri ulottuvuuteen, mitä voimme työssämme kokea; leipääntyminen, stressitila, tyytyväisyys ja työn imu (innostus).

Peltonen ja Ruohotie (1987,14) kuvaavat selkeästi kirjassaan työmotivaation rakennetta niin yksilön kuin yhteisön kannalta. Työmotivaatio on laaja, monikerroksinen, kasautuva prosessi. Sen syntymisen ja ylläpitämisen taustalla on useita eri seikkoja, jotka juontavat juurensa pitkältä aikaväliltä ja useilta eri elämän osa-alueelta. Työmotivaatiosta puhuttaessa tulee huomioida henkilön omat henkilökohtaiset ominaisuudet sekä työyhteisön, organisaation tunnepohjaiset ilmiöt. Yksilön ja yhteisön affektiiviset ilmiöt kuvataan seuraavasti työmotivaatiosta puhuttaessa; Motivaatio on jäävuoren huippu, siihen vaikuttavat ryhmävire, asenteet, ryhmähenki, arvot ja ilmapiiri, elämäkatsomus ja yrityskulttuuri. Näistä motivaatio, asenteet, arvot ja elämäkatsomus ovat yksilön piirteitä ja ryhmävire, ryhmähenki, ilmapiiri ja yhteisökulttuuri ovat yhteisön piirteitä (Peltonen ja Ruohotie 1987,14-19)

Motivaatioprosessia voidaan kuvata työelämässä siten, että yksilö saa uuden ennalta kokemattoman tehtävän. Tästä tehtävästä on mahdollisuus saada työnantajalta lisäpalkkio. Motivaatioprosessi alkaa siis sosiaalisesta tilanteesta, missä työn tehtävän suorittaminen alkaa. Työtehtävän suorittamisen myötä voidaan arvioida työntekijän kyvyt ja onnistuminen tai epäonnistuminen. Koko prosessi saa työntekijässä aikaan ajatteluprosessin, joiden myötä hän arvioi omaa pätevyyttään ja sitä kautta onnistumistaan tehtävässään. Lisäksi työntekijä arvioi tehtävän merkityksen itselleen. Edellä mainittujen kahden tekijän summana eli sosiaalisen ympäristön ja sen vaatimusten sekä omien ajatusten yhteisvaikutuksesta syntyy työntekijän motivaatio. Motivaatio vaikuttaa suoraan siihen, kuinka työntekijä suoriutuu tehtävästään. Jos motivaatio on myönteinen, on tehtävässä onnistuminenkin toden-

se sitoutumattomuutta ja huolimattomuutta tehtävän suoriutumisesta. (Liukkonen ja Jaakkola 2012, 29.)

Motivaatio vaikuttaa suuresti työn tuloksellisuuteen ja laatuun. Jos henkilöstö on motivoitunutta, tulee se töihin mielellään ja pyrkii töissä parhaaseen mahdolliseen tulokseen huomioiden asetetut tavoitteet ja päämäärät. (Kuusipalo ja Poussu ym. 2015.) Martela ja Jarenko (2015,28) toteavat *"Jos ihminen elää pelossa, hän pyrkii minimoimaan riskejä. Jos hän elää rohkeudessa, hän uskaltaa yrittää uusia asioita ja myös epäonnistua ja oppia siinä ja saada jotakin merkittävää aikaiseksi."*

Poussu ja Kuusipalo (2015) ovat tehneet tutkimuksen valmentavasta johtamisesta. Siinä motivointitekijöiksi ovat nousseet henkilöstön huomioiminen, koulutus ja osaamisen kehittäminen, kehittävä palaute sekä osaamisen jakaminen.

3.1 Maslowin tarvehierarkia

Yksi humanistisen psykologian alle luokiteltu teoria on Maslow`n tarveteoria, joka on esitetty jo 1950-luvulla. Se laajensi aiempia oppimisteoriasta esiin nousseita käsityksiä siitä, miten ihmisen yhden fysiologisen tarpeen tyydyttyä, alkaa ihmisen tarpeet kasvamaan, ja hän pyrkii seuraavaksi tyydyttämään seuraavan tarpeensa. Teorian mukaan ihmisellä on viisi tarvetta, joita hän pyrkii tyydyttämään. Näitä ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden tarpeet, itsensä kunnioittamisen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Nämä muodostavat perustan tarvehierarkialle. (Salmela- Aro ja Nurmi 2017, 8.) Maslow kuitenkin tarkoitti, ettei edellisen tarpeen tule tulla tyydytetyksi sataprosenttisesti. Hän esittää, että tavallisen ihmisen kohdalla tyydytyksen määrä fysiologisissa tarpeissa voi olla esimerkiksi 85%, turvallisuuden tarpeissa 70%, yhteenkuuluvuuden tarpeissa 50%, arvostuksen tarpeessa 40% ja itsensä toteuttamisen tarpeessa 10%. (Alm 2013, 15.)

Fysiologisilla tarpeilla tarkoitetaan elimistön pyrkimystä ylläpitää sen toimintaa. Tähän voisi lukea esimerkiksi nälän ja janon tunteen sammuttamisen. Jos ruuan tarve tulee tyydytetyksi, nousee ihmiselle tarve seuraavaan tarvehierarkian portaaseen eli turvallisuuden tarpeeseen. Turvallisuuden tarpeeseen katsotaan kuuluvan nykypäivän ihmiselle esimerkiksi pysyvä työpaikka, varmuus lääkäripalveluista tai vanhuuden turvasta. Yhteenkuuluvuuden tarpeilla Maslow tarkoittaa tunteiden jakamista ja niiden vastaanottoa. Ihminen etsii aktiivisesti paikkaansa ryhmässä, joka voi olla perhe tai työyhteisö. (Alm 2013, 15.)

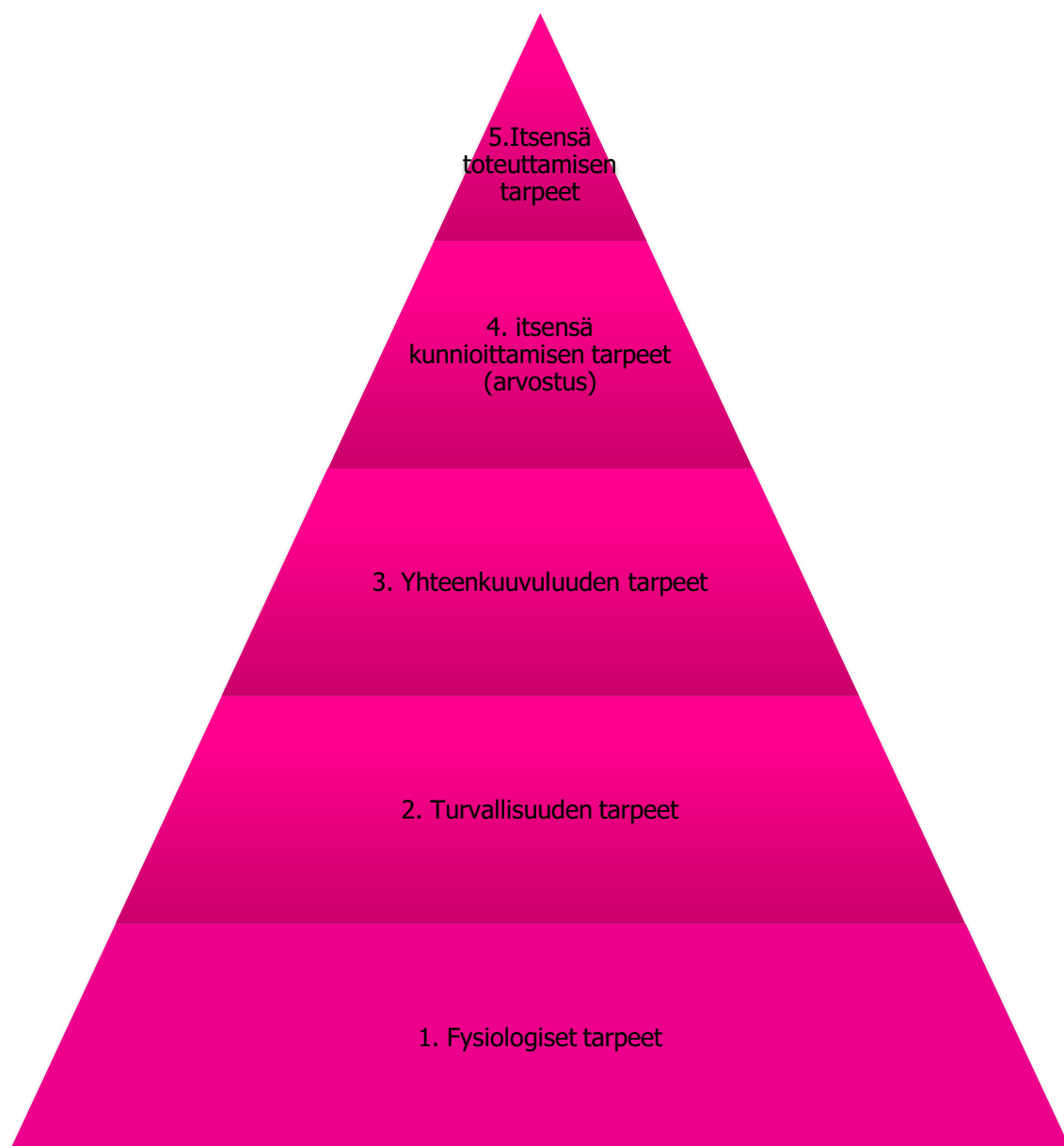
Arvostukseen kuuluvia tarpeita Maslowin mukaan ovat halu statukseen, maineeseen, kunniaan, luottavuuteen muiden silmissä sekä halu olla riippumaton ja vapaa. Maslow korostaa, että kaikkein tervein itsearvostuksen tunne perustuu muiden taholta ansaittuun kunnioitukseen eikä esimerkiksi julkisuuteen. Ihmiselle on tärkeää, että meillä olisi muiden ihmisten kunnioitus.

Itsensä toteuttamisen tarve tulee vastaan sen jälkeen kun, edelliset tarpeet ovat tyydytty. Tämä tarve tyydytty, kun voimme tehdä sitä mitä haluamme ja mihin koemme olevamme sopivia ja kykeneviä. Tämän tarpeen kohdalla ihmiset eroavat eniten toisistaan. Maslow kuitenkin tarkoitti ettei

edellisen tarpeen tulla tyydytetyksi sataprosenttisesti. Hän esittää, että tavallisen ihmisen kohdalla tyydytyksen määrä fysiologisissa tarpeissa voi olla esimerkiksi 85%, turvallisuuden tarpeissa 70%, yhteenkuuluvuuden tarpeissa 50%, arvostuksen tarpeessa 40% ja itsensä toteuttamisen tarpeessa 10%. (Alm 2013, 15.)

Piirainen (2012,17) nostaa tutkielmassaan esiin Maslowin tarvehierarkian työelämään sopeutettuna. Alimman tarvehierarkiatason, eli fysiologiset tarpeet työympäristössä ovat mm. työskentelytilat, valaistus sekä työskentelyolosuhteet yleisesti. Turvallisuuden tarpeet liitetään työskentelykäytäntöihin. Sosiaalisiin eli tutkielmassani mainitsemani yhteenkuuluvuuden tarpeisiin liitetään työelämässä yhteinen työyhteisö. Arvostuksen tarpeena nähdään työelämässä vastuun ja tunnustuksen saaminen ja ylimmän tason tarpeisiin, eli itsensä toteuttamisen tarpeisiin lasketaan luovuus ja haastelliset työt tehtävät. Tarvehierarkia toteutuu Maslowin mukaan yleisesti ihmisillä, mutta poikkeuksiakin toki on. Joillekin ihmisille arvostuksen tarpeet voivat vaihdella ja joku voi aliarvostaa toista tarvetta, jolloin järjestys muuttuu. Lisäksi nykypäivänä yhteiskunnan kehittymisen myötä tarpeen tyydytyksen kohteet ovat muuttuneet eli tarpeen tyydytykseen on tullut uusia keinoja ja muotoja. (Alm 2013, 18.)

Maslowin tarvehierarkia on saanut osaltaan niin kiitosta kuin kritiikkiä. Alm (2013, 19) ottaa esiin tutkielmassaan, että on kritisoitu muun muassa sitä, että ihmisten elämäntilanteet muuttuvat, jolloin eri tarpeet myös muuttuvat. Näin ollen ne eivät säilytä alkuperäistä hierarkiaa. Lisäksi kun ihminen saavuttaa hierarkian korkeimmat tasot, tarpeet määrittyvät yhä enemmän subjektiivisesti, jolloin työelämässä organisaation johdon on vaikea tunnistaa niitä. Alm (2013, 18) suhtautuu kritiikkiin hierarkian kriittisemmin. Hänen mukaansa Maslow on myöntänyt yksilökohtaiset vaihtelut yksilöiden välillä. Maslowin tarvehierarkia on yleisteoria, jota ei voida soveltaa kaikkiin yksilöihin. Lisäksi hän mainitsee, että sitä on käytetty yleisesti myös usean tutkijoiden keskuudessa ja sovellettu muun muassa työelämään.



Kuva 3. Maslowin tarvehierarkia

3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Yksi ihmisten asenteita työelämää kohtaan oleva teoria on Herzbergin kaksifaktoriteoria. Tämän teorian on kehittäneet Herzberg, Mausner ja Snyderman vuonna 1959. Heillä oli tarkoituksena selvittää mitä ihmiset ylipäänsä haluavat työltään. Tutkimuksessa eroteltiin työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät sekä sitä heikentävät tekijät. Herzberg ei kuitenkaan nähnyt näitä vastakohtina toisilleen. Teorian mukaan työtyytyväisyyden laskua aiheuttavat tilanteet, jotka yksilö kokee epämieluisina. Nämä tilanteet liittyvät yleensä työympäristöön ja viitekehukseen, missä työ tehdään. Työtyytyväisyyttä laskevat tekijät nimettiin hygienia-tekijöiksi, joita ovat muunmuassa ihmissuhteet, palkka, fyysiset työolot, valvonta, yirtyksen politiikka sekä hallinnolliset käytännöt, etuisuudet ja työturvallisuus. Kun nämä tekijät alittavat työntekijän odotukset niin seurauksena on työtytymättömyyttä. (Piirainen 2013, 17, Herzberg ym. 1959, 113-114.)

Työtyytyväisyyttä parantavia tekijöitä ovat Herzbergin teorian mukaan eri työtehtävissä onnistumiset ja ammatillinen kasvu. Ihminen kokee työtyytyväisyyttä kun hän saavuttaa omia asetettuja tavoitteita, jolloin nämä pyrkimykset motivoivat myös toimimaan. Nämä tekijät nimettiin motivaatiotekijöiksi. Näitä voivat olla esimerkiksi kiinnostava työtehtävä, itsenäisyys tehtävien suoriutumisessa, vastuullisuus, ammatillinen kasvu ja saavutukset sekä työstä saatava tunnustus. Nämä edellämainitut tekijät vastaavat ihmiset tarvetta toteuttaa itseään. (Piirainen 2013, 18.)

