



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Katja Riihimaa ja Satu Seppänen

Hoivakotien milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatio

Opinnäytetyö

Kevät 2023

Sosiaali- ja terveysala (YAMK), Kehittäminen ja Johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysala Ylempi AMK

Suuntautumisvaihtoehto: Kehittäminen ja johtaminen

Tekijät: Katja Riihimaa ja Satu Seppänen

Työn nimi: Hoivakotien milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatio

Ohjaaja: Kaija Loppela, KT, Yliopettaja

Vuosi:2023

Sivumäärä: 64

Liitteiden lukumäärä: 0

Milleniaalisukupolven osuus tyväestöstä on suuri. Milleniaaleilla on paljon odotuksia työelämälle ja johtamiselle. Henkilöstöpula sosiaali- ja terveysalalla haastaa pohtimaan, mikä hoivakotien milleniaaliesihenkilöitä motivoi ja tukee heitä sitoutumaan työhönsä. Motivoituneet esihenkilöt ovat yksi merkittävä tekijä hoiva- ja hoitoalan veto- ja pitovoimaisuudessa.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena yksityisen organisaation hoivakotien milleniaaliesihenkilöille Suomessa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ja tuottaa tietoa hoivakodeissa työskentelevien milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatiosta. Tavoitteena oli saada selville, miten milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatiota voidaan kehittää ja tukea. Haastattelut pohjautuivat ennalta laadittuihin kirjallisuuteen perustuviin teemoihin. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää milleniaaliesihenkilöiden työmotivaation tukemisessa. Tuloksia voidaan käyttää milleniaaliesihenkilöiden perehdytyksessä, ohjauksessa, kouluttamisessa, rekrytoinnissa ja kehityskeskusteluissa. Tutkimuskysymyksiä olivat, mitkä tekijät edistävät milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatiota ja miten milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatiota voidaan tukea. Tutkimukseen osallistui yhteensä seitsemän hoivakotien milleniaaliesihenkilöä, joista kuusi osallistui teemahaastatteluun sekä yksi vastasi kirjallisesti. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimus osoitti, että milleniaalit vaikuttavat arvostavan työn joustavuutta, työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä rajaamista, vapautta tehdä työtä yksilöllisellä tavalla sekä palautteen saamista. Erityisesti milleniaalit pitivät tärkeänä tuen saamista omalta esihenkilöltään ja organisaatioltaan. Palkkauksen tulee heidän mielestään olla riittävä. Tulokset vahvistivat käsitystä siitä, että esihenkilöiden motivaation lasku saa heidät vaihtamaan herkästi työpaikkaa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää milleniaaliesihenkilöiden työmotivaation tukemisessa. Tutkimuksen tulokset tukevat vallitsevaa käsitystä milleniaaleista ja lisäävät ymmärrystä siitä, mistä milleniaalit kokevat motivoituvansa. Näin ollen tutkimus tuottaa käytännöllistä ja hyödyllistä tietoa milleniaalien esihenkilöille ja heidän organisaatioilleen sekä muille henkilöstöjohtamisen ammattilaisille.

¹ Asiasanat: milleniaali, milleniaaliesihenkilö, esihenkilö, työmotivaatio, motivaatio

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master`s Degree Programme

Specialisation: Development and Management

Authors: Katja Riihimaa and Satu Seppänen

Title of thesis: Work motivation of Millennial Managers of the Nursing Home

Supervisor: Kaija Loppela, D.Ed., Principal Lecturer

Year: 2023

Number of pages: 64

Number of appendices:0

The majority of the working population are millennials. Millennials have a lot of expectations for working life and management. Personnel shortage challenges to think about what motivates millennial managers and supports them to be committed to their work. Managers who are highly motivated are significant factors in the attraction and retention of the care sector.

The thesis was carried out as a qualitative study for millennial managers of nursing homes of a private organization in Finland. The purpose of this study was to find out and produce information about the work motivation of millennial managers of nursing homes for the elderly. The objective was to find out how the work motivation of the millennial managers can be developed and supported. The interviews were based on previously prepared themes based on literature. The information obtained from the research can be used to support the work motivation of millennial managers. The results of the study can be used in orientation, guidance, training, recruitment and development discussions. The research questions were about factors that promote the work motivation of millennial managers and the ways how the work motivation of millennial managers can be supported. Seven millennial managers of nursing homes participated in the study. Six of them participated in a themed interview and one responded in writing. The material was analyzed using inductive content analysis.

The study showed that millennials value flexibility of work, coordination of work and leisure time and boundaries, freedom to work in an individual way and receiving feedback. Millennials consider it particularly important to receive support from their superiors and organizations. In their opinion, the salary should be sufficient. The results confirmed the notion that decrease in motivation of managers makes them change jobs easily. The research results can be used to support the work motivation of millennial managers. The results of the study support the prevailing perception of millennials and increase the understanding of what millennials feel they are motivated by. Thus, the research produces practical and useful information for the superiors of millennials and their organizations, as well as for other personnel management professionals.

¹ Keywords: millennial, millennial manager, manager, work motivation, motivation

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	8
3 MILLENIAALI	9
3.1 Milleniaali työntekijänä	10
3.2 Milleniaali esihenkilönä.....	14
4 MOTIVAATIO	17
4.1 Sisäinen motivaatio	19
4.2 Ulkoinen motivaatio	19
4.3 Työmotivaatioteoriat	20
4.4 Työmotivaatiota edistävät ja heikentävät tekijät	24
4.5 Motivoituneen esihenkilön hyödyt organisaatiolle.....	27
5 AINEISTON KERUU.....	29
6 AINEISTON ANALYYSI.....	32
7 TULOKSET	35
7.1 Työhön liittyvien tunteiden vaikutus työmotivaatioon.....	37
7.2 Työn suorittamiseen liittyvien tekijöiden merkitys työmotivaatioon.....	37
7.3 Palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon	38
7.4 Työyhteisön vaikutukset työmotivaatioon	40
7.5 Kehittymisen ja vaikutusmahdollisuuksien yhteys työmotivaatioon	40
7.6 Esihenkilön hyvinvointiin liittyvien tekijöiden yhteys työmotivaatioon	41
7.7 Yksikön hyvinvointiin liittyvien tekijöiden merkitys työmotivaatioon	43
7.8 Työmäärän ja kiireen tunteen vaikutus työmotivaatioon.....	43
7.8 Yhteisen arvomaailman merkitys työmotivaatioon	44
7.9 Tuen merkitys esihenkilön työmotivaatioon.....	44
8 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	47

9 POHDINTA.....	52
LÄHTEET	59

1 JOHDANTO

Yhteiskuntamme kärsii pätevän hoitohenkilökunnan puutteesta ja alan vetovoimaisuutta pitää pystyä parantamaan (Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL), 2021). Hoitoala on kriisissä, koska henkilöstön riittävyys ja työtyytyväisyys on heikentynyt.

Hoitohenkilökunnan esihenkilöt ovat tärkeässä asemassa vaikuttamassa vetovoimaisuuteen ja henkilöstön sitoutumiseen. Niinpä esihenkilöiden työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen tulee kiinnittää huomiota. Kuitenkin haasteita organisaatioille muodostavat muun muassa työelämän ikäjakauman muuttuminen milleniaalien kasvaessa suurimmaksi työelämän sukupolveksi (Kultalahti & Viitala, 2014). Haasteet johtuvat siitä, että milleniaaleilla on havaittu olevan entistä sukupolvea enemmän ja erilaisia odotuksia esihenkilöilleen ja heidän luomille suhteille milleniaalialaisten kanssa (Campione, 2015, s.70).

Tehyn (Sillanpää, 2019) tutkimuksiin perustuvan selvityksen mukaan hoitotyön esihenkilöt kuormittuvat työssään rekrytointihaasteiden ja kiireen vuoksi, ja jopa neljäsosa vaihtaa työpaikkaa ja muutamassa vuodessa valtava määrä hoitotyön lähiesihenkilöitä eläköityy. Hoitotyön laadukas johtaminen sen sijaan parantaa työhyvinvointia ja vähentää halukkuutta vaihtaa työpaikkaa. Hoivakotien organisaatioiden tulisi löytää keinoja, joilla houkutella esihenkilötyöhön päteviä henkilöitä sekä varmistaa esihenkilöiden sitoutuminen työhönsä.

Huolimatta aiheen ajankohtaisuudesta, esihenkilöiden motivaatiota ja työhyvinvointia on tutkittu vähemmän verrattuna työntekijöihin, mutta niiden oletetaan vaikuttavan myös suoraan työntekijöiden työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Hoivakotien milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatiota ei ole tutkittu Suomessa juuri lainkaan. Lähtöoletuksena on, että esihenkilöiden motivoituneisuudella pystytään vaikuttamaan hoitohenkilöstön motivoituneisuuteen, vetovoimaan ja pysyvyyteen. Muun muassa esihenkilöiden motivoituneisuus, työssäjaksaminen, sitoutuminen sekä esimerkillisyys vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin, motivoituneisuuteen ja sitoutumiseen.

Milleniaaliesihenkilöiden työmotivaation tutkimisesta on hyötyä koko organisaatiolle, sillä tutkimustietoa voidaan hyödyntää kaikkien milleniaalien työmotivaation tukemisessa niin organisaatio- kuin yksikötasolla. Milleniaalit ovat tulevaisuuden työntekijöitä ja esihenkilöitä (Mellanen & Mellanen, 2020, s.11). Milleniaaleja on työpaikoilla jo yli puolet työvoimasta ja vuoteen 2025 mennessä heidän määränsä tulee kasvamaan 75 prosenttiin. Yksityisen organisaation hoivakotien esihenkilöitä on yhteensä 101, joista tutkimukseen osallistui seitsemän vähintään vuoden kyseisessä työtehtävässään työskennellyttä milleniaaliesihenkilöä. Kiinnostuimme hoivakotien esihenkilöiden työmotivaatiosta, koska olemme huomanneet hoivakotien esihenkilöiden vaihtuvan usein. Viitala (2021, s. 43) kertoo, että Dysvik ja Kuvaas (2020, s.43) ovat tutkimuksessaan todenneet, että sitoutumisen kannalta vahvasti sisäisesti motivoitunut ei vaihda niin herkästi työpaikkaa kehityspyrkimyksistä huolimatta. Ihmisellä on oltava taitojen ja kykyjen lisäksi tahtoa laadukkaan lopputuloksen tuottamiseksi (Viitala, 2021, s. 41–42). Ihminen haluaa omalle tekemiselleen merkityksen ja perustelun. Motivoitumista lisää tekemisen mielekkääksi kokeminen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ja tuottaa tietoa hoivakodeissa työskentelevien milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatiosta. Tavoitteena on saada selville, miten milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatiota voidaan kehittää ja tukea. Haastatteluista saatua tietoa voidaan hyödyntää milleniaaliesihenkilöiden työmotivaation tukemisessa. Milleniaaliesihenkilöiden esihenkilöt voivat käyttää tuloksia perehdytyksessä, ohjauksessa, kouluttamisessa, rekrytoinnissa ja kehityskeskusteluissa. Tutkimuskysymyksiä ovat, mitkä tekijät edistävät milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatiota ja miten milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatiota voidaan tukea. Tässä opinnäytetyössä milleniaaliesihenkilöstä käytetään myös nimitystä esihenkilö, ja suorissa lainauksissa puhutaan myös johtajasta.

Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat vähintään vuoden nykyisessä tehtävässään työskennelleet ikäihmisten hoivakotien milleniaaliesihenkilöt. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa lähetettiin henkilökohtaisesti sähköpostiviesti saatekirjeineen hoivatoimialan 101:lle yksikön johtajalle. Saatekirjeessä kerrottiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä se, että saatua tietoa voidaan käyttää milleniaaliesihenkilöiden perehdytyksessä, ohjauksessa, kouluttamisessa ja rekrytoinnissa. Siinä kuvailtiin tutkimukseen osallistujien kohderyhmää ja ilmoitettiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Saatekirjeessä mainittiin, että kaikki haastatteluista saatu tieto on luottamuksellista ja opinnäytetyömme tulee olemaan julkisesti saatavissa. Halukkuudesta osallistua tutkimukseen pyydettiin ilmoittamaan sähköpostitse ja tutkijoiden ilmoittavan sen jälkeen sähköpostitse haastatteluajat.

Osallistumisesta kiinnostuneita oli 12 esihenkilöä, joista osa karsiutui pois joko sukupolvi-ryhmään kuulumattomuuden tai työstään pitkän poissaolon ja pois jäämisen takia. Karsiutuneiden tilalle löydettiin haastattelupäivänä vielä kaksi haastateltavaa. Kuusi ikäihmisten hoivakotien milleniaaliesihenkilöä osallistui teemahaastatteluun Teamsin välityksellä sekä yksi vastasi osallistujille ennalta jaettuun teemahaastattelurunkoon kirjallisesti. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ja tuottaa tietoa hoivakodeissa työskentelevien milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatiosta. Tavoitteena on saada selville, miten milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatiota voidaan kehittää ja tukea. Haastatteluista saatua tietoa voidaan hyödyntää milleniaaliesihenkilöiden työmotivaation tukemisessa. Tuloksia voidaan hyödyntää milleniaaliesihenkilöiden perehdytyksessä, ohjauksessa, kouluttamisessa, rekrytoinnissa sekä kehityskeskusteluissa.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- 1) Mitkä tekijät vaikuttavat milleniaaliesihenkilön työmotivaatioon?
- 2) Miten milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatiota voidaan tukea?

3 MILLENIAALI

Tässä luvussa käsitellään milleniaali-käsitteen määritelmää ja kuvataan tekijöitä, jotka ovat muovanneet tämän sukupolven. Luvun loppupuolella tarkastellaan, millaisia milleniaalit ovat työntekijöinä ja esihenkilöinä.

Milleniaali-käsitteelle on olemassa erilaisia määritelmiä, mutta tässä opinnäytetyössä milleniaaleilla tarkoitetaan vuosina 1980–2000 syntyneitä ikäluokkaa (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 11; Yleinen suomalainen asiasanasto (YSA). Y-sukupolveksi nimitetään vuosina 1978–1995 syntyneitä (Kultalahti, 2015, s.9). Vuoteen 2030 saakka milleniaalien suhteellinen lukumäärä on nousussa, joten Suomessa ja myös maailmanlaajuisesti on kyseessä huomattava joukko työntekijöitä (Kultalahti, 2018, s.154). Milleniaalit ovat tutkimuskohteenä melko tuore ja pääasiassa tutkimustietoa löytyy vasta 2000-luvusta eteenpäin. Käsitteillä Y-sukupolvi ja milleniaalit kuvataan tässä opinnäytetyössä yhtä ja samaa sukupolvea.

Johdon koulutuspalveluita tarjoavan Duke Corporate Educationin aluejohtaja Adam Kinglin mukaan vuosiluvut helpottavat eri sukupolvien tunnistamista ja jaottelua, mutta sukupolvia ei voi määrittää niiden mukaan, sillä sukupolvien väliset erot johtuvat maailman makroympäristön jatkuvista trendeistä ja muutoksista sekä niistä muodostuneista kokemuksista, jotka ovat vaikuttaneet eri tavoilla eri alueilla ja eri aikaan (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 21–22). Jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että sukupolvia ei jaeta niinkään iän mukaan, vaan enemmänkin yhdistävien tapahtumien, ihmisten ja kokemusten mukaan.

Mahmoudin (2020, s. 394) mukaan Twenge ym. (2010) kertoo, että samaan sukupolveen kuuluvat jakavat samanlaisia historiallisia kokemuksia, sosiaalisia ja kulttuurillisia tapahtumia, jotka vaikuttavat asenteiden ja arvojen kehittymiseen. Klassisen sosiologi Karl Mannheimin sukupolviteorian mukaan uusi sukupolvi muodostuu, kun tietty ikäryhmä kokee nuoruusvuosinaan itselleen historiallisesti merkittävän tapahtuman (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 23). Taloudellinen nousukausi muovaa nuoresta sukupolvesta yksilökeskeisempiä, monimuotoisuutta puoltavia, itsevarmoja ja optimistisia, kun taas lamat tekevät sukupolvista skeptisiä ja rationaalisia. Lamojen aikaan eläminen korostaa materialismia, työn menettämisen pelkoa ja auktoriteettien kunnioitusta. Pitkittyneen laman tai sodan aikana on kansasta tai kulttuurista riippumatta tapana seurata rahankäyttöä hyvin tarkasti ja

katsoa, ettei ruokaa heitetä roskiin. Pääsääntönä voidaan pitää, että maailman muuttuessa, myös sukupolvi muuttuu. Jokaisella sukupolvella on ikään kuin yhteinen muisti ulottuen kaikkiin elämänaalueisiin (Kultalahti, 2018, s. 154). Sukupolvista puhuttaessa, puhutaan merkittävästä yleistämisestä, vaikka kokonaiset sukupolvet eivät arvosta täysin samoja asioita ja suhtautuminen työhön saattaa vaihdella esimerkiksi elämäntilanteen ja iän mukaan (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 24).

Milleniaalit eroavat aiemmista sukupolvista ominaisuuksiensa perusteella (Kultalahti & Viitala, 2014). Milleniaalit ovat kasvaneet digitalisaation ja taloudellisen kasvun sekä globalisaation aikakaudella (Hobart, 2014, s. 288; Kultalahti, 2018, s. 155). He ovat edeltäjiään pehmeämpiä, liberaalimpia ja optimistisempia. He kokevat tulevaisuutensa valoisaksi (Hobart, 2014, s. 288) ja työelämänsä olevan täynnä rajattomia mahdollisuuksia (Mellanen & Mellanen, 2020, s.38–40). Heidän nuoruuttaan on kuitenkin värittänyt myös taloudellinen epävarmuus finanssikriisin aikaan ja yli kaksikymmentä vuotta kestänyt terrori-iskujen uutisoinnista aiheutuva turvattomuus. Joukkoirtisanomiset ovat vaikuttaneet työpaikkauskollisuuteen ja tietovuotoskandaalit ovat herättäneet terveen skeptisyyden tietoa kohtaan. Milleniaalit elävät nykyhetkessä ja ovat valmiita luomaan itse muutosta.

Kultalahden (2015) mukaan Y-sukupolvi ei odota pitkiä uria organisaatioissa. He haluavat työskennellä joustavasti ja riippumattomasti pitäen myös hauskaa töissä (Colliander & Kepanen, 2021, s. 171). Työn ilo lisää työntekijöiden luovuutta ja kehitysmuotoisyyttä. Ilo tuo jaksamista, keveyttä, vähentää stressiä ja lisää energiaa (Kassara, 2017, s. 148). Se myös motivoi, tuo mielekkyyttä työhön ja auttaa jaksamaan. Mitä enemmän iloa koetaan, sitä enemmän merkityksellisemmäksi se koetaan. Työmotivaation kannalta milleniaalit pitävät tärkeimpänä, että työ on kiinnostava, vaihteleva ja joustava sekä että on hyvät suhteet kollegoihin ja esihenkilöihin (Kultalahti & Viitala, 2014).

3.1 Milleniaali työntekijänä

Milleniaalien johtamisessa korostuu luottamus ja yhteenkuuluvuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä henkilökohtainen kasvu (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 119). Työhön sitoutumista lisää se, että organisaatio on huolehtinut siitä, että työntekijät arvostavat organisaation arvoja ja periaatteita sekä voivat toteuttaa omaa asiantuntijuuttaan työssään

(Pyyny, 2018, s.134; Handolin, 2013, s.112). Mellasen ja Mellasen (2020, s.120) mukaan organisaation arvot ja tarkoitus sekä näiden yhteensopivuus ovat tärkeitä milleniaalien arvomaailman kanssa työn merkityksellisyyden ja työtehtävien mielekkyyden kokemisessa. Mikäli työntekijän arvot ovat ristiriidassa organisaation arvojen kanssa tai työtehtävät eivät tuota työntekijälle mielihyvää, ei millään muullakaan työntekijäkokemuksen parantamiseen tähtäävillä ohjelmilla tai työkaluilla ole lopulta merkitystä. Vaikka milleniaali vaihtaakin herkästi työpaikkaansa, on hän silti valmis sitoutumaan omaa arvomaailmaansa vastaavaan yrityskulttuuriin (Vesterinen & Suutarinen, 2013, s. 121).

Työntekijöiden motivoitumiseen vaikuttaa, toteutuuko julkisesti esitetyt arvot arjessa (Syvänen ym., 2015, s. 124). Työelämässä roolit ovat vaihtuneet, työpaikat kilpailevat parhaista työntekijöistä, eikä työntekijät työpaikoista (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 17). Voittajia ovat työpaikat, joihin ihmiset haluavat mennä töihin. Milleniaalit ovat työelämässä olevista sukupolvista kouluttautuneimpia, he haluavat saada työssä tuloksia heti (mts. 40). Heitä ei pitäisi kohdella alaisina, vaan valmennettavina ja yhteistyökumppaneina. He haluavat johtajan olevan suunnan näyttäjä ja odottavat tasapuolisuutta vailla arvovaltahierarkiaa.

Milleniaalit ovat tavoitteellisia, itsevarmoja ja kunnianhimoisia (Mellanen & Mellanen, 2020, s.40). Kärsimättömyys näkyy sitoutumattomuutena työelämään. Nämä ominaisuudet yhdessä korkean koulutustason kanssa johtavat siihen, että he ovat edeltäjiään valmiimpia perustamaan esimerkiksi yrityksen jo nuorena. He eivät koe työtä velvollisuutena, vaan itsensä kehittämisen välineenä ja henkilökohtaisen elämän jatkeena (mts.42). Tämä näkyy työnantajalle joustavuutena. Työn arvoa määrittävät siihen käytetyn ajan sijaan enemmän tulokset.

Työn rinnalle on tullut kilpailevia asioita, ja he antavat huomattavan korkean arvon elämän tasapainolle ja sisällölle (Kultalahti, 2018, s. 155). He tunnistavat paremmin oman jaksamisen tärkeyden, mutta työn merkitys ei ole vähentynyt. Heidän ajattelutapansa on globaali ja he ovat verkostoituneet laajasti niin kotimaassaan kuin kansainvälisestikin (Vesterinen & Suutarinen, 2013, s. 119).

Vaikka työnantajat saattavat olla luovia rekrytoidessaan milleniaaleja, eivät he saa usein pidettyä heitä työssä (Campione, 2015, s.70). Korkeampi palkka viehättää milleniaaleja aluksi, mutta se ei vielä riitä. Milleniaalit janoavat joustavuutta kuten joustavaa työ- ja vapaa-aikaa sekä pitävät työn tekemistä omalla tavallaan merkittävänä. Se mitä milleniaali havaitsee negatiiviseksi työssään tai työympäristössä epärealistiseksi, kohtuuttomaksi tai toimimattomaksi, saa milleniaalin jättämään työnsä. Siinä missä edeltävä sukupolvi tekee yllättöksi urakehityksensä eteen tai osoittaakseen sitoutumista organisaatioon, milleniaalisukupolvi tekee ylimääräistä työtä vain, jos se on välttämätöntä, kuten johdon vaatiessa tai tarvitessaan ylimääräisiä tuloja. Milleniaalit karttavat epäsäännöllisiä aikatauluja, sillä he haluavat pitää kiinni vapaa-ajastaan.

Milleniaalit haluavat tulla huomioituksi omine ansioineen, ei ryhmänä (Campione, 2015, s.70; Vesterinen & Suutarinen, 2015, s. 125). He eivät ole yhtä vahvoja kuin edeltäjänsä neuvottelemaan rooleistaan, tyytymään vähemmän täydellisiin olosuhteisiin eikä jatkuvuuteen epämiellyttävien tilanteiden yllättäessä, joka voi olla myös syynä jättää työpaikka (Campione, 2015, s.70). Useat milleniaalit ovat nähneet stressin, avioerot, psyykkisiä ja fyysisiä vaivoja, joka on saattanut saada milleniaalit ymmärtämään rahan, aseman ja kunnioituksen arvon sekä niiden hinnan yksilölle, perheelle ja yhteiskunnalle. Ikäjohtamista tutkivassa tutkimuksessa tuli ilmi, että eri ikäisen henkilöstön odotukset työltä ja esimieheltä vaihtelivat; osa odotti esimieheltä tukea osaamisen kehittämisessä ja urakehityksessä, osa koki omalta mukavuusalueelta poistumisen kuormittavana tai ahdistavana (Ervasti, 2018, s. 88).

Väitöskirjassaan Kultalahti (2013) toteaa Y-sukupolven, eli 1978–1995 syntyneiden, odottavan työelämältä mukavaa työilmapiiriä ja työyhteisöä sekä vastuullisia työtehtäviä. He odottavat esihenkilön keskustelevan ja olevan kiinnostunut työntekijöistään sovittaen työn yhteen muun elämän kanssa. Palaute ja kannustus on tärkeää, kun taas rahalla on pienempi merkitys. Y-sukupolvi ei sitoudu työnantajaan, vaan valmistautuu vaihtamaan työpaikkaa ja jopa ammattia usein, tärkeämpää on itsensä toteuttaminen elämän muilla sektoreilla. Harrastukset ja matkustelu saattavat olla työelämää tärkeämpää. He toivovat esihenkilön olevan kuin oman elämänsä personal trainereita ja kohtelevan heitä joustavasti.

Kultalahti (2018, s. 156) avaa kuvausta siitä, miten milleniaali näkee esihenkilönsä personal trainerina eli ikään kuin valmentajana. Tällöin esihenkilö kartoittaa lähtötilanteen, tavoitteet ja suunnan, mihin ollaan menossa ja onko tarvetta tehdä muutoksia. Suunnitelmaa tarkistetaan välillä ja sen mukaan tehdään suunnanmuutoksia. Suhde toimii, kun työntekijä ottaa vastuun toiminnastaan ja voi luottaa siihen, että toinen näkemyksensä ja kokemuksensa turvin luotsaa oikeaan suuntaan. Milleniaalit tarkistelevat esihenkilönsä toimintaa kokonaisvaltaisemmin, kuin aiemmat sukupolvet.

Henkilöstön edustajien mielestä vanhat johtamismallit eivät toimi, vaan halutaan vuorovaihteista ja valmentavaa otetta (Campiono, 2015, s.70). Henkilöstö odottaa myös mahdollisuutta hyödyntää osaamistaan ja osallistua päätöksentekoon ja että esihenkilö tukisi asiantuntijuuden kehittymistä (mts, s.70; Vesterinen & Suutarinen, 2013 s.125). He toivovat myös tukea ja palautetta esihenkilöltä. Y-sukupolvelle ei riitä vain esihenkilöltä saatu arvostus, vaan heille on erittäin tärkeää myös kollegoilta saatu palaute ja oppiminen (Vesterinen & Suutarinen, 2015, s. 125). Milleniaalien esihenkilöiden motivaatioon vaikuttaa, että heidän potentiaalinsa tunnustetaan ja että heihin luotetaan ja heidät huomioidaan (Godinho-Bitencourt, ym., 2019). Oikeudenmukainen ja vuorovaikutteinen johtajuus tukee henkilöstön hyvinvointia ja toimivaa työyhteisöä (Campiono, 2015, s.70). Milleniaalien johtamisessa on ennen kaikkea ymmärrettävä motivoinnin tärkeys, johon ei riitä yksistään palkkaneuvottelut (Vesterinen & Suutarinen, 2013, s.160). Milleniaaleja leimaa diginatioille ominainen keskittymiskyvyttömyys, joka on seurausta tiedonkäsittelykyvyn vaatimusten kasvamisesta.

Milleniaaleille on korkean elintason sijaan tärkeää elämisen laatu ja vapaa-aika (Vesterinen & Suutarinen, 2013, s. 9). He haluavat antaa itsestään osaamisensa ja ideansa, eivät niinkään aikaansa. Pirinen ja Hussi (2010) ovat todenneet vanhempien huomioineen milleniaaleja paljon lapsuudessa ja kuunnelleen heidän mielipiteensä ja kannustaneet suorituksissa. Heitä on rohkaistu omien mielipiteiden esille tuomiseen, verkostoitumiseen ja vaikuttamiseen (Vesterinen & Suutarinen, 2013, s.19). Näitä taitoja he käyttävät myös työelämässä. He haastavat johtamistapaa, eivätkä ota asioita itsestään selvyytenä. Esihenkilöiden itsensä mielestä nuorten johtamisessa esihenkilön tärkeimmäksi ominaisuudeksi voisi nimetä innostavuuden (Manzanon & Nyström, 2011, Vesterisen & Suutarisen, 2013, mukaan, s. 24–25). Seuraavaksi arvostettiin keskustelevuutta, pätevyyttä ja vakuuttavuutta,

tekevyyttä ja aikaansaavuutta. Vastuullisuutta, läpinäkyvyyttä, empaattisuutta ja viisautta arvostettiin myös. Nuoret itse toivoivat esimieheltä myös eniten innostavuutta ja keskusteluvuutta. Nuoret arvostivat myös aikaansaavuutta ja tekemistä, vastuuntuntoisuutta, oikeudenmukaisuutta ja avoimuutta.

Esihenkilöiden kannattaa kiinnittää huomiota siihen, minkälaisia suhteita he milleniaalien kanssa luovat (Graves & Luciano, 2013). Luomalla korkealaatuisia suhteita milleniaalien kanssa, kasvaa heidän autonomiansa, mikä edistää milleniaalien työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja organisaatioon sitoutumista. Milleniaalit arvostavat ulkoisia ja tunnistettavia motivaation säätelytekijöitä vanhempia sukupolvia enemmän, mutta eivät pärjää niin hyvin sisäisten motivaatiotekijöiden hallinnassa (Mahmoud, 2020, s. 393).

Gravesin ja Lucianon (2013) mukaan esihenkilöiden toiminnan vaikutus, on jo aiemmin todettu vaikuttavan alaisen kokemaan työmotivaatioon, sillä esihenkilöt voivat muokata työntekijöiden työoloja. Taittonen (2021, s. 52) on myös tutkinut Pro Gradussaan esihenkilöalaisuuden laadun yhteyttä milleniaaliaalien kokemiin autonomisiin työmotivaatiotyyppeihin. Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että yhteyden merkitys oli positiivinen, sillä suhteen ollessa laadukkaampi myös motivaatiot kasvoivat.

3.2 Milleniaali esihenkilönä

Porter, ym., (2019) kirjoittavat artikkelissaan sukupuolten välisiä eroja milleniaalijohtajilla tutkineesta tutkimuksesta, jossa kävi ilmi, että naisilla, joita on ohjattu perinteisiin maskuliinisiin tapoihin sekä miehillä on paremmat mahdollisuudet menestyä johtajina. Menestystä lisääviä tekijöitä naisilla oli nuoruudessa urheileminen, matematiikan ja tieteiden opiskelu sekä itsetunnon kasvu. Nämä tekijät auttavat milleniaalinalaisia omaksumaan johtamisrooleja paremmin kuin edellisen sukupolven naisia, ja niinpä kokemukset ovatkin tarjonneet milleniaalinalaisille mahdollisuuksia kehittää perinteisiä maskuliinisia ominaisuuksia, kuten esimerkiksi suoraan puhumista ja itsevarmuutta johtamisessa. Aikaisempi johtamiskokemus, palvelun arvo ja tehokkuus korreloivat suoraan menestymiseen milleniaalijohtajana. Tutkimuksen mukaan miehet ovat vähemmän laskelmoivia pohtiessaan johtamismahdollisuuksiaan. Milleniaalinalaiset saattavat olla edeltäjiään pelottomampia ottamaan riskejä ja punnitsevat intohimon hyötyjä ja haittoja.