Herzbergin mukaan motivaatiotekijät lisäävät yksilön työtyytyväisyyttä sekä parantaa työtehoa. Kuitenkin myös hygieniatekijät auttavat yksilöä tarpeiden tyydytyksessä. Jos työtyytyväisyyttä ehkäistään, luodaan pohja työtyytyväisyyden parantamiselle. Siihen liittyy teorian mukaan ennaltamainitut tekijät eli työstä saatava riittävä korvaus, valvonta, työolot ja hallinnolliset käytännöt. Se että työtytymättömyyttä ehkäistään, ei vielä kasvata kuitenkaan työtyytyväisyyttä eikä lisää työtehoa. Tuolloin työ on usein monotonista, vastuuta, itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia ja saavutuksen mahdollisuuksia on vähän. Tällaisissa töissä hygieniatekijät nousevat suurempaan rooliin. Mitä vähemmän motivaatiotekijöitä esiintyy, sitä enemmän hygieniatekijöiden tulee vastata yksilön tarpeisiin. (Piirainen 2013, 18, Honkanen 2006, 319.)

Piirainen (2013, 18) kirjoittaa tutkielmassaan, että Herzbergin teorian mukaan, mitä enemmän työssä on motivaatiotekijät esillä eli yksilö kokee työnsä haastelliseksi, mielenkiintoiseksi ja työtä tyydyttäväksi, ei hygieniatekijöillä ole niin paljon merkitystä ja riittää, että ne ovat alemmalla tasolla. Tämä vaatii kuitenkin, että motivaatiotekijöistä yksi tai useampi on työelämässä läsnä. (Piirainen 2013, 18.) Teorian mukaan yksilön perustason työmotivaatio syntyy jos yksilö saa tunnustusta saavutuksistaan sekä vastuuta lisää, jolloin hän kokee myös kasvua ammatillisella tasolla. Palkan, minkä työstä saa Herzberg luokittelee motivaatiotekijäksi, sillä se katsotaan vahvistavan työstä saatavaa tunnustusta sekä saavutusten vahvistajana. Piirainen (2013, 19) mainitsee, että myös uusimmissa tutkimuksissa on suorituksista saatu palkkio yhdeydessä motivaatioon joka taas lisää organisaatioiden tuottavuutta. Tämä on johtanut muun muassa tulospalkkiojärjestelmiin. (Piirainen 2013, 19.)

4 TYÖMOTIVAATION JOHTAMINEN

Peltonen ja Ruohotie (1987, 63) korostavat, että ei ole olemassa vain yhtä ja oikeaa johtamistyyliä, vaan esimiehen pitää mukauttaa sitä vastaamaan sen ajan työympäristön tuomiin haasteisiin. Riippuen siitä, millaisen johtamistyylin esimies itselleen valitsee, henkilöstö toimii motivoituneesti. Tehokas johtaminen johtaa siihen, että myös henkilöstö saavuttaa omat tavoitteensa työelämässä.

Esimiehen ensisijainen tehtävä on toimia työyhteisön johtajana. Hänen tehtävänään ei ole siis vain kuunnella henkilöstön huolia, ristiriitoja tai väsymystä. Esimiehen tulee alati kyetä ajattelemaan koko

työyhteisön kehittämistä. Hän ei voi antaa jatkuvasti tilaa henkilöstön mahdolliselle muutosvastarinalle. On tärkeää, että esimies sietää myös päätöksistään johtuvaa kritiikkiä ja osaa ottaa palautetta vastaan. (Heiske 2005, 177-180)

Johtamiskulttuurilla on siis suuri merkitys henkilöstön motivoinnissa. Henkilöstön esimies edustaa henkilöstölle koko yritystä. Oman esimiehen johtamistapa kertoo henkilöstölle, mitä asioita yritys painottaa henkilöstöön suhtautumisessa. On selvää, että esimiehillekin on asetettu yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet. Ylimmän johdon tehtävä on antaa esimiehille siihen tarvittavat työvälineet. Näin myös esimiehen oma motivaatio säilyy. Jos esimiehen motivaatio on heikko, heijastuu se suoraan myös henkilöstön motivaatioon. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että henkilöstö tietää yrityksen strategian ja ymmärtävää myös sen merkityksen omassa toiminnassa. Tämä edellyttää myös sitä, että esimies itse ymmärtää strategian ja hänellä on taito avata strategian syvin tarkoitus henkilöstölle. (Hietala, Kaivanto ja Valvisto. 2018, luku 3.1.6)

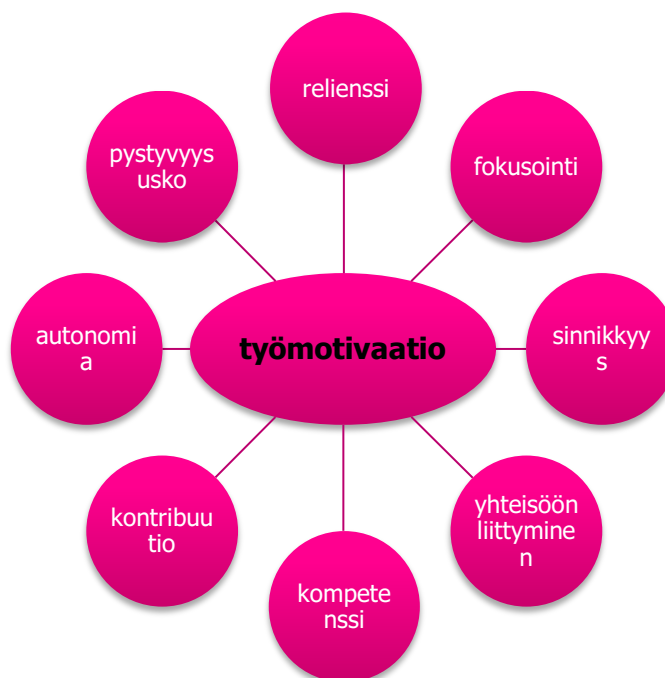
Motivaatio ymmärretään työelämässä sanana, viitsinkö tehdä töitä vai en. Jos työntekijällä ei ole kipinää työskennellä. Tällöin yleensä toivotaan, että esimies toisi motivaatiokipinän takaisin. Tulee muistaa, että jokainen ihminen on itse vastuussa omasta motivaatiostaan. Jos kokee, ettei työstä saa enää kipinää, tulee asioihin puuttua. (Hietala ja Kaivanto ym. 2018, luku 3.1.6)

Hietala ja Kaivanto ym. (2018) korostavat, että on syytä erottaa tilanteeseen liittyvät ja itse työhön ja sen sisältöön liittyvä motivaatio. Tilannesidonnaiseen motivaatioon on esimiehen vaikea vaikuttaa. Työntekijällä itsellään on kuitenkin pääasiassa vastuu pitää yllä jatkuvaa työmotivaatiota. Työn sisältöön vaikuttava motivaatio lähtee henkilön persoonasta. Yksilöillä motivation lähteet vaihtelevat. Yksi motivaation lähde on yrityksen johtamiskulttuuri. Johtamiskulttuurin tulisi tukea työntekijöitä motivoitumaan työstään. Jos yritys on johdettu huonosti, sitoutuminen organisaatioon on heikkoa, sillä huono johtaminen on merkittävä henkilöstön motivaatioon negatiivisesti vaikuttava tekijä. Huonosti johdetun organisaation tunnuspiirre on epäjohdonmukainen päätöksenteko. (Hietala ja Kaivanto ym. 2018, luku 3.1.6)

Työmotivaatiota ajaa eteenpäin raha, yhteisöön kuuluminen, halu olla hyödyksi, kehittymismahdollisuudet ja halu vaikuttaa. Toiset voivat kokea motivaation laskua, jos eivät koe saavansa työstään tarpeeksi rahallista korvausta, toiset taas turhautuvat, jos eivät saa vaikuttaa omaan työhönsä tarpeeksi. Jokaisella yksilöllä on omat motivaation lähteensä. Kehityskeskustelut ovat yksi tapa saada selville, mitkä tekijät vaikuttavat henkilön motivaatioon eniten. Palkasta ja palkitsemiskäytännöstä puhuttaessa tulee muistaa, että harvoin pelkkä raha motivoi yksilöä, mutta sillä on suuri vaikutus motivaation vähenemiseen. Jos palkka on liian pieni työn vaativuuteen nähden, vähentää se selvästi motivaatiota. Yksittäisen esimiehen on vaikea vaikuttaa henkilöstön palkkoihin, mutta hänen on hyvä olla selvillä siitä, vastaako palkkataso erityisosaamista. (Hietala ja Kaivanto, 2018, luku 3.1.4)

Salmimies ja Ruutu (2014, luku 1.3) nostavat esiin motivaation paranemiseen liittyviä tekijöitä. Näitä ovat seuraavat:

- Työntekijä on osallisena tavoitteidensa määrittelyssä, jolloin autonomia toteutuu (autonomia)
- Työntekijä näkee oman panoksensa merkityksellisenä osana isompaa kokonaisuutta (kontribuutio)
- Omat vahvuudet ja kyvyt vastaavat esillä olevia haasteita. Haasteet ovat realistisia tavoitella (kompetenssi)
- Työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä (yhteisöön liittyminen)
- Työntekijä kokee onnistumisen elämyksiä ja uskoo kykyihinsä onnistua (pystyvyyssusko)
- Työntekijällä on ymmärrys, että menestyminen vaatii pitkäjänteistä työtä (sinnikkyys ja tahdonvoima)
- Toimintakyky säilyy, vaikka ajoittain tulee takapakkia (relienssi)
- Häiriöistä huolimatta työntekijä pystyy keskittymään olennaiseen (fokusointi)



Kuva 4. Työmotivaation osa-alueet (Salmimies ja Ruutu 2014, luku 1.3)

Esimiehellä on vallassaan luoda puitteet sille, että henkilöstön motivaatio säilyisi ja sitä olisi mahdollista pitää yllä. Puitteita voivat olla muunmuassa:

- Hyvät työkalut
- Viihtyisä työympäristö
- Joustavat työaikajärjestelyt
- Toimivat palaverikäytännöt
- Avoin keskusteluilmapiiri

Yllämainitut asiat ovat pieniä kokonaisuuksia, mutta niiden kuntoon saattaminen voi vaikuttaa suuresti motivaation ylläpitämiseen. Lisäksi tulee huomioida, että usein henkilöstöllä on hyviä kehittämisideoita, joiden huomioiminen on ensisijaisen tärkeää esimiestyössä. Joustavia työaikajärjestelyjä kaipaavat erityisesti pienten lasten vanhemmat tai hankalan työmatkan takaa tulevat työntekijät. Liian tiukat työaikavaatimukset voivat johtaa motivaation kadottamiseen. Liian sekava palaverikäytäntö voi osin hankaloittaa työntekijöiden työpäivää. Palavereita ei saa olla liian usein ja niiden syy tulee aina olla etukäteen tiedossa. Esimiehen tulee kaikkien mainittujen tekijöiden lisäksi kuunnella ja olla aidosti kiinnostunut henkilöstöstään. Henkilöstö arvostaa myös esimiestä, joka pitää heidän puoliaan ja on avoin ja aito kommunikaatiossaan. (Hietala ja Kaivanto ym. 2018, luku 3.1.6)

Yksi erittäin tärkeä motivaatiotekijä on viestintä. Viestinnän tulisi olla avointa ja tiedotuksessa tulee huomioida, että asiat tiedotetaan oikeassa järjestyksessä. Jos viestintä on avointa, henkilöstö oppii myös luottamaan siihen. Tässä tapauksessa esimiehen ei tarvitse myöskään miettiä, tiedottaako hän tietyistä asioista alaisiaan vai ei. Kaikkea ei voi kertoa, mutta silti on muistettava oikeudenmukainen tiedottamisjärjestys. Pahinta on, että henkilöstö lukee lehdestä itseään ja työpaikkaansa koskevaa informaatiota. Tämä kertoo henkilöstölle siitä, ettei johto arvosta työntekijöitään. (Hietala ja Kaivanto ym. 2018, luku 3.1.6)

Myös työeläkeyhtiö Ilmarinen korostaa julkaisuussaan edellä mainittuja esimiehen tehtäviä muutosjohtamisessa. Esimiehellä on keskeinen rooli muutosjohtamisessa. Esimiehet vievät muutosta eteenpäin työyhteisössä ja samalla osallistavat henkilöstöä mukaan muutokseen. Henkilöstö osallistuu vaihtoehtojen arviointiin, valintojen ja päätösten tekemiseen ja konkreettisiin muutostoimenpiteisiin. Esimiehen tulee ottaa henkilöstö mukaan sovittaessa uusista työtavoista, työn tekemiseen käytettävästä tekniikasta ja työvälineistä sekä työn tulosten arviointiin. Jotta esimies voi alkaa johtamaan muutosta tulee hänen itse ymmärtää miksi muutos tapahtuu. Kokonaisuuden hahmottaminen ja ymmärrys ovat tärkeitä tekijöitä, jotta muutosjohtaminen on onnistunutta. Oman roolin tunnistamisen ja myös henkilöstön osuus muutoksen toteuttamisessa tulee olla selkeästi hahmotettuna. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös varmistaa työskentelyprosessin eteneminen, jota ohjaa organisaation strategiasta tulevat reunaehdot ja faktat. Esimiehen tulee olla kannustava henkilöstöä kohtaan, auttaa heitä tekemään kehitysehdotuksia ja etsimään ratkaisuja ilmeneviin ongelmiin, joita muutostilanne voi aiheuttaa. (Ilmarinen, 3-7)

Henkilöstön osallistaminen on muutoksessa tärkeää. Näin henkilöstö sitoutuu muutokseen, mutta myös tuolloin saadaan käyttöön henkilöstön asiantuntemus ja osaaminen. Henkilöstön osallistamisesta on aloitettu puhumaan, kun suomeen on tullut tulosjohtamisaltoa. Tällöin on aloitettu kiinnittämään huomiota siihen, että henkilöstö on mukana toiminnan suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Jo tuolloin johtajilta on vaadittu kykyä kuunnella henkilöstöään. Johtajan on osattava antaa tilaa erilaisille näkemyksille ja kannustaa työyhteisöä toimimaan koko ajan arvioiden omaa ja yhteistä toimintaa. (Miettinen 2000, 125.)

Henkilöstöllä on suuri määrä kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa, mikä on tärkeää huomioida muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Osallistaminen antaa myös henkilöstölle mahdollisuuden tulla kuulluksi ja vaikuttaa muutoksen läpiviemiseen. On selvää, että muutoksen johtaminen ei ole vain asioiden kertomista ja tiedon siirtämistä. Muutokseen johtamiseen tulee kuulua yhteistä keskustelua ja ajatusten jakamista. Näin muutokselle muodostuu myös ymmärrys koko henkilöstön keskuudessa. Toimintapa myös vahvistaa henkilöstön ja esimiehen välistä luottamusta. (Ilmarinen, 3.)

Osallistava työote edellyttää, että esimies tuntee henkilöstönsä tiedot ja taidot. Jos työtehtävät ovat liian haastavia ja vaativia, lisää se turhautumista ja laskee työmotivaatiota. Näin myös henkilön itseluottamus voi horjua. On siis tärkeää, että esimies opastaa ja ohjaa henkilöstöä ammatillisesti ja tukee heitä tavoitteiden edistämiseksi. Yrityskulttuurissa tulee sietää myös virheitä. Virheistä tulee oppia ja ne ovatkin yleensä oppimismahdollisuuksia. Virheistä ei tule rangaista, jonka seurauksena olisi se, että henkilöstö alkaa vältellä mahdollisia haasteita ja uusia työtehtäviä rangaistuksen pelossa. (Niermeyer ja Seyffert 2002, 71-77)

Muutokseen työpaikalla liittyy aina odotuksia, uskomuksia ja erilaisia tunteita. Tunteet voivat ailahtella innostuksesta pelkoon ja epävarmuuteen. Muutoksen toteuttamisessa olennainen asia on antaa sille tarpeeksi aikaa ja mahdollisuus käsitellä siitä heränneitä tunteita. Tämä edellyttää, että johdolla ja esimiehillä on kärsivällisyyttä kohdata erilaisia mielipiteitä. Henkilöstön kuunteleminen ja arvostaminen ovat tärkeässä asemassa. (Suutarinen ja Vesterinen 2010, 9-10.)

4.1 Yksilön motivaatio muuttuvassa työympäristössä

Jatkuvasti muuttuvassa työelämän toimintaympäristöissä ja toimintaedellytyksissä kokevat myös työntekijät muutospaineita. Muutokset muokkaavat työntekijöiden arvostuksia, toimintaodotuksia ja muuttavat heidän voimavaroja suhteessa siihen, miten he haluavat kehittyä ja käyttää omaa osaamistaan ja toimia tavoitteellisesti. Digitalisaatio, väestönkasvu, muuttoliike, taloudelliset tekijät, sosiaaliset tekijät ja poliittiset tekijät ovat muun muassa tekijöitä, jotka muokkaavat työelämää jatkuvasti. Voidaan myös katsoa, että psykologisten motivaatiotekijöiden avulla voidaan tarkastella, miten ihmisten tarpeet ovat muuttuneet ja mitä he haluavat nykypäivänä elämältään ja työltään. (Vartiainen 2017, 120-135, Vuorinen 2008, 15.)

Keskeisinpänä asiana tulevaisuuden digitalisoituneessa työelämässä on synnyttää henkilöstölle sisäinen työmotivaatio ja työn imu. Itsemääräisoikeuden lisääminen sekä henkilökohtaisten voimavarojen lisäämisen avulla motivaatio työelämässä säilyy. Itsensä johtaminen ja autonomisuus tulevat nousemaan korkeammalle motivaatiotekijänä. Motivoitumisen kulmakivinä ovat työntekijöiden tarve autonomiaan ja lisäksi he haluavat kokea kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä toiminnassaan. Työssä autonomian tunnetta lisäävät omaehtoinen päätöksenteko, mahdollisuudet vaikuttaa ja mahdollisuus muokata omaa työnkuvaa. Kyvykkyyttä lisäävät työssä oppimismahdollisuudet ja yhteenkuuluvuutta

myönteiset ihmisten väliset suhteet. Jos henkilölle annetaan vapaus tehdä omia henkilökohtaisia ratkaisuja se johtaa yksilötasolla voimaantumiseen ja autonomian tunteeseen. Tämä taas lisää kiinnostusta ja työn imua. Näin ollen motivaatio on korkealla ja työ suoritetaan vastuullisesti ja hyvin. (Salmela-Aro ja Nurmi 2017, 120-135.)

Motivointiin voi myös vaikuttaa palkitsemisen kautta. Tämä tapahtuu organisaation strategian kautta. Palkitsemistavat voivat olla joko aineellisia tai aineettomia. Aineettomat voivat liittyä esimerkiksi työympäristöön, työn sisältöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen. Palkitseminen houkuttelee, motivoi ja sitouttaa työntekijäryhmiä, joilla on yksityis- ja työelämässä työuraan liittyviä erilaisia tarpeita. Palkkioiden olisi hyvä tukea myös aikaisemmin mainittuja autonomisia ja joustavia työtapoja. Palkitsemijärjestelmän tulisi olla niin rakennettu, että se edistää tavoitteiden saavuttamisen keskeisiä prosesseja, joita ovat esimerkiksi yhteistyö, oppiminen ja kehittäminen. Palkkiona pidetään myös palautetta työntekijöiden onnistumisesta, mikä tukee osaltaan osaamisen omaehtoista kehittämistä. (Vartiainen 2017, 120-135.)

Lathan ja Ernst (2006) ovat tuoneet esille, että nykypäivän työelämässä aiemmat motivaatiotutkimuksen periaatteet ovat vielä voimassa. Ihmisten työolosuhteet, toimintaympäristö, palkkiot ja rangaistukset sekä yksilön tarpeet vaikuttavat työntekijän motivoitumiseen jatkossa. Työmotivaatioon he liittävät myös vahvasti saavutettavissa olevat tavoitteet, toiminnan seurauksena syntyvien tulosten arvostamisen ja tasapuolisuuden niiden arvioinnissa. Jos esimies on työntekijälle tärkeä ihminen, voimaannuttaa se työntekijää ja johtaa toiminnan tehokkuuteen. On tärkeää, että työntekijät tuntevat hyvin organisaation menettelytavat ja vuorovaikutus on hyvää organisaation ja työntekijöiden välillä. (Vartiainen 2017, 120-135, Latham ja Ernst 2006 181-198.)

Muutos elämän jokaisella osa-alueella vaatii ihmiseltä asioiden muuttamista, itsensä tutkiskelua siitä, kuinka suhtautua uusiin muutoksiin ja toimintaympäristöön. Muutoksen tehtyä ihminen odottaa luonnollisesti palkintoa tehdystä toimintatavan muutoksesta. Jos henkilö on vahvasti sitoutunut vanhaan toimintatapaan, vanhoista tavoista irtautuminen on vaikeaa ja muutosprosessi on syvempi kriisi. Jos ihmisellä on halu kehittää asioita muutoksen suuntaan, helpottaa se muutoksen läpiviennin. Oli henkilö sitten vanhoihin kaavoihin kangistunut tai innovatiivinen innostunut uudistaja, käy hän henkilökohtaisella tasolla läpi muutoksen eri vaiheet. Hackselius-Fonsen (2017, 19) kuvaa muutoksen vaiheet seuraavasti:



Ensin muutos kyseenalaistetaan ja se torjutaan. Sen jälkeen tulee tyytymättömyys muutoksen tuomiin vaatimuksiin. Kun tätä vaihetta on työstetty, yrittää henkilö yhteensovittaa toivetta ja tavoitetta. Sen jälkeen muutos on hyväksytty ja vasta kaikkien näiden neljän vaiheen jälkeen vanhoista tavoista päästään irti ja sopeudutaan uusiin.

Muutos johtaa yleensä usean eri asian muuttumiseen. Tämä vaatiikin henkilöiltä paljon asioiden prosessointia ja siitä huolimatta lopputulemasta ei voi olla täysin varma. Yleensä tähän liittyvä pelko tekee muutoksesta juuri vaikean, koska pelko synnyttää muutosvastarintaa. On hyvä muistaa, että jos muutokset ovat henkilöstölle loogisia on myös muutosten läpivienti huomattavasti helpompaa. Tällaisen lähtökohdan saavuttaminen on esimiehelle hyvä perusta alkaa johtaa muutosta. (Hackseilius-Fonsen 2017, 19.)

Arikoski ja Sallinen (2007, 13) ottavat muutosjohtamiseen liittyen esiin tärkeän näkökulman. Ennen esimies saatettiin tuntea työyhteisössä osaavimpana työntekijänä. Hänen tiedettiin olevan työyhteisössä laaja-alaisin erikoisosaaja. Nyt useassa työyhteisössä asiantuntijuus on jakautunut useammalle työntekijälle. Esimies ei olekaan enää työyhteisön osaavin vaan hänen johtamisensa perustuu johonkin muuhun kuin ammatilliseen osaamiseen. Onnistunut johtaja perustaa toimintansa organisaation visioon ja strategioihin ja siihen että ihmiset ovat aidosti kiinnostuneita toteuttamaan niiden mukaista toimintaa. Tämä edellyttää, että esimies ottaa ihmisen huomioon kokonaisuutena. On haastavaa johtaa loogisia asiakokonaisuuksia, kun sen toteuttajana on tunteva yksilö, jonka käyttäytyminen voi olla epäloogista ajoittain. Johdettavana on usein vielä ryhmä. Ryhmän toimintaa on vielä haastavampi arvioida, koska ryhmän dynamiikka tulee ymmärtää. Ennen muutosta esimiehen on hyvä arvioida, mikä on ryhmän tila ennen muutosta. Mikäli ryhmä on toimiva ennen muutosta, on muutosjohtaminen ja muutoksen läpivienti myös helpompaa. Mikäli ryhmä ei ole tottunut muutokseen, ja voi muutenkin huonosti, voi muutosjohtaminen olla todella vaikeaa. (Arikoski ja Sallinen 2007, 14).

Muutoskyvykkäälle ryhmälle edellytyksenä on, että sen perusasiat ovat kunnossa. Ryhmän laaja-alainen osaaminen on edellytys sille, että se on kyvykäs suuntaamaan osaamistaan uuteen toimintaan. Arikoski ja Sallinen (2007, 17-18) havainnollistaa asiaa seuraavalla tavalla. Työelämässä on olemassa I ihmisiä sekä T ihmisiä. I ihmisistä koostuvan ryhmän osaaminen on syvällistä, mutta se rajoittuu vain omaan erikoisosaamiseen. Tällaisen ryhmän on vaikea yleensä jakaa osaamistaan. T ihmisistä koostuva ryhmä omaa erikoisosaamisen lisäksi laajempaa osaamista muuhun toimintaan liittyen ja heidän on helpompi myös jakaa osaamistaan ja oppia yhdessä uutta. (Arikoski ja Sallinen 2007, 17-18)

Näiden kahden ryhmän välillä esimiehen tehtävät poikkeavat suuresti toisistaan muutosjohtamisessa. I-ryhmä vaatii esimieheltä vakuuttelua ja vahvaa perustelua, miksi muutos on välttämätön. Muutosvastarinta on yleensä kova. Uuden oppiminen on vaikeaa ja muutosvastarinta on kovaa. Uuden asian oppiminen koetaan uhkana jo olemassa olevalle erikoisosaamiselle. Ryhmän jäsenet kokevat muutoksen olevan todella koetteleva, sillä he joutuvat uuden toiminnan myötä myös uudistamaan ammatti-identiteettiään. T-ryhmän jäsenten ammatti-identiteetti perustuu laajemmalle osaa-

Muutosjohtamisessa on tärkeää, että esimies luo sellaiset puitteet, missä ryhmän jäsenillä on mahdollisuus ja edellytykset laajentaa osaamistaan sekä tietoisuuttaan muiden osaamisesta. Jokaisen ryhmän jäsenen tulee perehtyä muidenkin ryhmäläisten osaamiseen ja tekemiseen ja näin kaikki myös osallistuvat ryhmän yhteiseen tekemiseen muutoksessa. Tiedon jakaminen on olennainen osa ryhmän toimintatavassa. Tulee muistaa, että ryhmällä tulee olla luonteva yhteinen tavoite, jotta tällaisella toiminnalla on jokin hyöty. (Arikoski ja Sallinen 2007, 17-18.)

Toinen ryhmää vahvistava tekijä muutoksessa on reiluuden toteutuminen. Toisin sanoen uusien asioiden oppiminen tapahtuu hajautetun kognition avulla. Tällä Arikoski ja Sallinen (2007, 17) tarkoittavat sitä, että tavoite ja siitä nousevat kysymykset jaetaan ryhmässä niin, että jokainen perehtyy omaan alueeseensa ja tämän jälkeen opittu tieto jaetaan ryhmäläisten kesken. Näin saadaan synergia etua; kaikki oppivat kaikkien oppimisesta. Tämä toiminta edellyttää avointa tiedottamista. Tämä voidaan nimetäkin yhdeksi esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi muutosjohtamisessa. Luottamuspuola johtaa ihmisten välisiin kiistoihin ja toiminnan heikkenemiseen, sillä tietojen vaihto ei toimi ja toisen tukeminen on vähäistä. Myös oikeudenmukainen päätöksenteko ja aineellinen ja aineeton palkitseminen ovat Arikosken ja Sallisen (2007,18) mukaan yksi luottamusta synnyttävistä tekijöistä. Palkitsemisen tulee perustua työpanokseen ja palkitsemisperiaatteet tulee olla yleisesti kaikkien tiedossa. Kolmas tekijä, joka tekee ryhmästä toimivan muutostilanteessa, on ryhmän kyky kommunikoida. Arikoski ja Sallinen (2007, 18) korostavat, että keskustelun laadulla on merkitystä. Keskustelu voi olla kiistelevää juupas-eipäs keskustelua tai kohteliasta jolloin kaikki myötäilevät yhden ihmisen mielipiteitä. Nämä keskustelun muodot eivät luonnollisesti johda hyvään lopputulemaan. Keskustelun tulee olla taitavaa, dialogista, ja se perustuu perustelluille mielipiteille. Taitava keskustelu edellyttää ääneen ajattelua, jossa kaikkien lausumat mielipiteet jalostavat toisiaan. Taitavan keskustelun ryhmässä muutoksen aiheuttamat toimenpiteet käydään kunnolla läpi, kun taas kohteliaan keskustelun ryhmässä muutos on näennäisempää. Esimiehen mahdollisuus vaikuttaa ryhmän keskustelun tasoon on suuri. Rohkaiseminen, keskustelutilaisuuksien järjestäminen ja antamalla ihmisille mahdollisuus ilmaista omia käsityksiään luo ilmapiirin, missä jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen ja jokaisen mielipiteellä on merkitys. (Arikoski ja Sallinen 2007, 19.)

Heiske (2005, 227) toteaa, että ihminen voi reagoida muutokseen kahdella tavalla. Yksilö joko avautuu muutokselle tai kieltäytyy sille. Jos ihminen avautuu muutokselle, hän käsittelee sen muutoksen henkilökohtaisesti mielessään ja alkaa työstää muutoksen eri vaiheita ja avautuu realiteeteille. Jos ihminen vastaavasti kieltäytyy muutokselle, hän lukkiutuu vanhaan ja se johtaa harvoin onnistumiseen. Tätä kuitenkin pidetään inhimillisenä toimintatapana. (Heiske 2005, 227.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Aineiston hankinta

Tutkimus on laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä on puolistrukturoitu yksilöhaastattelu. Haastattelua pidetään yhtenä tiedonhankinnan perusmuotona. Se on joustava ja sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa haastateltavista. Puolistrukturoidusta haastattelusta käytetään myös nimitystä teemahaastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeisiä teema-alueita, joita haastattelussa on välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan peilaten. Tavoitteena on, että haastateltava voi antaa kaikista teema-alueista oman näkemyksensä. (Vilkkä 2005, 97.) Teemahaastattelu mahdollistaa sen, että keskustelun edetessä myös kysymyksiä ja keskustelun sisältöä voi joustavasti muotoilla. (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 103).

Teemahaastattelun teemojen valinnassa tukeudutaan aina teoreettiseen viitekehykseen eli olemassa olevaan tutkittuun tietoon aiheesta. Teemahaastattelun tavoitteena on pyrkiä löytämään haastateltavien vastauksista ilmiöitä, jotka ovat merkityksellisiä tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen kannalta. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75-76.) Haastateltavia pidetäänkin tiedonantajina ja kanssatoimijoina. Tutkija itse ei voi sulkeutua tutkimuskohteen ulkopuolelle, vaan hänet nähdään osana maailmaa, jota tutkitaan (Vehviläinen-Julkunen 1998, 29.) Sisällytän haastatteluun myös avoimia kysymyksiä, joka ohjaa keskustelua pysymään teemojen rajoissa, mutta silti haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esiin uusia ideoita ja keskustelu on mahdollisimman vapaata.