Kauhasen (2012, s. 69) mukaan työnantajakuva vaikuttaa siihen millaisiin perinteisiin organisaatioihin hakeudutaan. Työnantajakuva pitää sisällään organisaation toimialan, ulkoisen ja sisäisen viestinnän, omistajuuden, toimipaikan sijainnin, rakennuksen ja toimitilat, oman henkilöstön, sijaisten ja opiskelijoiden kokemuksen, palkkatason ja henkilöstöetuudet, oppimis- ja kehittämis- sekä uramahdollisuudet ja julkisen näkyvyyden.

Milleniaalien työidentiteetti ja identiteettipositio rakentuvat ja muotoutuvat jatkuvasti työhön liittyvissä ja työn ulkopuolisissa vuorovaikutussuhteissa muodostamatta niinkään yksittäistä työntekijäryhmää (Toivanen 2021, s. 4). Pitkänen (2017, s. 135) on väitöskirjassaan todennut esihenkilöiden priorisoineen korkealle työntekijöiden kuuntelemisen, keskustelemisen ja palautteen annon. Myös Lehto ja Viitala (2016, s. 125) havaitsivat tutkimuksessaan Y-sukupolven johtamistavan yhä vuorovaikutteisemmaksi.

Nykyisessä työelämässä esihenkilön tulisi tuntea eri sukupolvien erilaisuus (Vesterinen & Suutarinen, 2013, s.10–11). Erilaisia sukupolvia on johdettava eri tavoin ja saatava heidät yhteistyöhön löytäen kaikkien vahvuudet ja näin täydentää toinen toisensa osaamista. Eri sukupolvien välillä on työyhteisössä herkästi jännitteitä, joiden välttämiseksi toisten arvostaminen ja joustaminen on ensiarvoisen tärkeää. Teknisesti taitavan ja sosiaalisissa alustoissa kätevästi sukkuloivan milleniaalisukupolven vuoksi yrityksen toimintatavat ja työtavat on uudistettava heidän taitojaan vastaavaksi. Myös hyvinvointiin on panostettava entistä enemmän. Milleniaalit haastavat kysymään, miten heitä johdetaan tilanteessa, jossa hierarkiat kyseenalaistetaan, lojaliteetti ja sitoutuminen työhön on heikompaa ja jossa esihenkilöiltäkin vaaditaan joustamista. Työhyvinvoinnin kehittämisen vastuuta ei voi jättää vain esihenkilön harteille, myös esihenkilöt tarvitsevat siinä tukea (Lehto & Viitala, 2016, s. 128). Heidän osaamistaan on kehitettävä ja johtamisjärjestelmiä työkaluineen tarjottava johtamistyön tueksi. Esihenkilöiden tukeminen on suurelta osin henkilöstöammattilaisten varassa.

Henkilöstöjohtamisen nykytilaa tutkittaessa kehitettäväksi asioiksi nousi pienissä ja keski suurissa yrityksissä varahenkilö- ja seuraajasuunnittelu, esimiestyön johtaminen ja palkitsemisen (Viitala ym., 2013). Tutkimuksen perusteella tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi valikoitui esihenkilötyö, erityisesti sen systemaattisuus ja yhteneväisyys. Toisena esiin nousi henkilöstöjohtamisen vastuiden ja tehtävien selkiyttäminen. Yrityksissä ei ollut käytäntöä

keskustella henkilöstöjohtamisesta kollektiivisesti, arvioiden ja tavoitteellisesti. Keskustelua oli siis tarpeen lisätä. Parhaiten oli onnistuttu resursoinnissa eli työn joustavuudessa ja perehdyttämisessä. Rekrytointi- ja työhyvinvointiasiat olivat myös useasti kunnossa. Milleniaalit odottavat esihenkilöltään läsnäoloa, kannustusta ja vuorovaikutteista johtamistyyliä (Lehto & Viitala, 2016, s. 125; Vesterinen & Suutarinen, 2015, s. 125). Esihenkilötyöstä tulee henkilöstöammattilasten mukaan jatkossa yhä vaativampaa ja jotta siinä onnistutaan, on esihenkilötyölle oltava enemmän aikaa ja esihenkilövalmiuksia kehitettävä.

4 MOTIVAATIO

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata motivaation määritelmää ja tarkemmin sisäistä sekä ulkoista motivaatiota. Seuraavaksi tarkastelussa on työmotivaatioteorioita, työmotivaatiota edistäviä tekijöitä ja lopuksi motivoituneen esihenkilön hyötyjä organisaatiolle.

Mowdayn ym. (2004) mukaan Campbell ja Pritchard (1976) kuvailevat, että motivaatio liittyy erilaisten ihmissuhteiden riippuvuussuhteisiin, joka selittää yksilön käyttäytymisen suunnan, värähdyslaajuuden ja sitkeyden mukaan lukien soveltuvuuden, taitojen, asiayhteyden ymmärtämisen ja ympäristön toiminnan rajoitusten jatkuvia vaikutuksia.

"Motivaatio on yksilön psyykinen tila, joka määrää, millä vireydellä (aktiivisuudella ja ahkeruudella) ja mihin suuntautuneena hän tietystä tilanteesta toimii" (Peltonen - Ruohotie 1987, s.22, Kauhasen, 2012, s.111, mukaan). Motivaatiota ei voi ymmärtää yksittäisenä ilmiönä, vaan se esiintyy suhteessa arvoihin ja uskomuksiin ja siinä havaitaan kulttuurillisia eroja (Shrivastava & Banerjee, 2016, s. 161). Psykologiassa motivaatio määritellään tunteiden, tavoitteiden, toiveiden ja intohimojen heräämisinä (Nurmi & Salmela-Aro, 2017, s. 9–10). Motivaatio-käsitteen taustalla on syitä, jotka vastaavat kysymykseen miksi ja niitä ovat esimerkiksi yksilön arvot, hallinnan tunne ja ihmisen psykologiset perustarpeet. Syitä löytyy myös evoluutiosta, fysiologisista ja geneettisistä sekä persoonallisuuden piirteistä. Motivaation kohteina voi olla sellaiset asiat, kuten, mitä ihminen haluaa ja mihin hän pyrkii sekä siihen liittyvät tavoitteet, pyrkimykset, huolenaiheet, tavoiteorientaatiot ja intohimot. Motivaatiota määriteltäessä tarkastellaan myös tapoja kuten toiminnan suunnittelua, itsesäätelyä, opittuja toimintatapoja ja oppimisstrategioita sekä keinoja, miten ihminen pyrkii toteuttamaan motiivejaan, tarpeitaan ja toiveitaan.

Motivaatiota tarvitaan kaikkeen (Naumanen, 2018, s.35). Motivaatio on voimavara ja energia, mikä mahdollistaa asioiden aikaansaavuuden. Motivaatio vaikuttaa moniin asioihin, kuten terveyteen, oppimiseen, työkykyyn, aktiivisuuteen, yleisvireeseen, asenteeseen, perusolemukseen, ihmissuhteisiin, elämänhallintaan, työn ja elämän rikkauteen, toimeentuloon ja onnistumisen kokemukseen. Kun ihminen on osaava ja motivoitunut, hänen on hyvä olla. Hyvinvoiva ihminen on osaava ja motivoitunut. Näin syntyy kehä, jossa ominaisuudet vahvistavat toisiaan.

Motivaation mittaamiselle ei ole olemassa luotettavaa mittaria, vaikka työpaikoilla sitä haluttaisiin selvittää (Liesivuori, 2018, s. 40). Kuitenkin aivoissa motivaatio osataan paikantaa. Palkkion odotuksen tiedetään aktivoivan striatumin alaosia, erityisesti accumbens-tumaketta. Kognitiivisista toiminnoista vastaa aivoissa nucleus caudatus ja putamen fyysisistä toiminnoista. Motivaation tasoa tehtävän aloituksessa ja sen aikana ylläpitää nucleus accumbens. Aivojen kuvantaminen kehittyy vauhdilla ja useat toiminnot osataan sijoittaa aivojen tiettyyn kohtaan. Aivotutkimuksella saadaan uutta tietoa aivojen toiminnasta jatkuvasti ja tulosten perusteella voidaan ymmärtää paremmin työn aiheuttamia negatiivisia ja positiivisia seurauksia.

Motivaatiolla saa aikaan tavoitteisiin tähtäävää käyttäytymistä ja se vaikuttaa työsuorituksiin merkittävästi (Hyppänen, 2013, s. 140). Motivaation määrä vaikuttaa ihmisen innokkuuteen käyttää voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseen. Menestymisen kannalta on tärkeää saada henkilö kiinnostumaan ja motivoitumaan organisaation tavoitteista, sillä motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin ja toivottuihin tuloksiin. Kyvyistään ja taidoistaan huolimatta ihminen ei pysty tekemään laadukasta työtä, jos tahto puuttuu (Viitala, 2021, s.141). Koska ihminen on sisältä päin ohjautuva, ei voida puhua motivoimisesta ja sitoutumisesta vaan on tarkasteltava niitä edistäviä tekijöitä (Hyppänen, 2013, s. 156).

Motivaation rakentuminen jaetaan yleisesti sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Hyppänen, 2013, s.141). Ihmisen hyvä johtaminen on liiketoiminnan merkittävä menestystekijä, sillä rahallisen kompensaation lisäksi motivaatioon vaikuttavia tekijöitä on muitakin, ja niihin voidaan vaikuttaa esihenkilötyön ja esihenkilöosaamisen kautta. Järvinen (2014, s. 210) kertoo, että ihmisen on todella tärkeää haluta tehdä työtään ja vieläpä hyvin. Motivaatio on hyvä löytyä itse työnteosta ja sen aiheuttamista tuntemuksista sen sijaan, että huomio on ulkoisen palkitsemisen elementeissä. Sisäisen motivaation ollessa motivaattorina, saavutetaan parhaita tuloksia.

4.1 Sisäinen motivaatio

Sisäisesti motivoitunut saa tyydytystä hyvin tehdystä työstä, johon on itse tyytyväinen (Viitala, 2021, s. 42). Ulkoiset tunnustukset eivät saa painoarvoa, itsensä kehittäminen ja toteuttaminen sen sijaan merkitsevät paljon. Kun meillä on oma yllyke ja halu tehdä asioita, kyseessä on sisäinen motivaatio (Naumanen, 2018, s. 35). Tällainen motivaatio on voimaannuttava ja innostava johtaen usein pysyviin muutoksiin. Esihenkilön tuki vaikuttaa yksilön sisäiseen motivaatioon (Godinho-Bitencourt, ym., 2019).

Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttamisen tunne työssä, vapauden tunne ja oivalluksen kautta syntyvä ilo, dynaamisuuden ja tapahtumisen tunne, edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne sekä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa (Hyppänen, 2013, s. 141). Jo 70-luvulla Decin on tutkiessaan motivaatiota havainnut aidon ja kestäväen motivaation lähtevän ihmisestä sisältä (mts. 143). Sisäisessä motivaatiossa toiminta palkitsee tekijäänsä.

Merkityksellisyys lisää työn sosiaalista kontekstia ja perustelee työn tärkeyden (Niemi & Hietaniemi, 2020, s.165). Merkitsevä työ koetaan palkitsevaksi (Handolin,2013, s.111). Ihmisen tehdessä motiivejaan vastaavaa työtä, hän kokee intoa, voimaantumista ja tyytyväisyyttä (Klemetti, 2021, s. 146).

Viitala (2021, s. 43) kertoo, että Dysvik ja Kuvaas (2010) ovat tutkimuksessaan todenneet, että työntekijöiden pysymiseksi on tärkeää vahvistaa heidän sisäisen motivaationsa taustalla olevia tarpeita, kuten autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. Sitoutumisen kannalta vahvasti sisäisesti motivoitunut ei vaihda niin herkästi työpaikkaa kehityspyrkimyksistä huolimatta. Työn mielekkyyttä lisää vahva sisäinen motivaatio (Syvänen ym.,2015, s.37).

4.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoisesti motivoitunut tavoittelee palkkioita (Viitala, 2021, s. 42). Ulkoisina motivaatiotekijöinä pidetään rahaa, etuusia ja asemaa (Hyppänen, 2013, s.141; Viitala, 2021, s.115). Raha sisältää sekä säännöllisen palkan että tulokseen tai suoritukseen perustuvat palkkiot. Etuudet pitävät sisällään organisaation henkilöstölleen tarjoamat edut, kuten

ruokailuun, työterveyshuoltoon, liikuntaan ja vapaa-aikaan liittyvät edut sekä erilaiset osuudet. Tittelit, työhuoneen sijainti ja koko, valta ja vastuu liittyvät asemaan (Hyppänen, 2021, s.141). Esihenkilön on tärkeää tunnistaa ne työntekijät, joille ulkoiset motivaatiotekijät ovat erityisen tärkeitä.

Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat sellaiset asiat, jotka työntekijät kokevat palkitsevina, mutta joita ei voi rahassa mitata, kuten esimerkiksi mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä sekä edetä uralla (Viitala, 2021, s.115). Työsuhde-eduilla voidaan vastata henkilöstön arvostukseen, sitouttaa, lisätä työhyvinvointia -ja tyytyväisyyttä sekä erottautua kilpailijoista. Ulkoisesta motivaatiosta on kyse myös silloin, kun toisen pakottamana tai vaatimana tekee asioita, joita ei itse haluaisi (Naumanen, 2018, s. 35). Jos tehtävään syntyy kiinnostus, voi ulkoinen motivaatio muuttua myös sisäiseksi motivaatioksi.

4.3 Työmotivaatioteoriat

Maslowin tarveteorian, joka on tunnetuin tarvehierarkia vuodelta 1943, mukaan tarvehierarkiassa edetään aina alimmalta tarpeelta ylöspäin, mutta etenemistä ei tapahdu, elleivät alimmat tarpeet ensin täyty (Hyppänen, 2013, s. 141–142; Mellanen & Mellanen 2020, s. 57; Syvänen ym. 2015, s.130). Ensiksi tulee perustarpeiden, kuten fyysisten, turvallisuuden ja läheisyyden ja sosiaalisuuden tarpeiden, täytyä. Sen jälkeen seuraa arvostuksen tarve sekä esteettiset ja älylliset tarpeet. Kun nämä kaikki tarpeet ovat tyydyttyneet, voi ihminen vasta toteuttaa itseään ja saada omat kykynsä käyttöön. Henkiinjäämisen varmistamiseksi Maslowin tarvehierarkian mukaan ahdistuneen ihmisen ajattelu kapeutuu ja huomio kiinnittyy vain mahdollisiin vaaroihin ja niistä selviämiseen. Ajattelu voi avartua jälleen vasta, kun ihminen tuntee olonsa turvallisiksi.

Tarveteoriasta käytetään myös nimitystä motivaatioteoria, jonka mukaan vallitseva tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä eikä tyydytetty tarve enää motivoi (Hyppänen, 2013, s. 141–142). Psykologi Clayton Alderfer on tiivistänyt tarvehierarkiamallia kolmeen perustarpeeseen, joista ensimmäinen on toimeentulon tarve, johon kuuluu materiaallinen turvallisuus, säilyminen ja olemassaolo (Aaltonen ym. 2020, s. 79). Toisena on liittymistarve, tarve sosiaalisuuteen ja kuulua johonkin. Kolmantena on kasvutarve, johon liittyy pyrkimys kehittää ja hyödyntää tarpeita tuottavasti. Kuviossa 1 esitellään Maslowin viisiportainen tarvehierarkiamalli ja havainnollistetaan myös Alderferin tarpeiden jako kolmeen luokkaan.



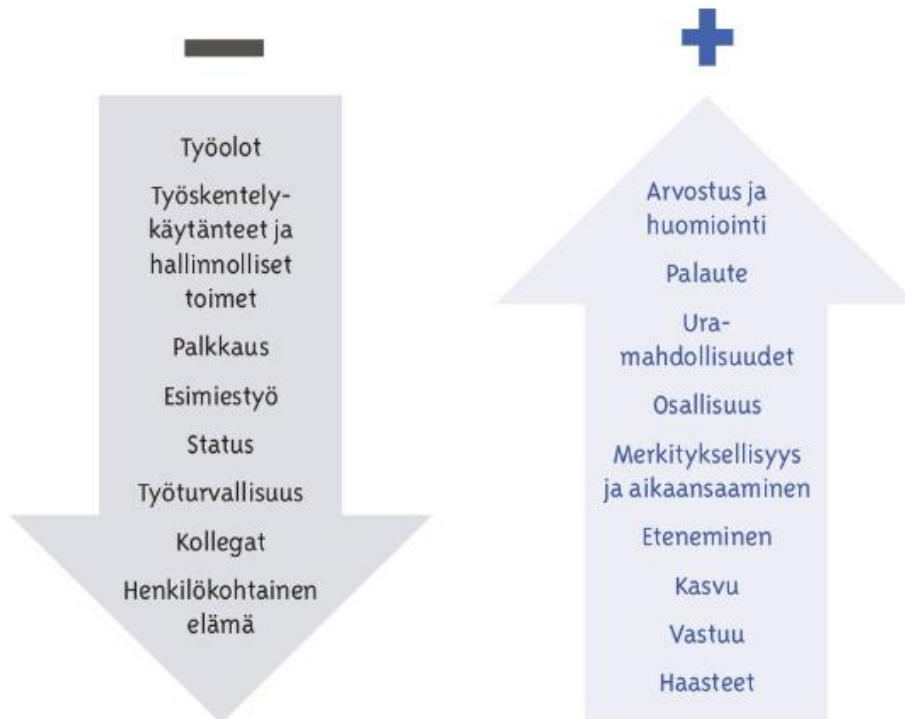
Kuvio 1. Maslowin viisiportainen tarvehierarkiamalli ja Alderferin kolmiosainen tarvejako (Aaltonen ym., 2020, s.79).

Milleniaalit ovat syntyneet aikakaudelle, jossa fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet ovat täyttyneet, eikä niitä ole tarvinnut aktiivisesti tavoitella (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 58–59). Aiemmat sukupolvet ovat tehneet Suomesta hyvinvointivaltion. Tämän vuoksi milleniaalit voivat vaatia työltä eri asioita, kuin aiemmat sukupolvet. Milleniaaleja ei voi sitouttaa työhön pelkästään hyvin palkatulla vakituisella työllä eli tarvehierarkian matalampien tasojen täyttymisellä. Milleniaalit ovat voineet tavoitella tarvehierarkian korkeampia tasoja, kuten yhteenkuulumista, yhteisöllisyyttä ja itsensä kehittämistä.

Milleniaalit haluavat jatkuvasti kehuja, mikä kuvaa hyvin tarvehierarkian neljättä tasoa (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 58–59). Itsensä kehittäminen ja toteuttaminen, vaikuttaminen ja arvostuksen tarve viittaavat ylimmän tason tarpeisiin. Motivaatiotekijöitä ovat sisäiset ja korkeamman tason tarpeet, kuten itsensä arvostetuksi kokemisen tunne, hyvä palaute työstä, sopivat haasteet, kehitysmahdollisuudet, osallisuuden tunne ja itsensä kokeminen tärkeäksi (Aaltonen ym. 2020, s.83). Tämä malli tukee ajatusta siitä, että työmotivaatio on sisäsyntyistä, kunhan olosuhteet ovat kunnossa.

Herzbergin motivaatioteorian mukaan itse työhön liittyviä varsinaisia innostavia ja kannustavia motivaatiotekijöitä ovat työn sisältö, työssä koetut saavutukset, saadut tunnustukset, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja kasvamisesta ja uralla koetut etenemisen mahdollisuudet (Hyppänen, 2013, s. 141–142). Herzbergin motivaatioteorian mukaan työmotivaatiota heikentävät ja vahvistavat tekijät ovat toisistaan riippumattomia (Aaltonen ym. 2020, s.83). Työtyytyväisyyttä alentavat hygienia- ja motivaatiotekijät ja vastaavasti työtyytyväisyyttä lisäävät motivaatiotekijät. Hygienia- ja motivaatiotekijöitä ovat työympäristöön liittyvät tekijät, maine, rahoitukset, edut, hyödyt, työturvallisuus, työn varmuus, yrityksen johtaminen ja hallinto.

Hygienia- ja motivaatiotekijöihin kuuluvat myös esihenkilö- ja alaisuus-suhteet, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat, palkkausjärjestelmä, työpaikan siisteys ja ihmissuhteet (Hyppänen, 2013, s. 141–142). Näiden asioiden ollessa huonosti hoidettu, työntekijöiden motivaatio laskee. Kuitenkaan näiden asioiden ollessa hyvin, se ei itsessään lisää motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Kuviossa 2 esitellään Herzbergin teorian hygienia- ja motivaatiotekijät.



Kuvio 2. Herzbergin teorian hygienia- ja motivaatiotekijät (Aaltonen ym., 2020, s.82).

Itsemääräämisteorian kolme psykologista perustarvetta ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus (Deci & Ryan, 2000, Martelan ym., 2017, mukaan, s. 102–103). Autonomialla tarkoitetaan kokemusta sisäsyntyisestä tekemisestä ulkoisen paineen sijaan. Kyvykkyydellä tarkoitetaan kokemusta asioiden osaamisesta, hallitsemisesta ja aikaansaamisesta. Kokemus yhteenkuuluvuudesta tarkoittaa sitä, että henkilö on osa yhteisöä ja hän kokee syvää yhteyttä läheisiin ihmisiin. Perustarpeet ovat synnynnäisiä ja ne tähtäävät psykologiseen kasvuun, sisäistämiseen ja hyvinvointiin (Van de Broeck, 2016).

Myös Mellanen ja Mellanen (2020, s. 59–60) mainitsevat teoksessaan psykologisesta sopimuksesta (Rousseau, 2014), jolla tarkoitetaan niitä yksilön sisäisiä uskomuksia, toiveita ja uskomuksia, joita työntekijällä ja työnantajalla on toisiaan kohtaan. Niiden oletetaan kuuluvan työsuhteeseen, vaikka niistä ei puhuta eikä niitä kirjoiteta työsopimukseen. Psykologisen sopimuksen puuttuessa aiheutuu pahimmillaan konflikteja, työnteon heikentymistä tai jopa henkilön irtisanoutuminen. Nykyään alkaa olla huomattavissa myös toisenlaista muotoa psykologisesta sopimuksesta. Työntekijöillä on erilaiset intressit ja he voivat antaa ja saada jotain väliaikaisesti, mutta eivät ole valmiita sitoutumaan ja jäämään työsuhteeseen. Psykologisen suhteen laatu korreloi työtyytyväisyyteen ja arvostukseen organisaatiota kohtaan sekä haluun sitoutua organisaatioon (Viitala, 2021, s. 45).

4.4 Työmotivaatiota edistävät ja heikentävät tekijät

Palautteen antamisella voidaan lisätä motivaatiota (Handolin, 2013, s.104, 106; Hyppänen, 2013, s. 155–156, Van den Broeck ym. 2016). Palaute voi olla positiivista, joka kannustaa jatkamaan samalla tavalla, tai rakentavaa, jonka tarkoitus on auttaa kehittymään (Handolin, 2013, s.104, 106; Hyppänen, 2013, s. 155–156). Palautteen hyödyntämiseen vaikuttaa vastaanottajan kyky suhtautua palautteeseen ja hänen itseluottamuksensa ja itsetuntemuksensa (Hyppänen, 2013, s. 155–156).

Esihenkilö voi vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen ja motivaatioon johtamisen ja vuorovaikutuksen keinoin. Viitala (2021, s. 42) on huomionnut henkilöstöjohtamisen näkökulmasta motivoimisen olevan haastavaa, koska ihmiset motivoituvat eri asioista. Henkilöstöjohtamisessa kannattaa panostaa rekrytointiin, työnkuvan selkeyteen sekä osaamisen, työilmapiiriin ja lähiesihenkilötyön kehittämiseen. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu myös työturvallisuuslain mukaan parantaa työympäristöä ja työolosuhteita, jotta työntekijän työkykyä turvataan ja ylläpidetään, torjutaan tapaturmia ja työstä ja työympäristöstä aiheutuvia henkisen ja fyysisen terveyden haittoja (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1 luku 1§). Näillä asioilla voidaan osaltaan edistää työmotivaatiota.

Suppeat ja laajat tavoitteet vaativat erilaista motivoitumista (Niemi & Hietaniemi, 2020, s.163–164). Lyhyen aikavälin tavoitteita saavutettaessa on selkeänä lopputulos, jota kohti mennään suunnitellen ja tehden, kunnes tavoite saavutetaan. Vaikka työ ei olisi mielenkiintoista, kirkas tavoite saa motivoitumaan ja vastaavasti tekeminen lisää motivaatiota. Pitkän aikavälin tavoitteet antavat elämälle tarkoituksen ja päämäärän. Tällaisia ovat esimerkiksi eteneminen uralla ja kehittyminen työssä.

Dialoginen johtamistapa tukee työmotivaatiota (Syvänen ym. 2015, s.117, 256). Keskeiset dialogin tunnusmerkit ovat suora puhe, aito toisten kuunteleminen, kunnioittaminen ja odottaminen eli harkinta (Loppela & Maijala, 2019, s. 261). Dialoginen toimintakulttuuri tarkoittaa työyhteisön kehittämistä, vuorovaikutteista, osallistavaa ja arvostavaa johtamista. Dialogisuus sisältää jatkuvan uudistumisen periaatteen ja näkemyksen siitä, että jokaisen yhteisön jäsenen mielipide on tärkeä ja jokaista kuunnellaan aidosti. Työmotivaatio vaikuttaa siihen, miten työntekijä suhtautuu omaan työhön, työkavereihin, esihenkilöihin ja olosuhteisiin (Syvänen ym. 2015, s.117, 256).

Työmotivaatio syntyy siitä, että työntekijät kokevat esihenkilön toimivan oikeudenmukaisesti ja organisaation arvojen mukaisesti (Pitkänen, 2017, s.131; Syvänen ym. 2015, s. 123). Motivaatiota lisää myös, että työntekijät voivat kokea saavuttavansa mieluisia yhdessä esihenkilön kanssa laadittuja tavoitteita (Syvänen ym. 2015, s. 136). Dialogisen johtajuuden tukiessa työmotivaatiota on oltava realistiset tavoitteet, jotka voidaan saavuttaa. Myös yksilöllisten vastualueiden jakaminen, voimavarojen huomioiminen ja resurssien antaminen kehittymiseen tukevat työmotivaatiota. Kun työmotivaatiota edistetään, vähennetään kontrollia ja lisätään autonomiaa (mts.256). Pehmeämpi johtamistapa huomioi henkilöstön suorituskyvyn, kuten motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin investointikohteena, jonka tuottona saadaan korkealaatuista ja tehokasta palvelua (Lehto & Viitala, 2016, s. 127).

Palkitseminen on laaja kokonaisuus, jonka voi jakaa ei-taloudellisiin ja taloudellisiin palkkioihin (Kauhanen, 2012, s. 111; Viitala, 2021, s. 105). Ei-taloudellisten palkkioiden listaan kuuluu työ itsessään, urakehitys ja sosiaaliset palkkiot kuten kiitokset, tunnustukset ja sosiaaliset kontaktit kuten edustaminen (Handolin, 2013, s. 157; Hyppänen, 2013, s.146.) Systemaattisesti ja nousujohteisesti muuttuvat tehtävät koetaan palkitseviksi (Handolin, 2013,

s. 147). Taloudelliset palkkiot jaetaan epäsuoriin ja suoriin palkkioihin (Hyppänen, 2013, s. 14). Epäsuoria ovat muun muassa erilaiset vakuutukset ja asunto- ravinto- sekä autoetudet. Suoria taloudellisia palkkioita ovat peruspalkan lisäksi tulos- ja osakepalkkiot, henkilökohtaiset lisät sekä erilaisista taidoista, kuten kielitaidosta, palkitseminen.

Työajan joustoihin liittyvät edut ovat muun muassa joustava työaika, normaalia pidemmät vuosilomat sekä mahdollisuus vaihtaa lomaraha vapaaksi (Handolin, 2013, s. 148; Hyppänen, 2013, s. 146). Merkittäviksi eduiksi katsotaan etätyömahdollisuus ja työmatkan aikana tehtävän työn hyväksyminen työajaksi (Hyppänen, 2013, s. 146). Aineeton palkitseminen pitää sisällään työntekijän itsensä arvostamia palkitsevia ja mitattavia asioita, lukuun ottamatta rahallisia palkkioita ihmisten puntaroidessa valintaa joko pysyä tai lähteä työpaikasta, heitä motivoi enemmän aineeton palkitseminen verrattuna rahalliseen palkitsemiseen (Viitala, 2021, s. 105). On hyvin subjektiivinen asia, minkä kukakin ihminen kokee palkitsevaksi (Järvinen, 2014, s. 209). Kauhasen (2012, s. 65) mukaan yleisimpiä syitä työpaikasta irtisanoutumiseen ovat huono esihenkilöjohtaminen ja vaatimattomat kasvupolut.

Yrityksen ylin johto laatii palkitsemisstrategian yhteistyössä asiantuntijoiden ja henkilöstöammattilaisten kanssa (Viitala, 2021, s. 106). Yrityksissä voidaan kuulla myös henkilöstöä siitä, millaisia asioita he toivovat palkittavan. Strategia määrittelee, millaisia asioita yritys haluaa palkita ja miten. Palkitsemisen koskettaessa tuloksia täytyy määritellä, miten jaetaan mahdolliset palkkiot. Työnantajamarkkinoiden asemoituminen ja samankaltaisen yritysten toiminta vaikuttavat myös. Palkitsemisen suuntaviivat ja kehityssuunta on syytä miettiä ja pohtia yrityksen periaatteita kehittämiseksi. Yritys voi melko vapaasti itse määritellä millaisia palkitsemiskäytäntöjä käyttää. Kuitenkin on olemassa reunaehtoja, kuten työehtosopimukset ja vero- ja työlainsäädäntö. Alan vakiintuneet käytännöt, työkuultuuri ja kilpailu työvoimamarkkinoilla määrittelevät osaltaan kannattavan tavan palkita. Oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys ovat tärkeimpiä arvoja palkitsemisessä. Yrityksessä on onnistuttu, jos suurin osa henkilöstöstä on tyytyväisiä palkitsemiseen (mts.107).

Työmotivaatioon aktiivisesti panostaminen on tärkeää, sillä moni tekijä uhkaa työmotivaation syntyä ja kehitystä. Aalto-yliopiston toteuttaman Suomalaisten yritysten ja HR-ammattilaisten sekä esihenkilöiden, jotka työskentelevät henkilöstö- ja hyvinvointipalvelujen

parissa toteutetun kyselytutkimuksen perusteella koronapandemia on lisännyt etätöitä ja vaikuttanut työmotivaatioon alentavasti johtuen lähinnä mielialan laskusta (Ollila, 2021, s.39–40). Työtä tehdään ajallisesti enemmän, kuin tarvitsisi.