5.2 Haastateltavat ja haastattelutilanne

Haastattelin seitsemää sairaanhoitajaa eri terveydenhuollon organisaatioista. Haastateltavat on kerätty tuttavapiiristä vapaaehtoisuuteen perustuen. Jokainen haastatteluun lupautunut sai tiedoksi tiedotteen tutkimuksesta (LIITE 2), sekä allekirjoittivat suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta (LIITE 3.) Haastattelut sovittiin hyvin ajoon etukäteen ja annoin tiedoksi teemahaastattelurungon (LIITE 1.) Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja ne tapahtuivat rauhallisessa ympäristössä, eikä keskeytyksiä ollut. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Keräsin haastateltavat omasta tuttavapiiristäni, ja he toimivat eri terveydenhuollon organisaatioissa sairaanhoitajina. Haastattelut kestivät 29-49 minuuttia. Haastattelut onnistuivat hyvin, ja keskusteluympäristö säilyi koko ajan avoimena ja pysyi keskusteluteemoissa.

5.3 Tutkimusaineiston sisällönanalyysi

Litteroinnilla tarkoitetaan haastattelujen kuuntelemista sekä auki kirjoittamista. Litterointi voidaan suorittaa sanatarkasti tai valikoiden esimerkiksi käyttämällä teema-alueita apuna. (Hirsjärvi ym. 1997, 217.) Suoritin litteroinnin sanatarkasti haastattelunauhoituksista. Litteroitavaa aineistoa syntyi 38 sivua.

Käsittelen aineistoani aineistolähtöisen eli induktiivisen aineiston analyysin avulla. Aineistolähtöistä sisällönanalyysia on kuvattu muun muassa kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäinen vaihe on pelkistäminen eli redusointi, jossa aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen tieto pois. Pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jolloin aineistosta pelkistetään koodamalla olennaiset ilmaukset. (Sarajärvi ym. 2009, 109.) Itse pelkistin tekstin lukemalla tulostetun haastatteluaineiston läpi useaan kertaan ja alleviivasin tekstistä ilmauksia, jotka olivat oleellisia tutkimuskysymyksen kannalta.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
"Esimiehellä tulee olla ovi auki ja olla tavoitettavissa ja olla läsnä työyhteisössä"	Esimiehen tulee olla tavoitettavissa ja mukana työyhteisössä ja päivittäisessä työssä.	Esimiehen tavoitettavuus ja läsnäolo työssä
"..tekee itsekin sitä työtä ja osallistuu siihen, muutenkin kuin vain johtamisen tasolla"	Esimies osallistuu päivittäiseen hoitotyöhön	Hoitotyöosaaminen
"Motivoi jos saa vaikuttaa oman työn organisointiin ja suunnitteluun ja työnkuvaan"	Työhön vaikuttamismahdollisuudet nostaa työmotivaatiota	Vaikuttamismahdollisuudet työhön.
" pienillä kannusteilla voi vaikuttaa. Esimerkiksi kakkukahvit hyvin jaksetusta kiireestä lisää motivaatiota"... " saa paljon positiivista aikaa"	Pienet kannusteet ja huomionosoitukset luovat positiivista ilmapiiriä ja lisäävät työmotivaatiota.	Kannusteet ja huomionosoitukset ovat merkityksellisiä motivaatitekijöitä työssä.

Seuraava vaihe on aineiston klusterointi eli ryhmittely. Tuolloin aineistosta etsitään käsitteitä, jotka kuvaavat samankaltaisuuksia ja myös eroavaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet muodostavat luokan, joka nimetään yhteisellä nimellä, joka kuvaa luokan sisältöä. Käsitteiden ryhmittelystä muodostuvat alaluokat. Alaluokat ryhmitellään yläluokiksi ja yläluokat pääluokiksi. Tätä vaihetta abstraktoidaan. Tällöin valikoidun tiedon perusteella aineistosta muodostetaan aineistosta teoreettisia käsitteitä. (Sarajärvi ym. 2009, 110.) Taulukot 2, 3 ja 4 kuvaavat tätä vaihetta tutkimuksessani. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, 112) kirjoittavat sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja niistä saadaan vastauksia tutkimustehtävään. Vastauksia kuvaan seuraavassa tutkimustulokset osiossa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Motivaatiotekijät työssä

Haastatteluissa yleisesti työmotivaatioon liittyviä tekijöitä olivat lähiesimiestyö, fyysinen työympäristö, organisaatio ja sen arvot, ilmapiiri, kannusteet ja palkka ja työn ominaisuudet.

Isona motivaatiotekijänä pidettiin luonnollisesti **lähiesimiestyötä**. Esimiehen johtamistaidoilla on suuri merkitys työmotivaation synnyssä. Johdon arvostus on tärkeää sekä työsuoritusten huomiointi organisaatiotasolla on merkityksellistä. Lähiesimiestaitoja tarkastellaan jatkossa enemmän motivoiva esimies osiossa.

”Huono johtaminen vaikuttaa merkittävän alentavasti motivaatiooni. Meillä vaihtui esimies ja odotin, että nyt on mahdollisuus huimiin innovaatioihin, mutta pian totuus paljastui. Esimiehellä ei ollut mitään osaamista, eikä tiennyt käytännön työstä mitään ja kaikki meni päin seinää. Koko työyhteisön motivaatio on nollassa.”

”Johdon arvostuksen puute vaikuttaa laskevasti työmotivaatioon, ettei työsuorituksia huomioida millään lailla ja moni sen takia varmasti vaihtamassa työpaikkaa.”

Organisaatiolla ja sen arvoilla koettiin haasteltavien mukaan olevan merkitys työmotivaatioon. Kaikki haastateltavat tiedostivat omat hoitotyöhön liittyvät arvonsa. He kokivat olevansa sitoutuneita omaan hoitotyöhön ohjaaviin arvoihin, eivät niinkään organisaation arvoihin, vaikka ne voivatkin osittain olla samankaltaiset. Organisaation arvoja eivät kaikki olleet sisäistäneet ja ne koettiin vaikeasti ymmärrettävinä ja toteutettavina käytännössä. Siitä miten omat arvot kohtaavat organisaation arvot sain yksiselitteisiä vastauksia. Jos koetaan etteivät ne kohtaa, ei työtä jaksata tehdä kauan ja työmotivaatio laskee. Usein vastauksissa sekoittui myös arvot ja strategiat. Strategia koettiin vieraana asiana, eikä juurikaan motivoinut haastateltavia, koska ne koettiin olevan kaukana käytännön työstä.

”Kyllähän hoitotyössä tiedostaa, mitä ne on, ja miksi sitä hommaa tehdään. Kyllähän se tuntuu hasulta, että mietitään esimerkiksi tuloksellisuutta. Yhtään vaippaa en ole jättänyt vaihtamatta sen vuoksi, että se olis taloudellisesti järkevää, vaikka kyllä työskentelen niin etten tuhlaa.”

”Potilastyö on keskiössä, ja pyrin olemaan ammattitaitoinen, en tarvii mitään strategioita sitä mulle kertomaan.”

”Tiedostan omat arvoni ja myös työpaikan arvot ja paperilla ne kohtaa, mutta käytännössä ne ei toteudu, ja vaikuttaa ratkaisevasti työmotivaatioon kuten rehellisyys ja avoimuus.”

”Ei pitkän päälle pysty tekemään työtä niin, että ne sotivat omia arvoja vastaan. Nykyään on koko ajan kiire ja kaikki pitäisi tehdä tehokkaasti ja nopeasti se aiheuttaa liikkuvuutta töissä ja motivaation laskua. Organisaation arvojen tulisi olla sellaisia, jotka ovat helposti ymmärrettäviä ja joita on

helppo soveltaa käytäntöön. Näin ne ohjaavat mahdollisimman paljon myös henkilöstön toimintaa motivaatiota nostavasti. Jos ne on liian korkealentoisia on niiden mukaan vaikeampi työskennellä ja jäävät kokonaan henkilöstöltä huomioimatta.”

Työympäristöstä puhuttaessa haastatteluissa korostuivat työturvallisuus työpaikalla, hoitotyöhön liittyvien apuvälineiden riittävyys ja toimivuus sekä oma fyysinen kunto, että työtä jaksaa tehdä. Työterveyden osallistuminen koettiin tärkeänä tekijänä puhuttaessa työturvallisuudesta.

”On tietysti tärkeää, että meillä täällä on tarvittavat apuvälineet, jotka helpottaa raskasta työtä. Jak-saa myös henkisesti paremmin, jos pysyy fyysisesti kunnossa.”

Haastateltavien omaan työmotivaatioon vaikuttivat selkeästi **työilmapiiri**. Jokaisen haastateltavan vastauksessa korostui se, että työssä viihtyy ja jaksaa paremmin, jos työilmapiiri on kunnossa. Työilmapiiri vaikuttaa suoraan myös työyhteisön innovatiivisuuteen ja kehitysmuotoisyyteen. Jos työilmapiiri on kunnossa, työyhteisö on tehokkaampi ja sietää hoitotyön kiireen sekä muutokset paremmin. Hoitotyössä koettu tiimityö koettiin myös tärkeänä motivaatiotekijänä, hyvät työkaverit raksaassa työssä ovat tärkeitä. Huonon työilmapiirin koettiin myös mahdollisesti lisäävän yksilöiden sairaslomia.

”Fyysinen ympäristö on toki tärkeä, mutta kuitenkin enempi se työilmapiiri ja kun yhdessä tehdään sitä työtä niin se tietysti lisää sitä motivaatiota.”

”Työympäristö ja ilmapiiri ovat oleellimmat asiat. Jos työntekijät voivat hyvin ja työilmapiiri on kunnossa, niin työtä jaksetaan tehdä paremmin ja kiirettäkin ja muutoksia keitetään paremmin. Mutta jos ne eivät ole kunnossa, niin ongelmia tulee nopeammin ja se lisää varmasti myös sairaslomia”

”Ilmapiiri on kaikki kaikessa. Jos yksikössä huono ilmapiiri ni porukka vaan suorittaa sitä työtään siellä. Kaikkien innovatiivisuus on täysin nollassa, eikä kukaan oikein halua tehdä millekään asialle mitään kehittävä”

Palkkaa ei nähty suurena motivaatiotekijänä. Luonnollisesti työtä tehdään, että siitä saadaan toimeentulo, mutta sitä ei pidetty tärkeimpänä kannusteena. **Kannusteena** koettiin työstä saatava potilaspalautte ja onnistumiset. Pienemmistä kannusteista mainittiin useamman kerran työnantajan huomioimat pienet huomionosoitukset, jotka olivat kasvattaneet koko työyhteisön työmotivaatiota. Sanallinen kannustaminen koettiin enemmän rakentavana palautteena, eikä niinkään kiitoksena hyvin tehdystä työstä. Yleisesti kuitenkin koettiin, että terveydenhuoltoalalla kannustejärjestelmä on heikko ja sitä tulisi tulevaisuudessa kehittää. Hyvinä kannusteina pidettiin esimerkiksi työhyvinvointiin liittyviä palkintoja, joita kaivattiin lisää.

”Esimerkiksi kakkukahvit hyvin suoritetusta työstä ja kiireestä selviämisestä toi yhteisöön motivaatiota varmasti. Minulle se oli ensimmäinen kerta 30 vuoteen kun näin tapahtuu, mutta olimme kovin

”Tällä alalla kannusteet ja palkitseminen on keuhnoilla kantimilla tietysti. Mutta kyllähän se voisi olla jotain vaikka työhyvinvointiin liittyvää kannustusta. Ehkä enemmän tarvittaisiin sellaista kannustavaa palautetta, koska positiivista palautetta ei anneta tällä alalla juurikaan. Vaan aina puhutaan rakentavasta palautteesta ja pitää pyrkiä parempaan suoritukseen.”

Työn ominaisuuksista motivaatiotekijöiksi mainittiin työn haasteellisuus, joka lisäsi motivaatiota, mutta kolikon kääntöpuolena se voi toimia myös laskevana tekijänä, jos työ käy liian vaativaksi, ja koetaan, ettei tieto- ja taitotaso ole samalla tasolla. Haastateltavat kokivat, että mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä ja sen organisointiin olivat myös tärkeitä motivaatiotekijöitä. Uuden oppiminen lisää työmotivaatiota, mutta tässäkin koettiin, että jatkuva uuden tiedon omaksuminen on motivaatiota laskevaa, sillä hoitotyö itsessään on jo fyysisesti ja henkisesti raskasta. Työn vuorovaikutteisuus oli yksi työn ominaisuus, joka koettiin tärkeänä motivaatiotekijänä. Tämä koski niin työkavereita kuin potilastyötäkin.

”Selkeästi jos työstä puuttuu haasteellisuutta, se laskee työmotivaatiota. Nostavasti vaikuttaa se, että voi vaikuttaa oman työn organisointiin, suunnitteluun ja työnkuvaan. Työtehtävien vähentäminen laskee työmotivaatiota. Vaikuttamismahdollisuudet ovat kyllä todella tärkeä motivaatiotekijä.”

”Työ sellaisenaan, siis potilastyöstä saatava vuorovaikutteinen palaute lisää motivaatiota kyllä.”

”No ehdottomasti motivoi, jos työssä voi tehdä asioita myös omalla tavallaan. Jos joku kokoajan sanelsi, mitä tehdä ja millä tavalla, tulis työstä juuri sitä suorittamista.”

”Motivaatiota nostaa uudet haasteet ja uuden oppiminen ja laskee se, että kuinka jaksaa kaiken uuden oppimisen.”

Taulukko 2. Motivaatiotekijät

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<p>Johdon arvostus tärkeää</p> <p>Johtamistaidoilla suuri vaikutus</p> <p>Työsuoritusten huomiointi organisaatiotasolla merkityksellistä</p> <p>Organisaation arvot eivät käytännönläheisiä</p> <p>Organisaation arvot tiedostetaan, mutta hoitotyön arvot ohjaavat toimintaa.</p> <p>Organisaation arvojen ymmärrettävyys lisää niiden soveltamista käytäntöön ja ohjaavat enemmän henkilöstön toimintaa.</p> <p>Sitoutuneisuus toimintaan, ei organisaatioon.</p> <p>Oma fyysinen kunto hyvä, työterveyden osallistuminen työhyvinvointiin tärkeää.</p> <p>Työturvallisuus huomioitu</p> <p>Tulisi olla tarpeeksi apuvälineitä käytössä</p> <p>Työvälineiden tulisi olla kunnossa</p>	<p>Lähiesimiestyö</p> <p>Organisaation arvojen merkitys omaan motivaatioon ja sitoutumiseen</p> <p>Fyysinen työympäristö</p>	<p>Motivaatiotekijät</p>

<p>Työilmapiirin vaikutus merkittävä työmotivaatioon</p> <p>Ilmapiiri vaikuttaa suuresti myös innovatiivisuuteen ja kehitysmuotoisuuteen sekä kiireen sietoon.</p> <p>Tiimityö koetaan suurena motivaatiotekijänä</p> <p>Kannusteita käytetään vähän terveydenhoitoalalla.</p> <p>Kannusteet ja huomionosoitukset ovat merkityksellisiä motivaatiotekijöitä työssä.</p> <p>Työhyvinvointiin liittyviä kannusteita toivotaan</p> <p>Palkan merkitys vähäinen</p> <p>Onnistumiset ja positiivinen potilaspalaute voimaannuttavaa.</p> <p>Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön tärkeitä</p> <p>Oman työn organisointi tärkeää</p> <p>Haasteellisuuden vastattava osaamistasoon</p> <p>Vuorovaikutteinen työ potilaiden kanssa merkittävä tekijä</p> <p>Mahdollisuus uuden oppimiseen tärkeää</p>	<p>Ilmapiirin merkitys</p> <p>Kannusteet ja palkka</p> <p>Työn ominaisuudet</p>	
---	--	--

6.2 Motivoiva esimies

Haastatteluissa syvennyttiin myös tarkemmin, millainen on haasteltavien mukaan motivoiva esimies. Haastatteluissa erottui selkeästi kaksi eri tekijää, se miten esimies toimii eli mikä on hänen toimintakulttuurinsa ja esimiehen yksilölliset ominaisuudet. Esimiehen toimintatavoista pidettiin tärkeänä, esimiehen tavoitettavuutta ja tunnetta siitä, että hän on läsnä työyhteisössä. Jos esimies on usein työyhteisöstä poissa, koettiin, että hänen puoleen on vaikea kääntyä ja esimies vieraantuu työyhteisöstä ja sen toiminnasta. Esimies koettiin olevan työyhteisön ”vetäjä” ja tukija, jonka vastuulla on toiminnan sujuminen ja se, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on hyvä tehdä jokapäiväistä hoitotyötä.

”Esimiehellä tulee olla ovi auki ja olla tavoitettavissa ja olla läsnä työyhteisössä. Tärkeätä, että voi hyvin matalalla kynnyksellä lähestyä.”

”Ei oo niin, että kerran vuodessa kehityskeskustelu. Se ei ole hedelmällisin ideariihi uusille ajatuksille, vaan ideat nousee usein käytännöntyön lomassa. Siinä hetkessä usein lyö niin tyhjää, että ihan jossain muussa tilanteessa ideat syntyvät.”

Tärkeänä tekijänä pidettiin myös sitä, että esimies pystyy osaamistasolla osallistumaan myös hoitotyöhön. Eli hän tietää, mitä työtä henkilöstö suorittaa ja kykenee myös itse toimimaan yhtenä työntekijänä päivittäisessä hoitotyössä.

”Tekee itsekkin sitä työtä ja osallistuu siihen, on valmis osallistumaan siihen muullakin tavalla kuin vain johtamisen tasolla.”

Kaikissa haastatteluissa nousi myös esiin, että motivoiva esimies ottaa henkilöstön mukaan jokapäiväiseen päätöksentekoon sekä luo avoimen ilmapiirin keskustelulle ja ilmapiiri on vuorovaikutteinen. Esimies rohkaisee henkilöstöä tuomaan esiin omat mielipiteitä, ajatuksia ja ideoita. Jokainen työntekijä tulee huomioida yksilönä ja persoonana. Esimiehen tulee toimia esimerkkinä työyhteisössä olemalla positiivinen, eikä luoda negatiivista ilmapiiriä.

”Annetaan jokaiselle mahdollisuus olla hoitajana ja ihmisenä oma itsensä. Pyrkii kannustamaan, että jokainen voi tuoda esiin omia ideoita ja ajatuksia. Pyrkii luomaan avoimen ilmapiirin, että jokainen uskaltaa tuoda omat mielipiteensä esiin.”

”Kannustava ja avoin ilmapiiri, ja että kyselee ja kuuntelee kaikkia yksilöllisesti.”

Esimehen ominaisuuksiin tulee myös kuulua se, että hän osaa ottaa itse rakentavaa palautetta vastaan asianmukaisesti. Palautteen annossa pidettiin tärkeänä sitä, että se annetaan aina kahden kesken erityisesti, jos kyse on negatiivisväyhteisestä palautteesta. Yllättävää oli, että useampi haasteltava oli kokenut, kuinka esimies antaa palautteen julkisesti, vaikka se olisi pitänyt antaa suljettujen ovien takana.

”Äärettömän kiusallista kun esimies otti yleisessä palaverissa esille, miten toinen työntekijä suoriutu tehtävästä ja toinen ei.”

...”Esimies osaa ottaa hänelle annetun palautteenkin hyvin vastaan...”

”Esimies nosti minut palaverissa tarpeettomalle jalustalle ihan höpöhöpöasiassa, silloin se tuntui nuoleskelulta ja jotenki hävetti mitä muut ajatteli. Tuntui nuoleskelulta. Jos hän sanoisi sen yksityisesti se tuntuisi merkitykselliseltä. Olis riittänyt jos olis voinu vaikka keskustella siitä kehityskeskustelussa.”

Yksilöllisistä ominaispiirteistä tärkeinä pidettiin sitä että esimies on kannustava, aito, oikeudenmukainen, tasapuolinen, rehellinen, kaikkien kanssa toimeentuleva, avoin ja positiivinen.

”Esimiehen tulee olla aito, rehellinen ja tarvittaessa suota mutta myös kannustava. Jos ei ole aito niin esimerkiksi palaute tulee amerikkalaiseen tyyliin ja kehutaan vaan kehumisen ilosta.”

”Esimiehen tulee olla kannustava, oikeudenmukainen, hyvä esimerkki. Kaveri ei tarvii olla mutta kaikkien kanssa pitää tulla toimeen.”

”Ketään ei saa suosia vaan tulee olla tasapuolinen. Avoimuus ja yhdessä tekeminen vaikuttaa motivaatioon. Seläntakana tekeminen on pahinta.”

Taulukko 3. Motivoiva esimies

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Esimiehen tavoitettavuus ja läsnäolo Hoitotyön osaaminen Henkilöstön mukaanotto päätöksen tekoon Luo avoimen ilmapiirin keskustelulle ja vuoropuhelulle. Rohkaisee tuomaan henkilöstöä esille omia ajatuksia ja ideoita Esimies arvostaa jokaista yksilönä ja persoonana Negatiivinen/rakentava palaute kahdenkesken Osaa ottaa palautetta vastaan	Esimiehen toimintakulttuuri	Motivoiva esimies

Kannustava Aito Oikeudenmukainen Tasapuolinen Rehellinen Kaikkien kanssa toimeentuleva Avoin Positiivinen	Esimiehen persoonaan liittyvät ominaisuudet	

6.3 Muutoksen johtaminen ja keinot henkilöstön motivointiin

Muutoksen johtamisessa on tärkeää haastatteluiden mukaan erottaa esimiehen persoonalliseen ominaisuuksiin liittyvät tekijät muutoksen johtamisessa sekä käytännön keinot, jotka nousevat esiin motivoivassa muutoksen johtamisessa.

Esimiehen ominaisuuksista tuli usean haastateltavan vastauksessa esiin se, että kaikki henkilöstön jäsenet tulee huomioida yksilöinä. Tällä viitattiin siihen, että on hyvä huomioida, että jokainen ottaa muutoksen vastaan yksilöllisesti ja jokaiselle tulee antaa tilaa suhtautua siihen omalla tavallaan. Ihmisiä tulee osata kuunnella tunnetasolla ja keskusteluyhteys henkilöstöön on aina säilytettävä. Omalla esimerkillä esimies luo positiivista ilmapiiriä työyhteisöön suurenkin muutoksen keskellä.

”Omalla esimerkillä ja toimintatavoilla voi vaikuttaa myös kollegan motivaatioon. Jos itse asettuu poikkitelein kaikkea vastaan, vaikuttaa se myös muihin negatiivisesti.”

”...varmaankin erityistä tarkkuutta vaatii tunnetasolla ja ihmisten kuuntelua ja keskusteluyhteyttä, tasapuolisuutta.”

Käytännön keinoista pidettiin tärkeänä jatkuvaa tiedottamista eli viestintää. Säännölliset palaverit ja sähköpostiviestintä koettiin tärkeimmiksi viestintä keinoiksi.

Esimiehen tulisi ensin keskittyä ydinasioihin ja omaksuttaa ne työyhteisöön ennen kuin muutosta laajennetaan.

”Tiedottaminen on keskeisin asia. Jos muutoksia tehdään tulee pitää palavereita, missä asia tiedotetaan ja annetaan henkilöstölle aikaa sulattaa sitä. Sen jälkeen vielä useita kokouksia, missä mietitään kuinka muutokseen päästään.”

Muutoksen esittämisessä pidettiin tärkeänä myös, että ensin siitä tuodaan esiin vain ydinasiat, joihin keskitytään ja ennetaan aikaa niiden omaksumiselle. Sen jälkeen voidaan muutosta laajentaa pie-nempiin yksityiskohtiin.

”Tulis keskittyä aivan ydinasioiden haltuunottamiseen eikä lähtee sieltä kehän ulkopuolelta haali-maan kaikkia juttuja ja kaikki on yhtä sekamelskaa. Omassa organisaatiossa lämätiskissä kaahattiin kaikkennäköisten hankkeiden myötä ja laiva oli kiidossa kohti karikkoo kuin että kippari olis keskittyny siihen, miten ruoria käännellään ja miten perämiesten kanssa keskustellaan.”

Vastauksissa nousi esiin se, että kaikki työyhteisön jäsenet otetaan mukaan toimintaan. Tämä tar-koittaa myös niitä, jotka ovat muutosvastarintaisia. Yhteisesti päätetyt asiat ja niiden toteuttaminen onnistuvat paremmin, kun kaikki ovat siinä mukana.

”Itse en ole millään tavalla muutosvastarintainen ja helppo ollu lähteä mukaan, mutta ymmärtää niitaki jotka ollu alalla pitkään ja väsy siihen.”

”Vastarintatyypit tulee ottaa mukaan ja ottaa itse tekemään niin ne tuntee, että ovat itse päässeet vaikuttamaan muutokseen. Siitä yleensä saa parhaat tulokset, sillä siinä tulee myös huomioitua ne negatiiviset muutosten tuomat asiat ja puhumalla niistä myös huomioidaan henkilöstön yksilölliset ajatukset.”

”Ehkä jos otettas mukaan siihen muutoksen suunnitteluun, tuntuis mielekkäämmältä ja olis motivoi-tuneempi olla mukana siinä muutoksessa ja muutokseen sitoutuu paremmin.”

”Muutosvastarintatyypeille on voi olla iso merkitys muutoksessa, sillä aina yksilöllä on joku tarkoitus miks hän vastustaa muutosta ja usein näistä pointeista voi oppiakin jotain ja tuoda jotain muutosta suunnitelmaan. ”

Henkilöstön työnkuvan laajentaminen koettiin palkitsevana, mutta tämä edellyttää, että esimerkiksi uuden oppimista varten henkilöstölle mahdollistetaan koulutukset, perehtyminen ja opiskelu aika aikana.

”Koulutuksiin pääsy on iso asia. On vaikee pitää kiinni siitä, että voisi kehittää omaa osaamistaan ja siihen pitäis antaa myös työaika, että vois päivittää tietojaan ja oppia uutta. Kukaan ei sitä kuiten-kaan vapaa-ajallaan tee.”

”Pitää antaa aikaa perehtyä asioihin.”

Avoin päivittäinen keskustelu on tärkeää. Tiedostettiin myös se, että lähiesimies ei välttämättä pysty itse vaikuttamaan suuriin muutoksiin, jotka tulevat organisaatiosalta. Mutta tässäkin tapauksessa on tärkeää, että esimies toimii luotettavana ja avoimena linkkinä henkilöstön ja ylemmän johtopor-

”Muutostarve tulee varmaan usein ylhäältä päin, mihin ei itse pysty vaikuttaa, mut sen toteuttamiseen ja tiedottamiseen pystyy.”

Myös työntekijän vastuu tuli osassa vastauksissa ilmi. Kaikilla on vastuu uuden omaksumisesta ja oma-aloitteisesta pyrkimyksestä luoda jotain uutta ja sitoutua siihen.

”Jos on oma-aloitteisuutta ottamaan asioista selvää, iettä että jotain pitää asialle tehdä että asiat menee parempaan päin ja sen eteen pitää tehdä työtä sen eteen.”

Taulukko 4. Muutoksen johtaminen

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Huomioitava kaikki yksilöinä ja persoonina Ihmisten kuuntelu tunnetasolla/ tilananto erilaisille tunteille Keskusteluyhteys henkilöstöön Tunneherkkyys ja tilan anto erilaisille tunteille Omalla esimerkillä luodaan positiivista muutosilmapiiriä	Esimiehen ominaisuudet muutoksen johtamisessa	Muutoksen johtaminen
Jatkuva tiedottaminen Viestinnän tärkeys Säännölliset palaverit Ydinasioiden omaksuminen ja niihin keskittyminen ensisijaisesti Muutosvastaiset aktiivisesti mukaan muutoksen läpivientiin Henkilöstön mukaanotto päätöksen teossa ja muutoksen toteuttamisessa Henkilöstön työnkuvan laajentaminen, mikä palkitsee.	Käytännön keinot	

Avoin päivittäinen keskustelu Oma-aloitteisuuden kannustaminen Koulutuksien mahdollistaminen, perehtymisen merkityksellisyys.		
---	--	--

7 POHDINTA

7.1 Motivaatioon vaikuttavat tekijät työssä

Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä ja työympäristössä ihmiseltä vaaditaan jatkuvaa itsensä kehittämistä ja uuden oppimista. Jos motivaatiota siihen ei ole, on se vahingollista yksilön ja koko työyhteisön kannalta. Usein näissä tilanteissa työhyvinvointi laskee, tulokset heikkenevät ja työnlaatu kärsii. Ihmistä tutkimusten mukaan motivoi ne asiat, jotka herättävät hänessä tunteita, toiveita ja intohimoja. Ihmisen pyrkimys on tavoitella päämääriään ja tavoitteita vasta kun siihen on riittävä kiinnostus. (Salmela-Aro ja Nurmi 2017, 5, Peltonen ja Ruohotie 1986, 22.)

Kuten aikaisemmin tulee ilmi, motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisella motivaatiolla ymmärretään motiivit, joita ovat ulkopuolelta saadut palkkiot tai sitä vastoin pelko rangaistuksesta. Näin ollen usein ulkoinen motiivi ei herätä ihmisessä mielihyvää eikä intohimoa ja tehtävä tuntuu usein pakkopullalta. Tutkimusten mukaan ulkoiset motiivit herättävät ihmisessä usein kielteisen reaktion eikä ulkoiset tekijät synnytä motivaatiota. Hyvä esimerkki ulkoisesta motivaatiosta on työstä saatava palkka. Sisäisen motivaation ohjaamana yksilö työskentelee tehtävässä jotka häntä kiinnostavat ja tuntuvat hänestä arvokkaalta. Työstä saa energiaa ja se vetää ihmistä puoleensa, kun taas ulkoisessa motiivissa ihminen työntää itseään työtehtävää kohti. Sisäisesti motivoitunut ihminen toimii oman kiinnostuksen ohjaamana ja hänellä on arvostus omia työtehtäviään kohtaan. On kuitenkin yleistä, että varsinkaan työelämässä rajan määrittäminen ulkoisen ja sisäisen motivaation välille on hankalaa, sillä usein yksilöä motivoivat eri tekijät. (Raatikainen 2004,8, Liukkonen 2002 ym., 31, Martela ja Jarenko 2015, 29.)

Tutkimustuloksissa sisäinen motivaatio ohjaa selkästi sairaanhoitajien toimintaa. Työ koetaan arvokkaana ja se tuottaa mielihyvää, jo itsessään. Vastauksissa korostui työn ominaisuuksiin liittyvät motivaatiotekijät. Vuorovaikutteisuus ja siitä saatava kiitos, vaikuttamismahdollisuudet ja haasteellisuus koettiin motivaattoreina työelämässä. Kannusteet sekä työilmapiiri koettiin myös motivaatiotekijöinä ja voimaa ja energiaa tuovana tekijänä työelämässä. Sisäisen ja ulkoisen motivaation tunnuspiirteet

erottuivat siis myös tutkimustuloksissani, kuten Martela ja Jarenko (2015, 27) kuvaavat kuvauksessa sisäisen ja ulkoisen motivaation tunnuspiirteistä. (Kuva 2.)