Elämän ongelmat johtuvat usein motivaation puutteesta (Nurmi & Salmela-Aro, 2017, s. 9). Motivaation perusta saattaa olla joskus vinoutunut siten, että se ei kohdistu itse tehtävään asiaan vaan oman paremmuuden esiin tuomiseen. Työelämässä motivaation ongelmat voivat näkyä työhyvinvoinnissa, työn laadussa ja tuloksissa. Liian voimakas sitoutuminen sen sijaan voi ilmetä hyvinvoinnin ongelmina, kuten työuupumuksena. Motivaatio liittyy keskeisesti terveyden edistämiseen ja parantamiseen.

Viitalan (2021, s.42) mukaan mielekkyyden kokemus vahvistuu, kun työ on sopivan haastavaa. Yleisesti työmotivaatiota laskee toistuva epäonnistuminen työtehtävissään, työn huono organisointi, epäselvät tavoitteet, kokemus epätasa-arvosta, epäoikeudenmukaisuus, huono työilmapiiri, vähäinen palaute, heikko johtaminen, huonot etenemismahdollisuudet tai epäsopiva työtaakka. Heikko motivaatio näkyy usein huonona asiakaspalveluna.

Kokemus psykologisten perustarpeiden täyttymisestä jää puutteelliseksi, kun organisaatiossa on omaa etua tavoittelevaa politikointia (Rosen ym., 2014). Itsemääräämisteorian periaatteen mukaisesti työpaikkakiusaaminen heikentää psyykkistä terveyttä työpaikalla lisäämällä tyytymättömyyttä, eivätkä peruseriaatteet silloin toteudu. Tämä lisää loppuun palamisen riskiä ja heikentää sitoutumista työhön (Trépanier ym., s. 201). Motivaatiota heikentää myös se, jos esihenkilö on solvaava (Lian ym., 2012, Martelan ym., 2017, s. 103 mukaan).

4.5 Motivoituneen esihenkilön hyödyt organisaatiolle

Organisaation on huolehdittava työsuhteen perusasioista sekä henkilöstöpolitiikalla ja henkilöstöjohtamisen linjauksilla luoda edellytyksiä sitoutumiselle (Hyppänen, 2013, s.157). Sisäisiin motivaatiotekijöihin esihenkilö voi vaikuttaa luomalla puitteet, joissa sisäinen motivoituminen ja sitoutuminen mahdollistuvat.

Vistbacka (2018, s. 67–71) kuvaa väitöskirjassaan johtamistyön motivaatiolähteitä. Ensimmäinen on vaikuttamisen halu, kuten halu kehittää asioita, tehdä asioita järkevästi, rekrytoida oma tiimi, halu saada valtaa ja käyttää sitä oikein sekä ansaita luottamusta. Uralla eteneminen ja etappien saavuttaminen on myös merkittävä motivaation lähde. Johtajaksi kasvua on kuvattu myös ammattitaitoon ja työteliäisyyteen pohjautuvaksi. Haasteiden ja taisteluiden voittaminen on myös motivaatiota vahvistavaa. Jaksaminen nousi johtamistaidon teemana esiin huolena omasta ja henkilöstön jaksamisesta. Henkilöstön jaksamista vahvistettiin riittäväillä resursseilla, toimintatapojen kehittämällä ja uupumisen ehkäisyllä. Johtajien jaksamista tarkastellessa esiin nousi yksinäisyys. Koettiin, ettei ole enää kavereita työyhteisössä ja monen asian kanssa on yksin. Yleinen motivaationlähde on työn merkityksellisyys ja onnistumisen kokemukset. Onnistuneista kokemuksista ihmisten johtamisessa, hyvästä hengestä ja ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa olosta johtajat saivat paljon energiaa. Tunne siitä, että kaikkia tarvitaan ja ammattiryhmien yhteistyö nostivat myös johtajien motivaatiota. Innostuneet ja toimintakykyiset työntekijät saavat haastavatkin muutokset onnistumaan (Lehto & Viitala, 2016, s. 128).

Yrityksen taloutta ajatellen, lahjakkaista työntekijöistä kiinni pitäminen on tärkeää myös siitä syystä, että työntekijän korvaaminen uudella tulee kalliiksi (Hobart, 2014, s. 8). Poisjäävälle työntekijälle maksetaan palkat ja lomat. Rekrytoitaessa aikaa vie muun muassa puhelut, työhaastattelut, palkkakeskustelut, koulutuksen ja lupien tarkistaminen, sopimusten teko ja työterveyden järjestäminen sekä perehdytykseen. Myös asennoitumiseen, harjoitteluun ja oppimiseen kuluu aikaa. Kolmen ensimmäisen kuukauden aikana uuden työntekijän työteho ja aikaansaavuus on vain 50 % kokeneen työntekijän työtehosta. Uuden työntekijän kanssa tulee mahdollisesti neuvotella palkasta ja työsuhde-eduista. Esihenkilöiden vaihtuvuus tulee vieläkin kalliimmaksi. Yrityksessä tulee olla suunnitelma, miten työntekijöiden pysyvyydestä huolehditaan (Hobart, 2014, s. 14–16).

5 AINEISTON KERUU

Tässä luvussa tarkastellaan haastattelua laadullisena aineistonkeruumenetelmänä, haastatteluun osallistujien motivoimista ja tutkimuksen kulkua. Opinnäytetyön toteutuksen kulku kuvataan mahdollisimman avoimesti ja monipuolisesti.

Laadullisen tutkimuksen usein käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi, kysely ja dokumenteista koottu tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83). Menetelmistä voidaan valita yksi tai useampi eri tavoin yhdisteltynä. Haastattelulla tarkoitetaan sitä, että haastattelija kysyy haastattelevalta kysymykset ja kirjaa saamansa vastaukset (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85). Laadullinen tutkimusote sopii ilmiöille, joista ei vielä löydy niin paljon tutkittua tietoa, joten se tarjoaa mahdollisuuden saada syvällisen näkemyksen ilmiöstä (Kananen, 2014, s.16–17).

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä se sopii hyvin laadullisen tutkimuksen luonteeseen ja sen tuloksena saadaan aineisto, joka avaa tutkittavaa ilmiötä (Kananen, 2014, s. 76, Kankkunen ym. 2017, s.74). Teemalla tarkoitetaan keskusteltavaa aihetta (Kananen, 2014, s. 76). Teemahaastattelussa tutkimuskohteena ovat haastateltavan kertomukset ja kokemukset, joita tutkittava itse nostaa esille (Kananen, 2014, s. 86). Teemahaastattelussa haastattelija kysyy haastateltavalta asioita halutusta aihepiiristä (Valli, 2018, s. 28).

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelun runko lähetettiin haastatteluun osallistuville etukäteen. Siinä pyydettiin pohtimaan työmotivaation käsitettä ja millaisia sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatiotekijöitä tunnistaa työssään hoivakodin esihenkilönä. Lisäksi pyydettiin nimeämään työmotivaatiota edistäviä tekijöitä ja kuvailemaan mistä ne voi tunnistaa sekä mikä siinä on hienoa. Yksi teema oli pohtia miten työmotivaatiota voisi ylläpitää ja miten työnantaja voisi tukea sitä. Lopuksi kartoitettiin työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä, niiden tunnistettavuutta, mitä niille voisi tehdä sekä millaista tukea työnantajalta toivotaan.

Halutessamme tietää, mitä ihminen ajattelee jostain asiasta tai miksi hän toimii tietyllä tavalla, kysymme sitä häneltä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.84; Valli, 2018, s. 27). Menetelmää kuvataan joustavaksi, sillä siinä voidaan käydä keskustelua ja dialogia, jolloin on mahdollisuus saada syvällistä tietoa halutuista aiheista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.85–

86). Haastateltavien on suotavaa tutustua haastattelun teemoihin ja kysymyksiin etukäteen, muuten aineisto voi jäädä niukaksi. Haastateltaville kerrotaan etukäteen, että haastattelut nauhoitetaan (Valli 2018, s.35). Yhteyttä haastateltaviin on pidetty sähköpostitse, joka on yksi tehokkaimmista yhteydenpitokanavista (Valli, 2018, s.31).

Haastatteluun osallistujien motivoitumista lisää mahdollisuus tuoda esiin omia näkökulmia, saada äänensä kuuluviin, tarve kertoa kokemuksista ja ajatus siitä, että omien kokemusten hyödyntäminen auttaisi muita (Valli, 2018, s.31–32). Asiantuntijoita voi motivoida halu nostaa esiin oman organisaation tai aseman näkökulmaa. Joku voi kokea velvollisuudekseen osallistua. Halukkuutta osallistua saattaa lisätä aikaisemmat kokemukset tutkimuksiin osallistumisesta ja siitä jääneet positiiviset kokemukset.

Tutkimukseen osallistuvat hoivakotien milleniaaliesihenkilöt olivat korkeimmalta koulutukseltaan sairaanhoitajia. Vuonna 2020 Suomessa työskenteli 75299 sairaanhoitajaa, joista suurin osa oli 26–45- vuotiaita, eli milleniaali-ikäisiä ja vähän vanhempia (Sairaanhoitajat, i.a.). Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena haastattelella organisaation 12 milleniaaliesihenkilöä. Organisaation henkilöstönkehittäjältä tiedusteltiin hoivatoimialan milleniaaliesihenkilöiden määrää (101). Haastattelukutsu saatekirjeineen lähetettiin 101:lle hoivatoimialan milleniaaliesihenkilölle sähköpostitse kysely, jolla kartoitettiin halukkuutta osallistua haastatteluun. Vastaaajia pyydettiin huomioimaan, että haastatteluun osallistuminen edellyttää vähintään vuoden työkokemusta nykyisessä työtehtävässä hoivakodin esihenkilönä ja sitä, että on syntynyt vuosina 1980–2000.

Yksilöhaastatteluihin valittiin kaikki 12 ilmoittautunutta, joille lähetettiin ennalta teemahaastattelurunko. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä. Haastatteluja toteutui lopulta kuusi, joiden lisäksi yksi vastasi kirjallisesti. Haastatteluun lupautuneista yksi oli pitkällä sairauslomalla, jonka takia hän oli estynyt osallistumaan haastatteluun. Kuuden kohdalla haastattelun alussa todettiin, että he eivät kuuluneet tutkimuksen kohderyhmään, joten heidän osaltaan haastattelut keskeytettiin. Yksi oli siirtynyt toiseen organisaatioon haastatteluun ilmoittautumisen jälkeen.

Haastattelupäivinä tiedustelimme haastatteluun osallistumisen halukkuutta puhelimitse eri puolilta Suomea ja saimme siten kaksi uutta kohderyhmään sopivaa haastateltavaa. Heille lähetettiin teemahaastattelurunko sähköpostiin ja he osallistuivat haastatteluun pian siihen tutustuttuaan toinen samana ja toinen seuraavana haastattelupäivänä. Haastatteluja toteutui lopulta kuusi, joiden lisäksi yksi vastasi kirjallisesti. Haastattelut toteutettiin kirjaston yksityisessä meille varatussa tilassa 25-26.8.2022. Teams-haastattelut tallennettiin Teams-nauhoituksella ja luotettavuuden lisäämiseksi myös puhelimitse.

6 AINEISTON ANALYYSI

Sisällönanalyysin ajatellaan olevan menettelytapa, jonka avulla analysoidaan dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti (Kyngäs ym. 2011, s. 139–140). Sisällönanalyysillä pyritään kuvailemaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä sekä sen avulla on mahdollista luoda kategorioita ja käsitekarttoja tai malleja, jotka kuvaavat tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysi tehdään induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia (Vilkkä, 2021, s. 163). Sisällönanalyysi tarkastelee todellisuuden kuvaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 54). Sisällönanalyysia käytettäessä on järkevää pohtia ennakoivasti, millaista aineistoa halutaan kerätä ja miten valittu aineistonkeruumenetelmä johdattaa tutkimukseen osallistujaa (mts.146).

Tuomi & Sarajärvi (2018, s. 122–123) kertovat Milesin ja Hubermanin (1994) kuvanneen aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessiksi, jossa on kolme vaihetta. Ennen analysointia määritetään analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause tai jopa useampi lause. Tutkimustehtävä ja aineisto vaikuttavat analyysiyksikön määrittämiseen. Ensimmäiseksi saatu data redusoidaan eli pelkistetään, jolloin kirjoitetaan auki haastattelu tai muu aineisto. Aineistosta poistettiin epäolennaiset asiat tiivistämällä tai pilkkomalla tekstiä osiin. Aineistoa voidaan tiivistää myös etsimällä aineistosta tutkimustehtävää kuvaavat pelkistetyt ilmaukset. Alkuperäisilmaukset jätetään näkyviin ja pelkistetyistä ilmauksista tehdään oma listaus. Yhdestä vastauksesta voidaan löytää useita pelkistettyjä asioita.

Toinen vaihe on klusterointi eli ryhmittely, jolloin saadun datan ilmauksista etsitään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122–123, Milesin & Hubermanin, 1994, mukaan). Kuvaavat käsitteet ryhmitellään eri kategorioihin ja niille muodostetaan alaluokat, jotka nimetään sisältöä kuvaaviksi. Alaluokkia yhdistelemällä kootaan yläluokat ja taas niitä yhdistelemällä pääloukat, jotka nimetään aihealueittain. Lopuksi nimetään tutkimustehtävää yhdistävä luokka (mts. 124–125).

Kolmannessa vaiheessa abstrahoidaan eli käsitteellistetään, jolloin luodaan teoreettiset käsitteet ja johtopäätökset (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124–125). Aineistosta saadussa sisällönanalyysissä yhdistelemällä aineistoja tulkitsemalla ja päättelemällä saadaan

tutkimustehtävään vastaukset. Tutkimustulosten yhteydessä kuvataan luokitteluista muodostuneet käsitteet tai kategoriat sisältöineen. Tutkija pyrkii johtopäätöksissä tuomaan esille tutkittavalle merkittävät asiat ja koko analysointiprosessin ajan pitämään mielessä tutkittavien oman näkökulman (mts. 127).

Haastattelut litteroitiin huolellisesti ja kaikkine ilmauksineen. Sen jälkeen ne pelkistettiin siten, että aineiston analysointi helpottui ja vastausten sisältö korostui. Taulukossa 1 on esimerkki aineiston litteroinnista ja sen jälkeen tehdystä pelkistyksestä. Kaikki haastattelut käytiin läpi vastaavalla tavalla.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys jatkoanalysointia varten
H14 Öö toki yksikkö tilat palkka. Ne nyt ainaki. minkälaisen tuen saa, minkälainen tiimi itsellä on töissä ja totaniinniin. (Tarkoittaako vastaus, että ne tällä hetkellä sua motivoi?) Joo kyllä.	H14 Työmotivaatiota lisäävä tekijä on työyksikkö. H14 Työmotivaatiota lisäävä tekijä on palkka. H14 Työmotivaatiota lisäävä tekijä on saatu tuki. H14 Työmotivaatiota lisäävä tekijä on oma työntekijätiimi.

Taulukko 1 Esimerkki alkuperäisten ilmaisujen pelkistyksestä.