Ulkoisen ja sisäisen motivaation eroja tarkemmin tarkasteltaessa tuloksissa tulee ilmi muun muassa seuraavia huomioitavia seikkoja. Ulkoisista motivaatiotekijöistä haastatteluissa esiin nousi jokaisella palkka, mutta se koettiin vain välttämättömänä toimeentulon lähteenä, eikä motivoi ihmisiä. Kukaan ei kokenut jaksavansa työssä vain palkan vuoksi. Maslowin motivaatioteorian yhtenä kritiikkinä on esitetty sitä, että palkan merkitys motivaatiotekijänä katoaa, kun ihminen on tyydyttänyt fysiologiset tarpeensa (Peltonen ja Ruohotie 1987, 44). Tämä pitää paikkaansa omassa tutkimuksessani. Selkeästi palkka nousi esiin vain toimeentulon tukemisen lähteenä ja välttämättämyytenä. Kukaan haastattavista ei nostanut palkkaa tärkeäksi motivaatiotekijäksi. Näin ollen voidaan myös todeta, että sen merkitys on vähäinen työkäyttäytymiseen ohjaavana tekijänä.

Huomioitavaa on, että Herzberg luokittelee palkan motivaatiota nostavaksi tekijäksi, sillä sen katsotaan vahvistavan työstä saatavaa tunnustusta. Pelkkä palkka harvoin toimii ainoastaan motivaatiotekijänä, mutta sillä on suuri merkitys motivaation vähenemiseen. Jos palkka ei vastaa työn vaatimusta, vähentää se motivaatiota. Tulee muistaa, että yksittäisen esimiehen on vaikea vaikuttaa palkkaan, mutta sen vertaaminen henkilöstön erityisosaamiseen on tärkeää. (Hietala ja Kaivanto, 2018, luku 3.1.6) Tämä näkökulma ei tullut suoraan tuloksissani esille, mutta kuitenkin esimerkiksi uusista työtehtävistä ja haasteista odotettiin jonkinlaista kannustetta, oli se sitten rahallinen tai jokin muu palkkio.

Työmotivaation nostamiseen tutkimuksen mukaan vaikuttivat siis selkeästi enemmän sisäiset motivaatiotekijät. Jos työ herättää yksilössä henkilökohtaista kiinnostusta ja yksilö kokee tekevänsä jotain merkityksellistä, koettiin se työmotivaatiota kasvattavana tekijänä. Seurauksena tästä koetaan, että työntekijä jaksaa myös kehittää itseään ja työyhteisöään ja kestää myös jatkuvaa muutosta paremmin. Kuten kirjallisuudessa on todettu, ulkoinen ja sisäinen motivaatio usein sekoittuvat työelämässä. Martela ja Jarenko (2015,29) toteavatkin, että esimerkiksi ilman palkkaa emme pysty turvaamaan toimeentuloamme, mutta toisaalta se voida tunteen, että ostamalla palkan avulla esimerkiksi asunnon, olemme saavuttaneet elämässämme jotakin, joka on osa sisäistä motivaatiota.

Herzbergin kaksifaktoriteoria tutki ihmisten työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä. Teorian mukaan laskea aiheuttivat sellaiset työtilanteet, jotka ihmiset kokevat epämiellyttävänä. Tilanteet voivat teorian mukaan liittyä työympäristöön ja työympäristön viitekehukseen. Laskeviksi tekijöiksi eli hygienia-tekijöiksi teoriassa mainitaan esimerkiksi ihmissuhteet, palkka, fyysiset työolot, hallinnolliset käytännöt sekä yrityksen politiikka. Parantavia tekijöitä eli motivaatiotekijöitä ovat onnistumiset työtehtävissä ja ammatillinen kasvu. Jos ihminen kokee, että voi vaikuttaa työhönsä, työtehtävät ovat kiinnostavia ja työssä on mahdollisuus kehittyä ja kasvaa ammatillisesti, lisää se motivaatiota. Vastuullisuus ja työstä saatava tunnustus nimetään myös teorian mukaan motivaatiotekijöiksi. Kaksifaktoriteorian mukaan motivaatiotekijät parantavat työtehoa sekä työtyytyväisyyttä. Tulee kuitenkin muistaa, että myös hygienia- että motivaatiotekijät vaikuttavat yksilön tarpeiden tyydytyksessä. (Piirainen 2013,

Kuten tulokset osoittavat motivaatiotekijät olivat samankaltaisia kuin Herzberg kuvaa. Ne asiat jotka koettiin työmotivaatiota nostaviksi ovat suoraan verrannollisia päinvastoin myös laskevana tekijöinä. Näitä olivat muun muassa Herzbergin mainitsevat palkka, fyysiset työolot, hallinnolliset käytännöt sekä organisaation politiikka kuten tuloksissa on kuvattu. Myös teoriassa mainitsevat vastuullisuus ja työstä saatavat tunnustus nousivat vastauksissani isoiksi motivaatiotekijöiksi työelämässä.

Myös Piirainen (2013, 18) viittaa Herzbergin teoriaan toteamalla, että mitä enemmän yksilö kokee työnsä haasteelliseksi, mielenkiintoiseksi ja työ tyydyttää, sitä vähemmän hygienia-tekijöillä on merkitystä. Tämä tekijä nousi myös tutkimuksessani esille. Tuloksissa tulee ilmi, että jos yksilöllä on työhönsä vaikuttamismahdollisuuksia ja hän kokee sen haasteelliseksi, ei hän kiinnitä huomiota niin paljon hygienia-tekijöihin. Eli siis motivaatiotekijät nousevat hygienia-tekijöiden edelle työmotivaation synnyssä.

Toisaalta Vuorinen (2008, 15) toteaa, että rutiinit pitävät yllä jatkuvuutta muutoksissa ja näin ihmisiltä vapautuu aikaa luovuudelle, mutta pahimmassa tapauksessa ne tylsistyttävät ihmisen, luovuus nujertuu ja ajattelu kaventuu. Tuloksissa ilmeni, että uusien työtehtävien ja uuden oppimisen suhde tuttuun ja turvalliseen on tärkeää. Jos haastetta ei ole tarpeeksi ja työtehtäviä kavennetaan, motivaatio ja innovatiivisuus laskevat. Jos taas uusia muutoksia tulee liikaa voi ihminen kuormittua uuden oppimisesta ja motivaatio voi laskea.

Hyvän esimiehen tulee vastata työympäristön tuomiin haasteisiin ja muutoksiin niin, että henkilöstö säilyttää motivaation toimia sen hetkessä työympäristössä. Jos johtaminen on tehokasta, saavuttaa myös henkilöstö omat toiminnan tavoitteet. Johtamisella on siten suuri vaikutus henkilöstön motiivoinnissa. Jos oman esimiehen motivaatio on heikko, on sillä suora vaikutus henkilöstön motivaatioon. Niinpä myös ylemmän johdon tulee antaa esimiehille sellaiset työkalut jokapäiväiseen työhön, että motivaatio säilyy. (Hietala ja Kaivanto ym. 2018, luku 3.1.6.) Huono johtaminen korostui myös haastateltavien vastauksissa, kysyttäessä mikä vaikuttaa alentavasti heidän työmotivaatioon. Tutkimuksessani on siis selvää, että ilman hyvää johtamista, ei organisaatio voi menestyä ja esimiehellä on suuri rooli henkilöstön motiivoinnissa.

Vaikka esimies voi toiminnallaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon, on työntekijällä itsellään vastuu ylläpitää omaa motivaatiotaan. Kuitenkin toivotaan, että esimies voisi tuoda motivaatiokipinän takaisin, jos se on hukassa. Työn sisältöön vaikuttava motivaatio on lähtöisin persoonasta itsestään ja yksilöillä motivaation lähteet vaihtelevat. Johtamiskulttuurilla on kuitenkin suuri merkitys siihen, kuinka motivointuneita työntekijät ovat. Kulttuurin tulisi tukea työntekijöitä, jotta he voisivat motivoitua työstään. Huonosti johdetussa organisaatiossa työntekijät eivät sitoudu, ja motivaatio työskennellä juuri siinä organisaatiossa on heikko. Yksi huonosti johdetun organisaation tunnuspiirre on epäjohdonmukainen päätöksenteko. (Hietala ja Kaivanto ym. 2018, luku 3.1.6.)

Kysyttäessä haastatteluissa oman organisaation arvoista ja miten ne ohjaavat toimintaa, tuli selkeästi esille, että terveydenhuollon organisaatiossa strategia ei ole missään nimessä tärkein toimintaa

ohjaava tekijä. Kukaan haastateltavista ei osannut nimetä oman organisaationsa strategisia tavoitteita. Kirjallisuudessa mainitaan, että esimiehen tulisi olla sisäistänyt organisaation arvot ja strategian, jotta hän pystyisi sitouttamaan tämän myös henkilöstöön. Tässä osa-alueessa on selkeästi kehitettävää terveydenhuollossa. Syitä tähän voi olla mielestäni muun muassa jatkuva organisaation myllerrys ja organisaatiotason muutokset sote-uudistuksen myötä. Elämme murroskautta, missä vielä eri toimijat etsivät omaa rooliaan terveydenhuoltoalan kentällä.

Kaiken kaikkiaan tulokset motivaatiosta ja sen nostavista tekijöistä on teoriaan verrattuna samankaltaiset. Kuten aikaisemmin esittämäni kuvio työmotivaation osa-alueista (s. 15.), tutkimuksessanikin ilmeni samankaltaisia työmotivaatiolähteitä. Henkilöstö haluaa olla osallisena ja kokea, että ovat merkityksellisiä organisaatiossa ja heidät huomioidaan. Haasteet ja onnistumisen elämykset luovat motivaatiota. Henkilöstö haluaa olla osaa työyhteisöä ja saa siitä voimavaroja. Häiriötekijöistä halutaan eroon ja arvostetaan sitä, jos saa keskittyä olennaiseen ja toteuttaa työtä siihen itse vaikuttaen.

7.2 Motivoiva esimies ja keinoja muutoksen johtamiseen

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen transformationaalisen johtamisen kulmakivet kirjallisuudessa on kuvattu kuuden toiminnon avulla: vision määrittäminen ja viestiminen, mallin antaminen, tavoitteisiin sitoutuminen ja luottamuksen edistäminen, korkeiden odotusten asettaminen, tuen antaminen yksilöllisesti ja ryhmätasolla sekä virikkeiden tarjoaminen. (Tavast 2012, 4.). Tuloksista käy myös ilmi, että transformationaalisen johtamisen kulmakivet sopivat muutosjohtamiseen. Haastatteluista nousivat esiin yllämainittuja toimintoja. Esimiehen tulee olla esimerkkinä henkilöstölle noudattaen organisaation strategiaa ja visiota. Näin ne konkretisoituvat henkilöstölle myös käytännön työssä. Tutkimuksessani tuli ilmi, että esimieheltä odotetaan hyviä esimiestaitoja, ja myös itse hoitoalan osaamista. Mielestäni työelämässä on kuitenkin yleistymässä se, ettei esimiehellä ole aikaa tai kykyä osallistua hoitotyöhön käytännössä. Tämä herättää ristiriidan tutkimustulosten kanssa. Esimieheltä ei lähtökohtaisesti työtä hakiessa enää odoteta hoitotyön osaamista, vain esimiestaitoja. Toisaalta nykyään korostetaan sitä, että asiantuntijuutta jaetaan työyhteisössä laajemmalti. Tämä antaisi esimiehelle tilaa olla vain oman työtehtäviensä asiantuntija, eikä hoitotyöhön tarvitsisi osaamista. Kuitenkin olisi tärkeää, että esimies tuntee oman johtamisen kentän ja työympäristön, joka on todella herkkä muutoksille. Kuinka esimies voi vastata esimerkiksi henkilöstöpulaan tiedostamatta, mihin työtehtäviin henkilöstöä erityisesti tarvitaan.

Esimieheltä odotetaan tuloksien mukaan esimerkillistä sitoutumista ja mallin antamista tavoitteisiin pääsemisessä. Kuten aikaisemmin mainitsin, kirjallisuudessa on todettu esimiehen tehtävänä varmistaa, että henkilöstö tietää organisaationsa strategian ja tiedostavat sen merkityksen omassa toiminnassaan. Tämä edellyttää luonnollisesti sitä, että myös esimies on sisäistänyt oman organisaation strategian ja toiminnan tavoitteet. (Hietala ja Kaivanto ym. 2018.)

Henkilöstön osallistaminen sekä muutosvastarinnan huomiointi ovat muutoksen johtamisessa tulosten mukaan huomioon otettavia seikkoja. Oma oletukseni on, että muutosvastarinta kohdataan usein torjuvasti, ja ne henkilöt, jotka ovat muutosvastarintaisia suljetaan muutosprosessin suunnittelussa ulkopuolelle, vaikka tilanteen tulisi olla juuri päin vastainen. Näin sanoo myös kirjallisuus. Kuten Arikoski ja Sallinen (2007, 14) toteavat tulisi esimiehen erottaa henkilöstöstään muutoskyvykkäät ja muutosvastarintaiset työntekijät, sillä näiden kahden ryhmän välillä esimiehen tehtävät poikkeavat suuresti toisistaan. Muutosvastarintaiset työntekijät vaativat paljon tukea ja vakuuttelua sekä vahvaa perustelua muutokselle. Muutoskyvykkäille työntekijöille uuden omaksuminen on luonnostaan helpompaa. Tällöin korostuu tiedon jakaminen, koko henkilöstön toisilleen antama tuki sekä kommunikointi. Keskustelun tulee olla dialogista ja rohkaisevaa, jolloin kaikkien mielipiteet otetaan huomioon. (Arikoski ja Sallinen 2007, 14.) Tutkimustulokseni tukevat myös tällaista näkökulmaa. Pidetään tärkeänä, että kaikki otetaan muutokseen mukaan. Tuloksissani nousi myös hienosti esille ajatus, että myös muutosvastarintaisilla voi olla uusia ajatuksia ja ideoita siitä, miten muutosta johtaa eteenpäin, jos he kokevat jossain suuren epäkohdan tai oikeudenmukaisuuden. Esimiehen tulisi siis tunnistaa, onko yksilö muutosvastarintainen, eli sulkeutuva muutoksen edessä vai hyväksyykö hän realiteetit ja avautuu muutokselle. (Heiske 2005, 227.) Vain näin hän voi huomioida muutosvastarintaisuuden yksilötasolla.

Jokaista työntekijää tulee kohdella yksilönä, joka korostui useamman haastateltavan vastauksissa. Esimieheltä kaivattiin tukea niin yhteisöllisesti kuin yksilötasolla. Tärkeinpanä asiana esiin nousi se, että henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun, eli esimies tarjoaa henkilöstölle virikkeitä osallistamalla heitä toimintaan muutoksen keskellä. Samoja tekijöitä on myös kuvattu teoriaosuudessa transformationaalisen johtamisen tekijöillä. (Kuva 1.) Samaan viittaa myös Suutarinen ja Vesterinen (2010, 9-10) mainitessaan, että muutoksen toteuttamisen olennaisin asia on antaa tilaa erilaisille tunteille ja tarpeeksi aikaa käsitellä niitä. Yksilöllisyyden huomioiminen korostui myös tutkimuksen vastauksissa.