Haastattelut jaettiin puoliksi ja ne litteroitiin kuuntelemalla ja kirjoittamalla ne tekstimuotoon. Ensimmäisen haastattelun pelkistykset tehtiin yhdessä, jotta meille muodostui yhtenäinen tapa tehdä pelkistyksiä. Sen jälkeen alkuperäisistä ilmaisuista muodostettiin pelkistykset itsenäisesti, lopuksi ne käytiin yhdessä läpi ja haasteellisimmat pohdittiin yhteistyössä. Pelkistysten muodostamisen jälkeen niitä alettiin ryhmitellä yhdessä siten, että samankaltaiset pelkistykset muodostivat oman ryhmänsä. Näin muodostuivat alaluokat, jotka nimettiin kuvaamaan kyseisen alaluokan pelkistyksiä.

Alaluokkien jäsentelyssä pohdittiin eri lähestymistapoja ja niitä peilattiin tutkimuskysymyksiin ja teoriaan. Seuraavaksi ryhmiteltiin alaluokat ja niistä muodostuivat yläluokat. Yläluokkien nimikoinnissa tarkasteltiin jälleen tutkimuskysymyksiä ja aikaisempaa tutkittua tietoa. Tulosten auki kirjoittaminen yläluokkien mukaan jaettiin ensin puoliksi ja lopuksi niitä käytiin läpi ja täydennettiin yhdessä. Tässä työssä pääluokittelu jätettiin harkinnan perusteella toteuttamatta, koska vastauksia kysymyksiin saatiin parhaiten juuri ala- ja yläluokkien kautta. Yhdistäväksi luokaksi nimettiin hoivakotien milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatio, joka on sama kuin opinnäytetyön otsikko. Analyysi on osaltaan tuonut otsikolle painoarvoa. Yksi haastateltavista osallistui tutkimukseen kirjallisesti sähköpostitse, jossa hän vastasi samoihin haastattelukysymyksiin, kuin muut haastateltavat.

Haasteita alkuperäisten ilmausten käyttämisessä tekstissä teetti erilaiset murteet, joista haastateltavat saattaisivat olla tunnistettavissa. Haastateltavan anonymiteetin turvaamiseksi kaikki tekstissä käytetyt alkuperäisilmaisut muutettiin yleiskielelle.

7 TULOKSET

Hoivakotien milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatiota tukevia ja heikentäviä tekijöitä selvittävän haastattelun tulokset jakautuvat *työhön liittyvien tunteiden vaikutuksiin, työn suorittamiseen liittyviin tekijöihin, palkitsemisen vaikutuksiin, työyhteisön vaikutuksiin, esihenkilön hyvinvointiin liittyviin tekijöihin, yksikön hyvinvointiin liittyviin tekijöihin, työmäärään, yhteiseen arvomaailmaan ja tukeen. Hoivakotien milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden yläluokat ja niihin sisältyvät alaluokat esitellään taulukossa 2.*

Alaluokat	Yläluokka
Mielekkyyys Hallinnan tunne Paineen tunne Onnistuminen	Työhön liittyvien tunteiden vaikutus työmotivaatioon
Työn itsenäisyys Oman työn suunnittelu ja aikataulutus Työn tekemisen tapa Työn keskeytyminen Haasteiden merkitys	Työn suorittamiseen liittyvien tekijöiden merkitys työmotivaatioon
Palkka Työsuhde-edut	Palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon
Työyhteisön positiiviset vaikutukset Työyhteisön negatiiviset vaikutukset	Työyhteisön vaikutukset työmotivaatioon
Vaikutusmahdollisuudet Kehittäminen Itsensä kehittäminen Koulutus Urakehitys	Kehittymisen ja vaikutusmahdollisuuksien yhteys työmotivaatioon
Vapaa-ajan ja työajan rajaaminen Jaksaminen Hyvinvointi	Esihenkilön hyvinvointiin liittyvien tekijöiden yhteys työmotivaatioon
Henkilöstön hyvinvointi Asukkaiden hyvinvointi Työnohjaus	Yksikön hyvinvointiin liittyvien tekijöiden merkitys työmotivaatioon
Työmäärän ja kiireen kokeminen Työn jakaminen ja delegointi Sijaispulasta johtuva lisätyö	Työmäärän ja kiireen tunteen vaikutus työmotivaatioon
Yhteinen arvomaailma esihenkilön kanssa Yhteinen arvomaailma työntekijöiden kanssa Luottamus Arvostus Vastuullisuus	Yhteisen arvomaailman merkitys työmotivaatioon
Organisaation tuki Esihenkilön tuki Johtajakollegoiden tuki Organisaation tuki rekrytoinnissa	Tuen merkitys esihenkilön työmotivaatioon

Taulukko 2 Hoivakotien milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Keskeisinä tutkimustuloksina voidaan mainita milleniaaliesihenkilöiden arvostavan joustavuutta monissa eri muodoissa, työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja rajaamista, vapautta tehdä työtä yksilöllisellä tavalla sekä palautteen saamista. Esihenkilön tuki ja riittävä palkka koetaan tärkeinä tekijöinä.

7.1 Työhön liittyvien tunteiden vaikutus työmotivaatioon

Työhön liittyvien tunteiden vaikutuksiin luokiteltiin työn *mielekkyys*, *hallinnan* ja *paineen tunteiden* kokemukset sekä *onnistumisen* kokemukset. Lähes kaikki esihenkilöt kertovat, että heitä motivoi joko itse työn teon, työtehtävien tai työhön tulemisen *mielekkyys*.

Työmotivaatio tarkoittaa, että töihin on kiva tulla.

No se on siis sellaista, että — millä mielellä se tavallaan tekee sitä työtä ja niin kuin sitä jaksamista ja sellaista —

Hallinnan tunnetta esihenkilöt kuvailevat lankojen käsissä pitämisellä ja onnistumalla asioiden loppuun saattamisessa. Yksi esihenkilö kertoo organisaation, kuntatilaajien, asukkaiden ja läheisten luoman *paineen* työskennellä tiettyjen odotusten mukaisesti vaikuttavan esihenkilön työhön motivaatiota edistävästi. Henkilökunnan kokeman paineen koetaan vaikuttavan esihenkilöiden työmotivaatioon heikentävästi, sillä henkilökunnan paine heijastuu yleiseen tunnelmaan negatiivisesti.

Esihenkilöt kokevat työssään monenlaisia työmotivaatiota lisääviä *onnistumisen* kokemuksia. Osa niistä liittyy henkilöstön onnistumiseen ja rekrytoinnissa onnistumiseen. Tuloksissa korostuu onnistuminen omassa työtehtävässä. Kuitenkaan liian helposta tai rutiininomaisesta työtehtävästä suoriutumisesta ei koeta onnistumisen kokemusta.

7.2 Työn suorittamiseen liittyvien tekijöiden merkitys työmotivaatioon

Työn suorittamiseen liittyvinä tekijöinä tulee esiin muun muassa *työn itsenäisyys* ja *tapa tehdä työtä*. *Oman työn suunnittelun ja aikatauluttamisen* merkitys korostuu työmotivaatiota vahvistavana tekijänä, mutta niitä kuormittaa jatkuvat *työn keskeytykset*. Useiden omien työtehtävien loppuun saattamista hidastaa työntekijöiden asioihin sekä rekrytointiin käytetty aika. Työhön liittyvä vapaus sekä vapaus omien ajatusten toteuttamiseen lisää esihenkilöiden työmotivaatiota.

Ne mitkä edistävät sitä työmotivaatiota, niin nimenomaan se vapaus ja vastuu.

Yli puolet tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä ovat sitä mieltä, että motivaation ylläpitämiseksi tarvitaan *riittävän haasteelliset työtehtävät*, joihin kuuluu niin itsensä haastaminen kuin työnantajan tarjoamat haasteet.

Sopivasti pitää olla haasteita.

Yksi esihenkilö tuo esiin, että myös haasteellisten tilanteiden ratkaiseminen ylläpitää työmotivaatiota. Esihenkilöiden mukaan oman näköisen työn tekeminen omalla persoonalla motivoi mahdollistaessaan työn tekemisen laadukkaasti, tasapuolisesti ja kannustavasti. Keinoina oman työn suunnittelun tukemisessa pidetään kalenterin käyttöä, organisointia, aikataulujen laatimista, mahdollisuutta valikoida työtehtäviä oman mielenkiinnon ja vireystilan mukaan. Lisäksi *oman työn johtamisen* sekä *joustavan työajan* koetaan edistävän työmotivaatiota.

Osaan ei pysty itse vaikuttamaan, kalenterointi on yksi keino, mutta sekään ei ole aukoton.

7.3 Palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon

Palkka, työsuhde-edut ja palaute vaikuttavat milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatioon. Tämänhetkinen kuukausipalkka edistää esihenkilöiden työmotivaatiota, mutta se saisi olla parempi, joka takaisi motivaation säilymisen. Pääosin esihenkilöt ovat tyytyväisiä palkkaansa, yksi on eri mieltä. Palkankorotus motivoi myös ja palkan tuleekin olla vastuuseen ja hankittuun osaamiseen nähden kohdillaan. Työmotivaatiota kuitenkin lisää halutun palkkatoiveen neuvoteltavuus ja saavutettavuus sekä palkan kilpailukykyisyys kunnalliseen palkkaukseen verrattuna.

Ainahan se palkankorotus tuntuu hyvältä tottakai ja se myös motivoi, mutta se ei ole se ainoa, silloin, jos se palkka on lähtökohtaisesti kohdillaan, niin ne muut tehtävät tai asiat ovat se millä sitä tuetaan.

— kun hankkii sitä osaamista niinku itselleen lisää niin voisihan se palkka myös nousta myös sen mukaan.

Entisestään työmotivaatiota lisää se, että lisävastuista, kuten toisen yksikön johtamisesta oman lisäksi, saa lisäkorvauksen. Esihenkilöiden työmotivaatiota heikentää oman työajan ulkopuolella hoitotyössä tehty työvuoro, koska siitä ei makseta erillistä korvausta. Nämä tilanteet tapahtuvat nopealla aikataululla, jolloin sijaisen saaminen on välttämätöntä. Työmotivaatiota lisääisi oman työajan ulkopuolella tehdyn hoitotyön maksaminen rahallisena palkan ja hälykorvauksen muodossa. Esihenkilöt toivovat muutosta tai selkeyttä hoitotyön tekemiseen oman esihenkilötyön ohella ja sen korvaukseen. Työsuhde-edut, kuten erikseen mainittu työterveyshuolto, motivoivat esihenkilöitä pysymään organisaation palveluksessa.

— haluaa pysyä vaikka just niinku tässä yrityksessä niin kyllä se motivoi, jos on niitä tiettyjä etuuksia.

Milleniaaliesihenkilöt toivovat saavansa enemmän *palautetta* suoraan omalta esihenkilöltään. Heitä motivoi kiitoksen ja positiivisen sekä rakentavan palautteen saaminen.

Kiitosta tehdystä työstä ja se että sinua palkitaan, että ei välttämättä ne aineelliset palkitsemiset, mutta ne palautteet ja se kiitos siitä työstä.

Ehkä sitä palautetta ei koskaan tule liikaa.

Ei lähinnä sitä palautetta sekä niinku, että enkä tarkoita sitä, että se täytyisi olla sitä positiivista ja kiitosta ja —, vaan niinku myös sitä kriittistä ja korjaavaa palautetta, että mielestäni voi niin kuin kehittyä vaan niinku, jos saa sitä korjaavaa palautetta tai sitä sellaista, vaikka se olisi kriittisempääkin, sellaiset ehkä.

Esiin tuodaan myös itselleen positiivisen palautteen antaminen motivaatiota ylläpitävänä tekijänä. Myös henkilökunnalta saadun hyvän palautteen saaminen motivoi. Tuloksissa korostuu esihenkilöltä saadun palautteen merkitys työmotivaatiolle hyvin tehdystä työstä.

Ehkä paras tässä on se, että niin kuin sitä palautetta saa työntekijöiltä positiivisessa mielessä ilman sitä niin sanottua erillistä työkyselyä.

7.4 Työyhteisön vaikutukset työmotivaatioon

Työyhteisön vaikutukset työmotivaatioon jakautuvat tuloksissa selkeästi sekä *positiivisiin* että *negatiivisiin työyhteisön vaikutuksiin*. Oman tiimin työntekijät sekä motivoitunut ja sitoutunut työyhteisö nähdään esihenkilöiden työmotivaatiota edistävinä tekijöinä. Työntekijöiden esiin tuomat positiiviset ajatukset ja tavoitteet motivoivat myös esihenkilöä. Yksi haastateltava toteaa saavansa työyhteisöltä tukea työhönsä. Myös työyhteisön itseohjautuvuus, yhteistyö ja yhteiset toimintatavat lisäävät esihenkilön motivoituneisuutta.

Saan toteuttaa niitä omia visioitani ja minulla on hyvä tiimi tässä tukenani työntekijöitä, kenellä, myös on hyvät ajatukset ja se tavoite siinä.

Erilaiset ongelmat, kuten työyhteisön toimimattomuus ja pahoinvointi sekä erilliset työntekijäryhmät eli niin sanotut kuppikunnat heikentävät milleniaaliesihenkilön työmotivaatiota. Muita heikentäviä tekijöitä todetaan olevan muun muassa erillisten työntekijäryhmien heikko keskinäinen avunanto ja kommunikaatio. Tuloksista ilmenee työnkierron ja palaverikäytäntöjen kehittämisen edistävän työmotivaatiota. Työmotivaatiota heikentää alan työntekijöiden jatkuva tyytymättömyys hoitotyöhön, ylhäältä tulevaan paineeseen ja henkilöstömäärään. Huolimatta siitä, että esihenkilö on tehnyt parhaansa, henkilökunnan yleinen kielteinen asenne ja negatiivinen asioiden vastaanottaminen heikentävät esihenkilön työmotivaatiota. Henkilökunnan muutosvastarinta aiheuttaa turhautumista ja heikentää työmotivaatiota. Henkilökunnan kanssa yhdessä sovituista asioista ja päämääristä kiinnipitämättömyys kuormittavat milleniaaliesihenkilöä.

7.5 Kehittymisen ja vaikutusmahdollisuuksien yhteys työmotivaatioon

Vaikutusmahdollisuudet sekä oman esihenkilötyön, että yksikön kehittämismahdollisuudet lisäävät työmotivaatiota. Halu oppia ja opetella sekä kehittyä ja kehittymisinnostuksen ylläpitäminen motivoivat.

Työmotivaatio lähtee sieltä haasteista eli haluan vaikuttaa ja tehdä sitä omaa työtä näkyväksi niillä omilla työtehtävillä eli aika pitkälti se on sellaista sisäistä paloa siihen vaikuttamiseen ja mahdollisuuden, mahdollisuuksiin niin kuin tehdä työtä itsenäisesti.

— on mahdollisuus kehittyä kuitenkin koko ajan ja saada tukea ja opetella ja kouluttautua, se on tosi tärkeää.

Yksi motivoivista oppimisen muodoista on kopioida toisilta hyviä toimintatapoja esihenkilötyöskentelyyn. Omien heikkouksien tunnistaminen ja niiden vahvistaminen nähdään myös motivoivana tekijänä.

Sellainen keskeneräisyys on hyväksyttävää, että ei tarvi olla niinku valmis ja ei tarvi olla täydellinen ja et se tulee niin kuin suurimmaksi osaksi sellaisista asioista, että mihin pystyn itse vaikuttamaan.

Esihenkilöille on annettu mahdollisuudet urakehitykselle ja kouluttautumiseen, mikä edistää työmotivaatiota. Positiivisia vaikutuksia on myös organisaation sisäisillä koulutuksilla, työnantajan kannustuksella sekä mahdollisuudella opiskella työn ohessa. Kannustamista toivotaan kuitenkin enemmän ja esihenkilöiden koulutuksia lisää. Uusien vastuualueiden ottaminen on motivoivaa ja tutkimuksessa käy ilmi, että etenemismahdollisuuksien tarjoaminen esihenkilölle voisi lisätä heidän työmotivaatiotaan etenkin esihenkilöiden erilaiset taustat huomioiden.