Niermeyer ja Seyffert (2002, 71-77) kirjoittivat, että esimiehen tulisi tunnistaa henkilöstönsä tiedot ja taidot, jotta hän osaisi antaa heille myös niitä vastaavia haasteita. Jos haasteet ovat liian vaikeita eli taidot ja tiedot, eivät riitä, laskee se henkilöstön motivaatiota sekä itsetuntoa. Pohtiessani tätä näkökulmaa, ongelmana on usein organisaatorakenne. Päätöksien tekijöiden ja niitä toteuttavan henkilöstön ajatuksen ja odotukset eivät kohtaa. Jos organisaation päätöksen tekijät eivät tiedä, mitä henkilöstö pystyy taidoillaan ja tiedoillaan toteuttamaan, ovat usein haasteet ja uusien työtehtävien vaatimukset liian haastavia. Tuloksissanikin tuli ilmi, että uusien työtehtävien ja haasteiden tulisi vastata osaamistasoa. Jos ne koetaan liian vaativina, laskee se työmotivaatiota ja henkilöstö väsy. Tämä voi johtaa jopa työpaikan vaihtamiseen.

Kannustavan ja avoimen ilmapiirin luomisessa tulisi ottaa transformationaalisessa johtamisessa huomioon myös henkilöstön psyykinen ja fyysinen terveys. (Henno 2013 ,3., Olkinuora 2015, 14-15.) Nämä tekijät nousivat esiin työmotivaatioon vaikuttavissa tekijöissä. Enemmän fyysiseen hyvinvointiin toivottiin esimerkiksi työterveyden panostusta ja mukaan tuloa, ei niinkään esimiehen. Esimies

terveydenhuoltoalalla, tulisi heidän fyysinen ja psyykinen hyvinvointi ottaa isona osana huomioon muutosten suunnittelussa.

Esimies ei saa tulosten mukaan käyttää valtaansa vastaajien mukaan väärin esimerkiksi suosimalla tai syrjimällä tiettyjä työntekijöitä. Hänen tulee olla tasapuolinen ja tehdä päätökset oikeudenmukaisesti. Samaan viittaa myös teoriaosuudessa Olkinuora (2015,18), joka korostaa sitä, ettei esimiehen tulisi olla liian karismaattinen johtohahmo, jolloin vaarana on se, että hän käyttää valtaansa väärin ja saa aikaan enemmän tuhoa kuin kehitystä jopa organisaatiossa. Ylikorostunut itsetunto ja vallanhakuisuus voi johtaa siihen, että esimieheltä puuttuu empatiakyky ja taito kuunnella henkilöstöään. (Olkinuora 2015, 18.) Esimiehen inhimillisuus ja aito henkilöstöstä välittäminen tuli esiin myös vastauksista. Vaikka esimies toimii työnantajan edustajana ja on vastuussa toimistaan ylemmälle organisaatiossa, tulee hänen olla henkilötön puolesta puhuja ja toimia luotettavana linkkinä ja viestinviejänä ylemmälle organisaatiossa. Toisaalta tulee muistaa, että esimies on vastuussa yksikkönsä toiminnasta ja joskus hänen tulee tehdä vaikeita päätöksiä ilman, että henkilöstö voi niihin vaikuttaa.

Heiske (2005, 177) on todennut, että esimiehen tulisi osata ottaa vastaan myös kritiikkiä, jotka perustuvat hänen tekemiinsä päätöksiin. Nämä päätökset voivat siis olla hyvinkin konkreettisia yksilön kannalta. Tuloksissa nostettiin esiin se, että esimiehen tulee sietää myös häneen kohdistuvaa palautetta ja kritiikkiä. Toisaalta tulee muistaa, että esimiehen ei tarvitse sietää asiatonta palautetta, vaan sen tulee perustua esimiehen tekemiin päätöksiin, jotka ovat herättäneet keskustelua. Usein palaute voi kohdistua osin myös esimiehen henkilökohtaisiin piirteisiin, jotka eivät vaikuta hänen rooliin työpaikalla.

Palaverikäytännöt ja viestintä nousivat tuloksissa myös esille puhuttaessa motivoivasta muutoksen johtamisesta. Koettiin, että avoin ja rehellinen viestintä on tärkeää ja sen tulee tavoittaa koko henkilöstö yhtä aikaa. Palavereita tulee pitää säännöllisesti ja tiedottamisen ylipäänsä tulisi olla avointa ja rehellistä. Myös kirjallisuuden mukaan viestintää pidetään yhtenä tärkeimpänä motivaatiotekijänä. Sen tulisi olla avointa ja luotettavaa. (Hietala ja Kaivanto ym 2018.) Tiedottamista ylipäänsä pidettiin muutoksen johtamisessa suurena motivaatiotekijänä. Sähköpostitiedottaminen nostettiin myös hyväksi tavaksi, koska se tavoittaa kaikki yhtä aikaa ja on tasapuolinen tiedotuskeino koko henkilöstölle.

Palkitseminen nostettiin yhdeksi tekijäksi motivoivassa muutoksen johtamisessa. Jos työntekijä laajentaa osaamistaan tai hänen työkenttäänsä laajenee, odottaa hän siitä myös jonkilaista korvausta. Kirjallisuudessa puhutaankin siitä, että palkitseminen houkuttelee, motivoi ja sitouttaa työntekijöitä ja se voi olla joko aineetonta tai aineellisia keinoja. Palkkioita pidetään yhtenä palautteen antokeinona siitä, että henkilöstö on onnistunut jossain. (Salmela-Aro ja Nurmi 2017, 120-135.) Kuitenkin tuloksissani ilmeni, että terveydenhuollossa palkitsemisjärjestelmiä tulisi kehittää. Lisäksi on huomioitava se, että pienikin työnantajan ele voi vaikuttaa positiivisella tavalla henkilöstön motivoinnissa.

7.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyyttä voidaan arvioida Tuomen ja Sarajärven (2018, 152-157) mukaan esimerkiksi seuraavista näkökulmista. Aiheen valinnassa tulee huomioida se, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ylipäänsä lähdetään. Myös ihmisoikeudet muodostavat eettisen perustan tutkimukselle, mikä kohdistuu ihmisiin. Osallistujille on selvitettävä tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja että tutkimus perustuu täysin vapaaehtoisuuteen ja siitä voi kieltäytyä myös kesken tutkimuksen. Tutkittava voi myös kieltää itsensä koskevan aineiston käyttämisen jälkikäteen. Osallistujan on myös tiedettävä, mistä koko tutkimuksessa on kysymys. Luottamuksellisuus ja osallistujien nimittämyys on varmistettava. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 152-157)

Tutkimuksen tarkoituksena oli siis kuvata sairaanhoitajien näkemyksiä siitä, mikä heitä motivoi työskentelemään jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Tavoitteena oli selvittää, millaisia motivointikeinoja esimiehillä on motivoida henkilökuntaa. Tutkimusaihe nousi mielenkiintoiseksi ja aiheelliseksi työskennellessäni työyhteisössä, jossa jatkuva muutos on läsnä ja esimiestyössä oli tärkeää löytää oikeat työkalut muutosten läpivientiin työyhteisössä. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilta, jota varten on laadittu teemahaastattelurunko (Liite 1.). Teemahaastattelurunko laadittiin aiemmin hankittuun teoriatietoon ja tutkimuksiin nojaten. Haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluita ja haastateltavat valikoituivat omasta tuttavapiiristäni eri terveydenhuollon organisaatioista. Kaikki haastateltavat toimivat sairaanhoitajan työssä ja he osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Mielestäni eri organisaatioissa työskentelevät henkilöt toivat lisää sisältöä haastatteluihin. Lisäksi koen, että tutkimustulokset ovat objektiivisempia, sillä tutkimus ei kohdistu tiettyyn minulle tuttuun organisaatioon, milloin omat henkilökohtaiset kokemukset eivät pääse vaikuttamaan tutkimustuloksiin niin voimakkaasti. Kuitenkin haastatteluiden tulokset olivat yhteneväiset eli voin olettaa, että terveydenhuoltoalalla yleisesti muutoksen johtaminen ja jatkuvat muutokset ovat yleinen ilmiö. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän. Jokaiselta haastateltavalta pyysin kirjallisen luvan haastatteluiden nauhoittamiseen. Lisäksi he saivat tiedotteen tutkimukseen osallistujalle, jossa kerrottiin tutkimuksesta tarkemmin. (LIITE 2. ja 3.) Lähetin myös teemahaastattelurungon (LIITE 1.) heille etukäteen tutustuttavaksi. Haastatteluiden laatua katsotaan parantavan sen, että ne litteroidaan mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen ja haastattelija itse suorittaa litteroinnin (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 185). Suoritin litteroinnin, eli kirjoitin haastattelut auki sanasta sanaan kahden viikon aikana haastatteluidein jälkeen. Aineistoa käsilteltiin täysin anonymisti, eikä henkilötietoja tullut missään vaiheessa esille.

Tutkimusprosessiin meni noin seitsemän kuukautta, joista aineiston purkuun ja tuloksien analysointiin ja raportointiin käytettiin aikaa noin kolme kuukautta. Sitä ennen hain aiempaa tutkimustietoa aiheesta, sekä laadin teoreettista viitekehystä tutkimuksen ympärille. Aineistoa hain eri hakukoneilta (savonia finna, google, academic search elite, cinahl compelete) sekä kirjoista. Pysin etsimään mahdollisimman tuoreita tutkimuksia, jotka olivat väitöskirjoja, opinnäytteitä, progradu ja kansainvälisiä tutkimuksia

Tuomen ja Sarajärven (2018, 163) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä tapaa arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusta tulee kuitenkin arvioida kokonaisuutena. Laadullista tutkimuksen soveltaminen on helpointa sellaisille tutkimusalueille, jota on tutkittu mahdollisimman vähän. Laadullisen tutkimuksen avulla luodaan yleensä uusia käsitteitä ja tarkastellaan ilmiötä uudesta näkökulmasta, ja tutkimustietoa voidaan myös hyödyntää käytännössä. (Nieminen 1997, 220.)

Omaa tutkimuskohdettani on tutkittu myös aikaisemmin eri toimialoilta. Löysin myös tutkimuksia terveydenhuollon alalta. Oli siis haaste valita haastattelun teemat ja teoreettinen viitekehys niin, että ne olivat juuri ne, joiden näkökulmasta halusin tutkittavaa ilmiötä tarkastella. Aineiston kokoaamisesta mainitaan, että sen tulisi tapahtua siellä, missä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö esiintyy. Tutkittavat on suhteellisen helppo yleensä löytää, mutta ongelmana on se, miten he valitaan suurista tutkittavien joukosta. Yksi periaate olisi hyvä kuitenkin muistaa. Aineiston hankinnassa tulisi muistaa tarkoituksenmukaisuusperiaate eikä niinkään edustavuuden periaate. (Nieminen 1997, 216.)

Teemahaastatteluun, joka on yleisesti käytetty kvalitatiivisessa tutkimuksessa, liittyy muutama ongelma tiedonkeruumenetelmänä. Haastatteluita voi ohjata liikaa tutkijan ennalta keräämä ja ymmärtämä tieto, joista teemat syntyvät. Tämä voi estää tutkittavien omien mielipiteiden ja kokemusten esille tuloa. (Åstedt-Kurki ja Nieminen 1997, 156.) Kysymysten ollessa liian suppeita ja kapealle alueelle suuntautuneita, kärsii tutkimuksen luotettavuus. Toisaalta liian väljät teemat aiheuttavat sen, että aineistoa voi kertyä valtavat määrät ja näin aineistoa jää valtavasti raportin ulkopuolelle. (Järvinen 1997, 217.) Yksi tärkeä aineiston luotettavuutta arvioitaessa on se, että tutkittavan elämässä on tapahtunut kyseinen tapahtuma, jota tutkitaan. Tutkittavan tulisi olla rehellinen ja avoin vastauksissaan. Hän voi vastauksissaan muun muassa muunnella totuutta, muistaa väärin tai pyrkiä miellyttämään tutkijaa vastauksillaan. (Järvinen 1997, 217.) Päätin valita tutkittavat siten, etteivät he olisi läheisiä työkavereitani. Näin haastateltavat eivät olettaneet tutkijan tietävän tiettyjä tutkittavia asioita jo etukäteen ja jättäneet asioita mainitsematta haastatteluissa. Lisäksi minulla ei ollut etukäteen ennakkoluuloja työyhteisöstä, missä haastateltava toimii. Näin ollen tulosten tulkinta oli helpompaa, kun omat henkilökohtaiset mielipiteet ja näkemykset eivät vaikuttaneet tulkinnassa. Oli selvää, että jokainen haastateltava kokee työpaikallaan jatkuvia muutospaineita, sillä terveydenhuollonorganisaatiot ovat jatkuvien muutospaineiden alla. Jokaiselle haastateltavalle oli siis muutos ilmiönä tuttu ja he kokivat aiheeni tärkeänä ja olivat haastatteluihin motivoituneita.

Aineiston käsittely edellyttää tutkijalta abstraktia ajattelua, luovuutta ja valmiutta tarkastella tutkittavaa ilmiötä useasta näkökulmasta. Aineiston luokittelun tulee nousta itse aineistosta, eikä se saa olla pakotettu. Aineiston tulkinta on aina tutkijan oma tulkinta. Lisäksi tutkimuksessa on tärkeää, että alkuperäinen aineisto, sekä sen lopullinen kuvaus vastaavat toisiaan. Tutkijan on jo suunniteltaessa tiedonkeruuta pohdittava, miten kerätä luotettavaa tietoa tutkittavien käsityksistä tutkittavaan asiaan. Näistä tutkijan tulisi muodostaa hyväksyttävä ja hyvin perusteltu tulkinta. Sen vuoksi tutkijan tulisi käyttää raportissaan lainauksia alkuperäisestä aineistosta. (Järvinen ja Karttunen 1997, 170-

173.) Toisaalta taas laadullisessa tutkimuksessa tuotettu tutkimustulosten tulkinta on tutkijan näkemys, johon vaikuttaa hänen henkilökohtaiset tunteet ja intuitiot. Tulkinta ei siis ole siirrettävissä tai toistettavissa toiseen kontekstiin. (Nieminen 1997, 215.)

Raportoinnissa selkeys on tärkeää. Aineistoa analysoitaessa on tärkeää, että tutkija reflektoi omaa esiyymmärrystään niin, että aikaisempi teoreettinen lähtökohta lomittuu aineiston analysoinnin kanssa. Raportoinnin tulisi noudattaa linjaa, missä lukijan on helppo seurata tutkijan päättelyä ja arvoida sitä. Tutkimuksen arvoa nostaa löydettyjen käsitteiden kuvaus ja onnistunut nimeäminen. (Nieminen 1997, 220.) Aineisto analysoitiin aineisto lähtöisellä sisällön analyysillä, eli induktiivisella aineiston analyysillä. Apuna käytin Tuomen ja Sarajärven (2018, 109) teosta laadullisesta tutkimuksesta. Tätä varten luin litteroidun aineiston useaan kertaan läpi. Tähän käytin aikaa noin kolme viikkoa. Huomasin, että aineiston sisäistäminen on todella tärkeää aineistoanalyysissä. Tarkemmin tätä prosessia kuvataan tutkimusaineiston sisällönanalyysikohdassa. (s.23-24.) Lukiessani aineistoa yhä useammin läpi, alkoi sieltä erottua luokat, jotka ovat taulukoissa raportointi osiossa (s. 26-36.) Luokittelu on noussut siis suoraan tutkittavasta aineistosta. Aineistoa käsiteltäessä olin tyytyväinen haastatteluteemojen valintaan. Koska aihetta on tutkittu paljon ja löysin siitä paljon myös muuta lähdemateriaalia, teemojen rajaaminen tuli tehdä niin, ettei aineistosta tule liian laajaa käsiteltäväksi. Haastattelut pysyivät hyvin teemoissa, eikä turhaa aineistoa tullut paljon, joka helpotti tulosten käsittelyä.