7.6 Esihenkilön hyvinvointiin liittyvien tekijöiden yhteys työmotivaatioon

Vapaa- ajan ja työn rajaaminen, esihenkilön jaksaminen ja hyvinvointi vaikuttavat työmotivaatioon. Vapaa- ja työajan rajaamisella ja tasapainolla on työmotivaatiota tukeva vaikutus. Myös itsemääritelty joustava työaika ja etätyömahdollisuus perheen ja työn yhteensovittamisen tukemiseksi edistävät työhyvinvointia. Töiden jatkaminen kotona, viikonloppuisin puhelimeen vastaaminen ja valmiudessa olo, jatkuvasti tavoitettavissa ja vastuussa yksiköstä oleminen ja vapaa-ajan heikko erottuminen työajasta heikensivät esihenkilöiden työmotivaatiota. Esimerkiksi lenkillä käyminen auttaa ajatuksen irtaantumaan pois työasioista. Tutkimuksessa tulee esiin, että esihenkilöiden mielestä vapaa- ja työaikaa voisi itse pyrkiä rajaamaan kiinni pitämällä vapaa-ajasta ja erottamalla työasiat siitä.

Pistän puhelimen äänettömälle, käyn lenkillä ja annan aikaa perheelle.

– – pitää omaa kehitysintoansa yllä ja kuitenkin pystyy irtaantumaan siitä työstä, ei tee sitä 24/7, että jos sitä ei erota sitä työaikaan vapaa-ajasta, mikä on niinku tässä kohtaa tällaisessa hoivakodin johtajan työssä, niin se on aika häilyvä. Puhelin kyllä soi ja sähköpostit piippaa ja kaiken näköisiä listoja pitäisi tehdä ja jatkuvasti on jotain, mitä pitäisi tehdä, että pystyy niin kuin irtautua siitä työstä. Jos ei siitä irtaudu, niin äkkiä se uupumuksen kautta häviää niin kuin se motivaatiokin siihen.

Työnantajan toivotaan tukevan työmotivaatiota luomalla jonkinlaisen toimivan rekrytointiyksikön esihenkilön vapaa-ajan turvaamiseksi tai auttaa luomaan selkeän ohjeistuksen henkilökunnalle esihenkilön työajan ulkopuolella tapahtuvien sijaishankintojen tarpeiden ja mahdollisten ongelmatilanteiden hoitoon.

— osa päivistä menee siihen, että sinä haalit työntekijöitä poissaolojen tilalle, mutta sinä tiedät, että tässä niinku on, niinku säilyy sellainen optimisti, kun tiedän, että työolosuhteet on hyvät ja muuta että se, että on mahdollista parempaan päin mennä kuitenkin.

Jokaisella pitäisi olla oikeus vapaa-aikaan ja lepoaikoihin, vaikka olisikin vastuussa hoivakodista.

Väsymyksen ja uupuneisuuden sekä riittämättömyyden tunteen kuvataan heikentävän työmotivaatiota. Eräs haastatelluista mainitsee tunnistavansa sen ärtyneisyydestä ja sietokyvyn laskusta. Toinen kuvailee motivaation laskun aiheuttavan saamattomuutta, joka myös aiheuttaa ärtyneisyyttä. Motivaation lasku, stressi ja kiire saattavat ajaa esihenkilön etsimään uutta työpaikkaa, joka johtaa joskus työpaikan vaihtamiseen. Omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen muun muassa rajoja asettamalla edistää työmotivaatiota.

— työmotivaatiota erityisesti niinku vie eteenpäin se, että minä tunnistan ehkä koulutuksen myötä ja niinku työuran myötä olen tunnistanut sen, että missä menee niinku jaksamisen rajat.

Vapaa-ajalla omasta hyvinvoinnista huolehtimista pidetään tärkeänä. Esihenkilöt myös toivoivat, että heidän esihenkilönsä tukisivat kysymällä ja olemalla kiinnostuneita heidän jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan.

7.7 Yksikön hyvinvointiin liittyvien tekijöiden merkitys työmotivaatioon

Asukkaiden hyvinvointi ja asiakaslähtöisyys esihenkilön työssä tukevat työmotivaatiota. Samankaltaiset vaikutukset ovat henkilöstön hyvinvoinnilla ja mahdollisuudella olla hyvä esihenkilö työntekijöille.

Haluan olla niinku työntekijöille hyvä, minä haluan olla asiakkaille hyvä ja koen sen niinku hirveän isona, niinku suurena hyvänä motivaationa siihen työhön, että minulla on myös mahdollisuus tehdä se työni hyvin, kun itse olen niin sanotusti johtamassa sitä työtä.

Osalle tutkimukseen osallistujista tarjotaan työnohjausta, jonka koetaan edistävän työmotivaatiota. Osa taas toivoo työnohjausta oman työmotivaationsa tueksi. Työyhteisölle tarjottu työnohjaus tukee esihenkilöiden työmotivaatiota, koska työnohjaus on parantanut tai ylläpitänyt hyvää työilmapiiriä. Työnohjauksen avulla oli saatu ratkottua työyhteisön sisäisiä ongelmia.

7.8 Työmäärän ja kiireen tunteen vaikutus työmotivaatioon

Työmäärän ja kiireen kokeminen nousee haastateltavilla esiin vahvasti. Työmotivaatiota pitää yllä sopivaksi koettu työmäärä, jolloin työn ehtii tehdä ajallaan. Sekä liian suuren että liian vähäisen työmäärän koetaan heikentävän työmotivaatiota. Työmotivaation koetaan alkavan heikentyä, jos työtehtäviä alkaa kasaantumaan ja ei pysty tekemään työtään niin hyvin, kuin haluaisi.

Työmotivaatiota heikentää kiire.

Haastatteluista käy ilmi, että työajasta menee paljon käytännön työn valvomiseen, ohjaamiseen ja sijaisten rekrytointiin. Esihenkilöt kaipasivat aikaa muutoksen johtamiseen ja sellaisten työtehtävien tekoon, joita muut eivät yksikössä hallitse. Myös suunnitelmien ja käytössä olevan ajan epärealistisuus sekä yhteiskunnallisista muutoksista johtuvat laajentuneet työtehtävät, laadullisen kirjaamisen lisääntyminen ja raportointi heikensivät työmotivaatiota. Työmäärän lisääntymisen vuoksi koetaan osan työtehtävistä jäävän tekemättä. *Työn jakaminen ja delegointi* ovat tekijöitä, joilla voi pyrkiä vaikuttamaan työmotivaatiota heikentäviin tekijöihin. Tiiminvetäjien tuki arjen järjestelyssä koetaan motivoivana ja näitä

resursseja voisi olla enemmänkin. Ilmeni, että itse voisi vaikuttaa työmotivaatiota edistäviin tekijöihin erottamalla omaa työ- ja vapaa-aikaa antamalla selkeät toimintaohjeet henkilökunnalle, kun on itse poissa työpaikalta.

7.8 Yhteisen arvomaailman merkitys työmotivaatioon

Yhteinen arvomaailma esihenkilön kanssa todetaan tutkimuksen perusteella vaikuttavan työmotivaatioon myönteisesti. Esiin nostetaan halu tehdä yhdessä muutosta työnantajan kanssa, sama ajatusmaailma ja yhteinen näkemys hoitotyön kehittämisestä. Yhteinen näkemys henkilöstö- ja asukastyytyväisyyden kehittämisestä nähdään motivoivana tekijänä sekä myös se, että pystyy itse toimimaan konkreettisesti arvojen mukaan. Työmotivaatiota nostavana tekijänä pidetään myös sitä, että työnantaja käy keskustelua arvoista ja eettisistä periaatteista. Työnantajan toivotaan tukevan vapautta tehdä työtä omalla tavalla, kunhan päämäärät ovat samat. *Yhteinen arvomaailma työntekijöiden kanssa* vaikuttaa työmotivaatioon siten, että sama ajatusmaailma, yhteinen ajatus tavasta tehdä työtä ja arvojen mukaisesti toimiminen motivoivat. Mahdollisuus itse vaikuttaa rekrytoimalla saman arvomaailman omaavia työntekijöitä edistää työmotivaatiota.

Se on ehkä se suurin motivaatiotekijä, että minä tiedän, että meillä on niinku sama ajatusmaailma työnantajan kanssa. Me halutaan yhdessä tehdä tätä työtä ja minulla on sama ajatus siinä ja sama ajatusmaailma — . Jos ajattelee, niin se niinku tukee minun omaa ajatusmaailmaani, että se työntekijän ajatusmaailma, meillä on niinku sama suunta.

Luottamus nousee esiin siten, että työmotivaatiota koetaan edistävän tieto omasta luotettavuudesta. Tätä luottamuksen merkitystä vahvistaa kokemusta työnantajan rehellisyydestä ja avoimuudesta. Tärkeäksi koetaan toisten *arvostus* omaa työtä kohtaan, mutta myös oman työn arvostus nähdään positiivisena kokemuksena. *Vastuullisuuden* kokemisen työmotivaatiota nostavana ominaisuutena mainitsi yksi haastateltava.

7.9 Tuen merkitys esihenkilön työmotivaatioon

Tutkimustulosten mukaan *organisaation* tarjoamia työmotivaatiota edistäviä tukimuotoja ovat erilaiset organisaation sisäiset tukitiimit, hyvien asioiden huomioiminen sekä esihenkilöille suunnattu työsuojelutoiminta. Motivoivaa esihenkilöistä on se, että heillä on

mahdollisuus lisätyön tekemiseen. Työnohjauksen ja työpsykologin palvelujen tarjoaminen työssä jaksamisen tueksi koetaan myös edistävän työmotivaatiota. Näiden lisäksi työmotivaatiota vahvistaa tieto siitä, että organisaatio tarjoaa kaiken mahdollisen tuen esihenkilöille.

— suuri motivaatiotekijä, kuinka paljon se yritys voi tehdä sen eteen, että asiat muuttuu ja kehittyy ja niitä kehitetään.

No tällä hetkellä, siis tukitoimet on jo ihan äärettömän hyvät.

Milleniaaliesihenkilöt ovat yhtä mieltä siitä, että *oman esihenkilön tarjoama tuki* edistää työmotivaatiota. Oman esihenkilön tarjoamaa työmotivaatiota edistävää tukea ovat muun muassa joustavuus määräaikojen kanssa, sparraus ja kokemus siitä, ettei ole yksin johtamistyön kanssa. Säännölliset viikoittaiset keskustelut, joissa käydään läpi muun muassa miten asioita on ratkaistu ja miten jatkossa toimitaan, edistävät esihenkilöiden työmotivaatiota. Sitä edistää oman esihenkilön helppo lähestyttävyyys, kiinnostus ja tarttuminen askarruttaviin asioihin.

Kannustaa se, että se työnantaja kannustaa ja ohjaa ja on tukena ja niinku sellaisen positiivisen kautta mennään, että ne on niinku ne isoimmat sellaiset mitkä minä koen et millä minä saan niinku oman motivaation säilymään. Että, esimies on niin kuin minun tukena, tiedän että minä voin häneltä pyytää apua ja on avoin ja se avoimuus ja rehellisyys ovat niin kuin ne suurimmat tekijät, että se luottamus pysyy.

Vastausten saaminen, oman esihenkilön samanlainen tausta ja ymmärrys työstä motivoi pysymään työssä. Yksimielisesti tärkeäksi koetaan, että esihenkilöltä saa ohjausta ja tukea jo etukäteen ennen haasteellisia tilanteita ja asioiden äärelle pysähtyminen sekä yhteinen pohdiskelu. Myös johtajuuden tutkimisessa ja kehittämisessä pidetään oman esihenkilön tukea motivoivana. Oma esihenkilö tukee myös olemalla avoin ja auttamalla asioiden selvittelyssä. Hänen tukensa motivoi kannustamaan muuta henkilökuntaa.

Esihenkilökollegoilta saatu tuki, jota on muun muassa asioiden läpikäyminen yhdessä, koettiin lisäävän työmotivaatiota. Tutkimuksesta selviää, että tukea tarvitaan yhden vastaajan mielestä käytännön työn ohjaamiseen ja valvontaan. Esihenkilöille toivotaan järjestettävän yhteistä tekemistä kollegoiden kanssa työn yksinäisen luonteen takia.

Tärkeä tekijä, että on joku vertaistuki minkä kanssa asioita käydä läpi.

Osa kokee saavansa riittävästi tukea rekrytointiin organisaatiolta, osa ei. Sijaispulasta johdettu työ vie paljon aikaa kaikelta muulta. Jatkuva rekrytointi koetaan stressaavaksi ja siihen kaivattiin helpotusta. Ehdotuksiksi nousee työnantajan organisoima toimiva sijaisjärjestelmä ja varallaolojärjestelmä sekä kiertävän sijaisen käyttö rekrytoinneissa.

Tällä hetkellä suurin haaste on se, että se sijaisasia kuormittaa niin valtavan paljon tätä työtä. Se saattaa olla niinku ajoittain koko päivän, monta päivää, monta viikkoa, että sinun kaikki työaika menee siihen.

Erityisesti akuuteissa rekrytointitilanteissa työnantajalta saadun avun saaminen on työmotivaatiota tukevaa. Positiivista on työnantajan nopea reagointi sijaispulatilanteessa. Työnantaja voi tarjota bonuksia sijaishankinnan tueksi, mutta esihenkilöt toivovat rekrytointiyksikön huolehtimaan sijaisjärjestelyistä, joka tukisi esihenkilön työmotivaatiota.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ja tuottaa tietoa hoivakodeissa työskentelevien milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatiosta. Tavoitteena on saada selville, miten milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatiota voidaan kehittää ja tukea. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on mitkä tekijät vaikuttavat milleniaaliesihenkilön työmotivaatioon? Toisena tutkimuskysymyksenä on miten milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatiota voidaan tukea?

Haastateltavat tuovat esille erilaisten tunteiden merkitystä. Tukemalla työntekijöiden toimijuutta ja tunteita huomioimalla voidaan voimaannuttaa koko työyhteisöä muutosten keskellä ja edistää työyhteisön hyvinvointia (Vikman, 2020, s. 62). Huomioitaessa johtajuudessa ammatillisen toimijuuden ja tunteet, voidaan puhua tunnetoimijuuden johtamisesta. Muutosten keskellä on organisaatiossa hyvä pysähtyä pohtimaan, millaista tunneilmapiiriä halutaan saada aikaan ja ylläpitää ja miten tunteet huomioimalla voidaan edistää muutosten juurtumista organisaatioon henkilökunnan voimavarat huomioiden.

Milleniaalien on todettu arvostavan työelämässä joustavuutta (Kultalahti, 2015), ja sama voidaan todeta tämän tutkimuksen perusteella. Hoitoalan milleniaaliesihenkilöt tuovat vahvasti esille, että he arvostavat joustavuutta esimerkiksi työaikojen suhteen sekä pitävät tärkeänä mahdollisuutta vaikuttaa työn tekemisen tapoihin.

Aikaisemman tutkimustiedon valossa milleniaaleille palkka ei ole merkittävin työmotivaatiota ylläpitävä tekijä. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat työtehtäviin ja vastuuseen nähden riittävän suuruisen palkan olevan yksi merkittävimmistä työmotivaatiota tukevista tekijöistä. Palkitsemiskeskusteluun liittyen milleniaaliesihenkilöt tuovat esille enemmän aineelliseen kuin aineettomaan palkitsemiseen liittyviä tekijöitä. Tuloksissa korostuvat esimerkiksi palkkaan ja muihin korvauksiin liittyvät asiat. Aineettoman palkitsemisen osalta tulokset kertovat palautteen merkityksellisestä asemasta. Viitalan (2021, s. 105) mukaan parhaimmillaan palkankorotus on tunnustus selkeästä ja pitkäkestoisesta kehityksestä haastavimpiin tehtäviin tai paremmasta suoriutumisesta.