Kriittisesti tarkasteltuna ajattelen, että tutkimustapana myös määrällinen tutkimus olisi ollut mahdollinen toteuttaa. Näin olisin voinut hyödyntää enemmän esimerkiksi vastaajien ikää, palvelusvuosia ja muuta aiempaa kokemusta ja verrata, onko näillä tekijöillä merkitystä etsittäessä keinoja henkilöstön motivointiin. Lisäksi olisin voinut yhdistää tutkimukseen myös lähiesimiehien näkemyksiä siitä, kuinka muutosta heidän mielestään voisi johtaa motivoivasti. Tutkimuksen suuntautuessa johonkin tiettyyn organisaatioon, nostaisi se esille tärkeitä asiakokonaisuuksia, joita juuri siinä organisaatiossa tulisi kehittää. Nyt tulokset ovat yleistettävissä useaan eri organisaatioon. Uskon kuitenkin, että tutkimustuloksista voidaan saada hyviä suuntaviivoja motivoivaan muutoksen johtamiseen.

7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Kuten Peltonen ja Ruohotie (1987, 14) kuvaavat työmotivaatiosta ja sen rakenteesta, työmotivaatio on laaja, monikerroksinen kasautuva prosessi. Siihen liittyy yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet sekä myös koko yhteisön ja organisaation tunnepohjaiset ilmiöt. Kuten tuloksissanikin ilmeni, yksiselitteistä tapaa johtaa muutosta motivoivasti ei ole. Esimiehellä on haasteellinen tehtävä ottaa huomioon muutoksen johtamisessa monikerroksisuus ja mitä eri tekijöitä siihen liittyy. Tuloksistani ilmenee mielestäni hyvin suuntaviivat, mitkä tekijät muutoksen johtamisessa tulisi huomioida. Työelämän hektisyys ja kovalla kiireellä toteutetut muutokset eivät tue tällaista mallia, mikä tuo esimiehen työhön yhä enemmän haasteita. Tärkeää olisi, että muutokset tulisi tehdä organisaatioissa yhteisöllisesti niin, että huomioidaan tiivis yhteistyö eri organisaatiotasojen välillä. Näin kuulu ylemmän johdon ja henkilöstön kanssa olisi mahdollisimman pieni ja keskusteluyhteys säilyisi. Muutoksessa yhteistyö-

mallien löytäminen on tärkeää. Jotta terveydenhuoltoala olisi jatkossa vetovoimaisempi, tulisi muutosten johtamisen olla ammattitaitoista, ja esimiehien siihen hyvin koulutettuja. Lisäksi terveydenhuoltoalan kannustinjärjestelmät olisi hyvä saada toimivaksi, jotka kannustavat henkilöstöä toimimaan motivoituneesti päivittäisessä työssä.

Tutkimuksessani ilmeni, että yleisesti vastaajat pitävät terveydenhuoltoalaa kiireisenä ja raskaana, jossa tulee jatkuvasti kehittää itseään. Lisäksi työympäristö muuttuu ja henkilöstöltä odotetaan yhä enemmän itsensä kehittämistä. Joskus tämä voidaan kokea raskaana päivittäisen hoitotyön ohella, joka voi laskea työmotivaatiota. Yksilöllinen henkilöstön huomiointi nousee tehokkaaksi toimintata- vaksi henkilöstön kehittämisessä. Se, että henkilöstön yksilölliset tarpeet otetaan huomioon, edesauttaisi jokaisen henkilökohtaista urasuunnittelua, eikä henkilöstö kokisi olevansa yhtä suurta mas- saa. Jos yksilö voi vaikuttaa oman työuran kehittämiseen, lisää se hänen työmotivaatiota.

Jatkotutkimusaiheena olisi hyvä tutkia sitä, miten esimiehet kokevat muutoksen johtamisen ja eroa- vatko tulokset henkilöstön ja esimiehien väliltä. Lisäksi kiinnostava tutkimuksen kohde olisi kuinka onnistuneesti suuria muutoksia ylipäänsä johdetaan ja onko tietyllä tavalla johdetut muutokset joh- taneet parempaan lopputulokseen.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ALM, Esa 2013. Mitä työhyvinvoinnilla ymmärretään? Diskurssianalyttinen tutkimus työhyvinvoinnin käsitteestä. Sosiaalipsykologian pro gradu. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. [Viitattu 10.4.2018]. Saatavissa: <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84696/gradu06812.pdf>

ALUEUUDISTUS.FI. Mikä on sote uudistus? [Viitattu 1.3.2018]. Saatavissa: <https://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>

ARIKOSKI, Juha ja SALLINEN, Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taittavasti. Keuruu: Työterveyslaitos.

CHEUNG, Millissa ja WONG, Chi-Sum. 2010. Transformational leadership, leader support, and employee creativity. Leadership & Organization development Journal, Vol. 32 Issue:7, pp 656-672, [Viitattu 10.4.2018]. Saatavissa: <https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.savonia.fi/doi/pdfplus/10.1108/01437731111169988>

HACKSELIUS-FONSEN, Riikka 2017. Muutosjohtajan matkassa. Printon Trukikoda AS: Brand agency Punda.

HARISALO, Risto 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere university Press.

HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena. 2011. Tutkimushaattelu. Helsinki: Gaudeamus.

HEISKE, Pirkko. 2005. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.

HENNO, Annamari 2013. Transformationaalinen johtajuus ja työn imu: Työn voimavarojen välittävä rooli. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. [Viitattu 10.4.2018]. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84310/gradu06514.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard ja SNYDERMAN, Barbara. 1959. The motivation to work. 2nd edition. New York: John Wiley & Sons Inc.

HIETALA, Harri., KAIWANTO, Keijo. & VALVISTO, Elisa. 2018. Esimiehen työoikeus. Alma talent, E-kirja.

HONKANEN, Henry 2006. Muutoksen agentit. Helsinki: Edita

JÄRVINEN, Pekka 2007. Ammattina esimies. [Viitattu 2008-05-23.] Saatavissa: <http://www.wsoypro.fi/wsoypro.aspx?navi=Omat-sisallot§ion=books>

JÄRVINEN, Annikki ja KARTTUNEN, Päivi. 1997. Fenomenografia- käsitysten kirjon kuvaaja. Teoksessa VEHVILÄINEN-JULKUNEN, Katri ja PAUNONEN, Marita (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY. 164-173.

ILMARINEN.FI. Onnistunut muutos – tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpiviintiin. [Viitattu 8.4.2018]. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyo-hyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

KANGAS, Riitta. 1999. Hoitotyön johtaminen muutoksessa. Teoksessa SIMOILA, Riitta, KANGAS, Riitta ja RANTA, Jouko (toim.) Hoitotyötä johtamaan. Tampere: Tammer-paino Oy. 92-106.

KUUSIPALO, Johanna, POUSSU, Tiia ja ZABURCHIK, Veronica 2015. Valmentava esimies on tuloksetekijä., In: ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 21/2015, Oulun ammattikorkeakoulu. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015090114240>

LATHAM, G.P., JA ERNST, C.T 2006. Keys to motivating tomorrow`s workforce. Human Resource Management Rewiew, 16. [Viitattu 8.4.2018]. Saatavissa: https://ac-els-cdn-com.ezproxy.savonia.fi/S1053482206000155/1-s2.0-S1053482206000155-main.pdf?_tid=57679419-f0dd-4d2b-99f6-e4270e6166f7&ac-dnat=1523964564_508ed5ea1b47315de3a2e26d1687d60d

LIUKKONEN, Jarmo, JAAKKOLA ja KATAJA, Jukka 2006. Taitolajina työ. Helsinki:Edita.

MARTELA, Frank ja JARENKO, Karoliina 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?. E-kirja. Helsinki: Talentum

MARSHALL, Elaine ja BROOME, Marion 2017. Transformational leadership in nursing. E-kirja. Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.savonia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlymtfxzEzNDMyNzVfX0FO0?sid=27b0b842-a7b0-4791-9377-7ba2e9b61ee6@sessionmgr4010&vid=0&format=EB&rid=1>

MIETTINEN, Merja. 1999. Hoitotyön kehittäminen ja sen johtaminen. Teoksessa SIMOILA, Riitta, KANGAS, Riitta ja RANTA, Jouko (toim.) Hoitotyötä johtamaan. Tampere: Tammerpaino Oy. 84-91.

MIETTINEN, Seija. 2000. Yhteinen visio antaa tarkoituksen ja suunnan. Teoksessa MIETTINEN, Seija, MIETTINEN, Merja, NOUSIAINEN, Inkeri ja KUOKKANEN, Liisa (toim.) Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY 122-128.

NIEMINEN, Heli. 1997. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa VEHVILÄINEN-JULKUNEN, Katri ja PAUNONEN, Marita (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY. 215-221.

NIERMEYER, Rainer ja SEYFFERT, Manuel. 2002. Motivaatio. Helsinki: Rastor Ab

NISSINEN, Vesa 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna:Talentum.

RAATIKAINEN, Sanna 2004. Esimiehen huoneentaulu. Keinoja henkilöstön työmotivaation kehittämiseen. Savonia- ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

OLKINUORA, Minna 2015. Transformationaalinen johtajuus sairaanhoitajien työn tukena. Pro gradu. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. [Viitattu 13.4.2018]. Saatavissa: <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/6654/Transformationaalinen+johtajuus+sairanhoitajien+tyon+tukena>

OTALA, Leenamajja ja AHONEN, Guy. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY

PAUNONEN, Marita ja VEHVILÄINEN-JULKUNEN, Katri. 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva:WSOY

PIIRAINEN, Anna 2012. Työmotivaatio ja henkilöstön motivointikeinot esimiestyössä. Pro gradu. Helsingin yliopisto. Taloustieteenlaitos.[Viitattu 10.4.2018]. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37910/Piirainen.pdf>

PELTONEN, Matti ja RUOHOTIE, Pekka 1987. Motivaatio. Keuruu: Otava.

SALMIMIES, Raija ja RUUTU, Sirkku 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

SALMELA-ARO, Katriina ja NURMI Jari-Erik 2017. (toim) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus

Savonia 2018. Ohje raportointipohjan käyttämiseen ja viitteiden merkitsemiseen. [Viitattu 2018-5-6.] Saatavissa: https://reppu.savonia.fi/opinnaytetyo/amktutkinnot/Ohjeet%20ja%20lomakkeet/SAVO-NIA_Raportointiohje_2013.pdf

SUUTARINEN, Marjaana ja VESTERINEN, Pirkko-Liisa 2010.(toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen Helsinki: Otava

- SUVANTO, Antti 2002. Arvot ja motivaatio. Teoksessa LIUKKONEN, Jarmo, JAAKKOLA, Timo ja SUVANTO, Antti (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes työelämäpalvelut Oy. 39-51.
- TAVAST, Marjo 2012. Autenttisen ja transformationaalisen johtamisen yhteys alaisten hyvinvointiin. Pro gradu. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. [Viitattu 20.3.2018]. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83279/gradu05687.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- TORNBERG, Mervi 2012. "Johdon pitäisi muistaa henkilöstö myös silloin kun ei mene niin hyvin". Motivointikeinojen merkitys henkilöstön sitoutumisessa. Pro gradu-tutkielma. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. [Viitattu 13.4.2018]. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60909/Tornberg.Mervi.pdf?sequence=1>
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- VARTIAINEN, Matti 2017. Digitalisoituvan työelämän liikevoimat. Teoksessa SALMELA-ARO, Katriina ja NURMI Jari-Erik 2017. (toim) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 122-135.
- VILKKA, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi
- VUORINEN, Riitta. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy
- ÅSTEDT-VUORI, Päivi ja NIEMINEN, Heli 1997. Fenomenologisen tutkimuksen peruskysymykset hoitotieteessä. Teoksessa VEHVILÄINEN-JULKUNEN, Katri ja PAUNONEN, Marita (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY. 152-161.

LIITE 1. TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. Motivaatio ja mikä siihen vaikuttaa
 - a. Kuinka koet työympäristön ja työilmapiirin vaikuttavan motivaatioosi?
 - b. Pidätkö työstä saatavia kannusteita ja palkkaa kuinka isona motivaatiotekijänä?
 - c. Ovatko työhön vaikuttamismahdollisuudet tärkeä motivaatiotekijä?
 - d. Mitkä tekijät työssäsi vaikuttavat tällä hetkellä alentavasti/nostavasti motivaatioon?
 - e. Kuinka koet muutokset ja selviät siitä säilyttäen motivaation? (virheisiin reagointi)
 - f. Kuinka omat arvosi kohtaa työympäristön arvot?

2. Organisaatio ja sitoutuminen
 - a. Tunnetko oman organisaatiosi arvot ja toiminnan tavoitteet?
 - b. Kuinka sitoutunut olet tällä hetkellä omaan organisaatioosi?

3. Esimies motivoivana tekijänä muutoksessa
 - a. Millainen on motivoiva esimies?
 - b. Mitä keinoja esimiehellä on motivoida juuri sinua?

LIITE 2. TIEDOTE OSALLISTUJALLE

Hei!

Teen opinnäytetyötä Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen koulutusohjelmassa (YAMK). Opinnäytetyön aiheena on "Henkilöstön motivointi jatkuvassa muutoksessa." Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja sen tarkoituksena on selvittää mitä keinoja terveydenhuollon esimiehillä on motivoida henkilöstöä jatkuvassa muutoksessa sairaanhoitajien näkökulmasta.

Aineisto hankitaan yksilöhaastatteluilla, johon osallistuu 7 sairaanhoitajaa. Haastattelut perustuvat vapaaehtoisuuteen ja ovat täysin luottamuksellisia, eikä haastateltavien henkilöllisyys tai työorganisaatio tule ilmi missään tutkimuksen vaiheessa. Haastattelut tullaan nauhoittamaan ja aineisto käsittelemään luottamuksellisesti. Aineiston käsittelyyn osallistuu vain tutkija eikä aineistoa anneta ulkopuolisten käsiin. Aineisto hävitetään kun raportti on valmis. Valmis opinnäytetyö on julkaisun jälkeen luettavissa Theseus-tietokannasta.

Ystävällisin terveisin

Minna Saikkonen

Minna.Saikkonen@savonia.edu.fi

044-211****

Savonia ammattikorkeakoulu Kuopio

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen YAMK

LIITE 3. SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN

Olen lukenut ja ymmärtänyt tiedotteen tutkimukseen osallistujalle. Ymmärrän, että osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja nauhoitettu aineisto käsitellään täysin luottamuksellisesti. Ymmärrän, että voin kieltäytyä tutkimuksesta, ja kieltää käyttämästä aineistoani myös jälkikäteen.

Paikka ja aika

Suostumuksen antajan allekirjoitus

Paikka ja aika

Tutkijan allekirjoitus