Haastateltavat puhuvat palautteen saamisen tärkeydestä, sekä kehittävä että positiivinen palaute lisäävät heidän työmotivaatiotaan muun muassa siitä syystä, että he kokevat oman esihenkilönsä osoittavan siten välittämistä heitä ja heidän työtään kohtaan. Työn arvostaminen ja positiivisen palautteen saaminen hyvin tehdystä työstä motivoi ja lisää työn tekemisen iloa (mts. 121).

Työyhteisön jäsenten hyvät alaistaidot tukevat myös esihenkilön työmotivaatiota. Alaistaidot tarkoittavat työntekijän taitoja ja kykyjä toimia työyhteisössä (Anttonen, 2018). Perusta alaistaidoille on luottamus, sitoutuminen ja motivaatio ja nämä ominaisuudet näkyvät asenteessa työtä, työtovereita ja esihenkilöä kohtaan. Taitava alainen ei valita pienestä, vaan keskittyy olennaiseen ja kehittää omaa toimintaansa sen sijaan, että etsii virheitä muiden toiminnassa. Hän on myös kiinnostunut kehittämään organisaatiota avoimin mielin sekä toimii työyhteisön parhaan edun mukaisesti, auttaa muita, on sitoutunut, välttää turhia konflikteja, luo hyvää energiaa ympärilleen, sietää erilaisuutta ja kertoo mielipiteensä rakentavasti. Taitava alainen ymmärtää myös esihenkilön roolin ja osaa ajatella asioita myös hänen näkökulmastaan.

Työyhteisöstä yksi tai useampi henkilö voi negatiivisuudellaan olla syynä koko työpaikan huonoon ilmapiiriin. Tällaisissa tilanteissa tulisi määrätietoisesti puuttua asiaan ja selvittää mistä kielteinen käytös kumpuaa ja voiko asioita ratkaista sekä vaatia työntekijää lopettamaan ilmapiiriä pilaava käytös. Joskus on syytä harkita tällaisen työntekijän irtisanomista (Viitala, 2021, s. 177). Esihenkilöt kuormittuvat myös tutkimuksen perusteella työntekijöiden yleisestä negatiivisesta asenteesta, tyytymättömyydestä hoitotyöhön, heikosta keskinäisestä avunannosta ja työntekijöiden keskenään kommunikoimattomuudesta. Esihenkilöt kokevat kielteisten asioiden vastaanottamisen raskaana ja heikentävän työmotivaatiotaan, sillä he kokevat tekevänsä samaan aikaan parhaansa.

Nouseva työura on usein perinteisin ja tavoitelluin tila (Alaräisänen, 2014, s. 140). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ainakin hoitoalan milleniaaliesihenkilöille työuralla etenemisellä on paljon merkitystä. Siihen toivotaan mahdollisuuksia ja kannustusta. Esihenkilöt voisivat rikastuttaa johtamiskäytäntöjään jakamalla innovaatiota työntekijöille, jotka ovat vahvasti motivoituneet urakehitykseensä (Gong ym., 2017, s. 94). Milleniaaliesihenkilöt ovat halukkaita kouluttautumaan ja kehittymään, mutta tarvitsevat siihen

organisaation tukea, kuten mahdollisuutta kouluttautua työajalla sekä toisaalta lisäkoulutuksen myötä motivoivaa palkankorotusta. Yhdessä kehittyminen on sekä työntekijän että organisaation etu (mts. 94).

Esihenkilöiden haastatteluissa kuvataan, että työmotivaation heikkenemiseen pystyisi vaikuttamaan rajaamalla omat tunteet työntekijän tunteista ja erottelemalla mihin asioihin esihenkilö voi vaikuttaa ja mihin ei voi vaikuttaa. On myös tärkeää, että esihenkilö ei lähde mukaan muiden negatiiviseen ajatteluun. Konfliktitilanteita hallitseva esihenkilö pystyy houkuttelemaan esiin eri osapuolten näkemykset, ymmärtää erilaisia näkökulmia sekä osaa luoda yhteisen joka osapuolta tyydyttävän ihanteen (Simström, 2009, s. 219). Ristiriitojen selvittäminen ja avoimuus eri osapuolten tunteille ja näkemyksille on havaittavissa. Empatiakykyinen esihenkilö kykenee aistimaan yksilön ja ryhmän tunnetiloja (mts. 218). Hän kuuntelee tarkkaavaisesti ja pystyy ymmärtämään sanojen tarkoitusperiä. Itsekontrollin avulla esihenkilö hallitsee omat tunteensa ja kanavoi niitä hyödyllisesti. Hän pysyy rauhallisena ja kykenee selväjärkiseen ajatteluun stressaavissa tilanteissa ja kriisin aikana. Hyvä itsetuntemus auttaa tunnistamaan esihenkilöä omat rajoituksensa ja vahvuutensa sekä mahdollistaa tunnistamaan avun- ja kehitystarpeensa.

Työhyvinvoinnin kannalta hyviä käytänteitä ovat mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, palautteen saaminen, dialogisuus työyhteisön jäsenten kanssa sekä se, että työssä on sopivasti mahdollisuuksia ja haasteita (Vänskä, 2022, s.155). Esihenkilön mahdollisuus tukea henkilöstön työhyvinvointia ja vaikuttaa asukkaiden hyvän hoidon laatuun, vahvistaa myös esihenkilön omaa työmotivaatiota. Myös työnhajauksen tärkeys nostettiin tuloksissa esiin työhyvinvointia tukevana tekijänä.

Lindholmin (2022) väitöstutkimukseen perustuvassa artikkelissa todetaan vammojen, kipujen, huolien ja äärimmäisen stressin olevan merkkejä kuormittuneisuudesta ja työjärjestelyjen epätasapainosta. Psykososiaalisen kuormittumisen välttämiseksi sekä hyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi työjärjestelmiä tulisi tasapainottaa lisäämällä muiden osatekijöiden myönteisiä puolia sekä mahdollisuuksien mukaan poistaa kuormittavia tekijöitä.

Organisaation yhteisiä arvoja määriteltessä olisi hyvä olla mahdollisimman moni henkilöstöryhmä edustettuna, jotta niistä ei tule jollekin työntekijäryhmälle vieraan näköiset, vaan ne vastaisivat sitä, mitä yrityksessä oikeasti tapahtuu ja henkilökunta pitäisi niitä tärkeinä (Harjamäki, 2013, s.132). Erityisen tärkeää arvojen jalkauttaminen on yrityksissä, joissa vain osa henkilöstöstä on ollut niitä laatimassa (mts. 141). Kaiken toiminnan organisaatiossa tulisi pohjata arvoihin. Milleniaaliesihenkilön työmotivaatiota nostaa se, että kokee organisaation arvot omikseen ja että ne ovat yhteiset myös oman esihenkilön kanssa.

Sarkkinen (2021) kertoo työterveyslaitoksen julkaisemassa artikkelissa, että esihenkilöt voivat saada vertaistukea kollegoiltaan ja kokoontua jakamaan ajatuksia vaikkapa jaksamisesta, palautumisesta, johtamisen kipukohdista ja ilonaiheista. Erityisesti muutostilanteissa voi olla tarvetta vertaistukeen. Erilaiset tilanteet ja erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaista johtamista ja tukea (Mäki, 2017, s. 257). Johdon tulee tunnistaa erilaisia johtamiseen liittyviä tarpeita sekä auttaa johdettaviaan tuen tarpeen tunnistamisessa. Oikeanlaisten kysymysten avulla esihenkilö voi tunnistaa odottaako johdettava tukea, päätöksiä vai haastamista. Milleniaaliesihenkilöiden on osattava itse kertoa ja heiltä on myös kysyttävä millaista tukea he tarvitsevat onnistuakseen johtamisessa. Myös organisaatiotasolla tarvitaan johtajuusodotusten tunnistamista, sillä kehittämisen tulee perustua nykyisen kulttuurin ja johtamisodotusten tunnistamiseen.

Motivaatioteorioiden sisältöjä nousee esiin tuloksissa, joten valitut työmotivaatioteoriat sopivat hoivakodeissa työskentelevien milleniaaliesihenkilöiden työmotivaation tarkasteluun ja kehittämiseen. Maslown tarvehierarkian rakenne esiintyy tuloksissa esille siten, että alimpien tarpeiden, kuten fysiologisten, turvallisuuden ja sosiaalisten tarpeiden täytyttyä tunnustuksen -ja itsensä kehittämisen tarpeet olivat tutkimukseen osallistuneet priorisoineet korkealle työmotivaatiota vahvistavaksi ja nostavaksi tekijäksi. Turvallisuudentunteen kokemusta heikensi työntekijöiden rekrytoinnin haastavuus, jolloin esihenkilön resurssit vähenivät korkeammilla itsensä toteuttamisen tasoilla. Itsemääräytymisteorian (Deci & Ryan, 2000) 3 ulottuvuutta –autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus ovat vahvasti läsnä vastaajien puheissa. Herzbergin teoriasta nousi esiin palkan riittävyys, työn sisällön tärkeys, kokemus työssä koetuista saavutuksista, saadut tunnustukset, vastuunkannon kokemus, ihmissuhteiden tärkeys, itsensä kehittäminen ja uralla eteneminen, mikä ilmeni myös tuloksista työmotivaatiota nostavina tekijöinä.

Tutkimuksessa todetaan esihenkilön motivaation laskun heijastuvan suoraan negatiivisesti henkilöstöön. Motivaation laskusta saattaa seurata myös se, että esihenkilö etsii uutta työpaikkaa ja se johtaa joskus työpaikan vaihtamiseen. Tämä tulos vahvistaa alkuperäistä ajatusta tutkimuksen aiheen valinnassa, jolloin pohdittiin esihenkilöiden vaihtuvuutta ja päädyttiin tutkimaan nimenomaan heidän työmotivaatiotaan.

9 POHDINTA

Tutkimuksen aihetta valittaessa pohditaan, että tutkimus tulee rakentamaan tieteen tietoperustaa ja tutkimuksen aihealueeseen perehdytään aiemmin sekä perustellaan tutkimuksen tarve siihen pohjautuen (Kylmä & Juvakka 2012, s.144). Aluksi lähestyttiin laatujohtajaa ja sittemmin henkilöstön kehittäjää kysyen heiltä mahdollisia tutkimusaiheita tai kehittämiskohteita. Aihe valittiin yleisen hoitohenkilökunnan riittämättömyyden pohjalta, sillä olemme huomanneet työuramme aikana hoitoalan esihenkilöiden vaihtuvan usein. Meitä kiinnosti, mikä vaikuttaa erityisesti esihenkilöiden työmotivaatioon ja miten sitä voisi tukea. Esihenkilöillä on tärkeä rooli olla vaikuttamassa alan veto- ja pitovoimaisuuteen ja henkilöstön sitoutumiseen. Sen takia koimme, että esihenkilön työmotivaatio, sitoutuminen ja työtyytyväisyys heijastuu koko henkilöstöön.

Yleisenä lähtökohtana voidaan pitää sitä, että tutkittava asia on tieteellisesti mielekäs ja perusteltu (Leino-Kilpi & Välimäki, 2014, s.366). Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin milleniaalisukupolveen, sillä heidän osuutensa työikäistä on suurin ja se tulee kasvamaan edelleen. Milleniaalien työmotivaatiosta sekä johtamistutkimuksesta löytyi tutkittua tietoa, mutta hoivakotien milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatiosta ei juuri lainkaan. Aiheen rajaus oli onnistunut, sillä milleniaalien työmotivaatiosta saatiin tuotettua uutta tietoa. Tutkimuksen tietolähteet valitaan aiheen perusteella pohtien, mihin halutaan saada vastaus (mts. 367).

Tutkimuksen aineisto kerättiin yhteensä seitsemältä tutkittavalta, joista osa oli tutustunut aiheeseen ennalta ja osa ei. Laadullisen tutkimusaineiston koolla ei sinänsä ole merkitystä, koska siinä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan ja ymmärtämään tiettyä ilmiötä tai toimintaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98–99). Täten laadullisessa tutkimuksessa on merkittävää, että henkilöt, joilta tieto kerätään, tietävät tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta asiasta.

Tässä opinnäytetyössä haastateltavat toivat esiin sekä samankaltaista että erilaista tietoa, joka oli monipuolista ja kattavaa. Asiantuntijuus tutkimuksen aiheesta haluttiin varmistaa sillä, että tutkimukseen osallistuvilla hoivakotien milleniaaliesihenkilöillä tuli olla vähintään yksi vuosi työkokemusta nykyisessä työtehtävässään. Saamansa koulutuksen perusteella osa oli tietoinen työmotivaatioteorioista ja ymmärsi sisäisen ja ulkoisen motivaation

merkityksen. Riittävä teoreettinen tuntemus sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta olisi saattanut lisätä tutkimuksen tulosten syvällisyyttä ja luotettavuutta. Jälkikäteen pohdimme, olisimmeko tutkijoina voineet jakaa työmotivaatiota käsittelevää materiaalia haastattelurungon lisäksi tutkittaville ennen haastatteluja. Toisaalta se olisi poissulkenut mahdollisuuden ottaa uusia osallistujia äkillisesti poisjääneiden tilalle, jolloin aineiston keruu olisi jäänyt viiden haastateltavan varaan.

Suomessa eri tieteenaloilla tutkimuskysymyksiä lähestytään eri näkökulmasta, vaikka kaikki tähtäävät lisäämään ymmärrystä itsestämme ja ympäröivästä maailmasta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s.7). Eettisten periaatteiden mukaan tutkittaessa ihmistä tutkimuksella tarkoitetaan tietoa, joka on saatu systemaattisesti tutkimalla, tarkkailemalla ja kokeilun kautta. Kaikilla tieteenaloilla tutkijaa ohjaavat eettiset periaatteet, joiden mukaan tutkijan on kunnioitettava tietoa antavien henkilöiden autonomiaa ja itsemääräämisoikeutta. Suomen perustuslaissa (731/1999, 6–23 §) määritellään kaikkien oikeudeksi oikeus elämään, vapauteen, uskontoon, sananvapauteen, yksityisyyteen ja omaisuuden suojaan. Tutkijan on kunnioitettava kulttuuria ja luontoa ja pidettävä huoli siitä, että tutkimus ei aiheuta tietoa antaville henkilöille riskejä ja haittoja. Tutkittavien anonymiteetistä huolehdittiin tutkimuksen kaikissa vaiheissa, ettei henkilöt ole tunnistettavissa eikä näin ollen heille koidu haittaa, vaikka puhuisivat arkaluontoisista asioista.

Luotettavuutta tarkasteltaessa olennaista on ihmisten yhteistyöhalu ja huomiota kiinnitetään ihmisten oikeuksiin ja kohteluun (Leino-Kilpi & Välimäki, 2014, s. 368). Tutkittavaa kohdellaan rehellisesti ja kunnioittavasti, johon kuuluu suostumuksen pyytäminen tutkimukseen osallistumiseen. Tutkittavalla on oikeus tutkimusta koskevaan tietoon ennen aineistonkeruuta sekä tutkimustuloksiin pohjautuvaan tietoon. Tutkittava voi halutessaan keskeyttää tutkimuksen koko tutkimusprosessin ajan. Saatekirjeessä kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että osallistujien anonymiteetti säilyy eikä osallistujia voi tunnistaa vastauksista. Suomen perustuslaki (731/1999, 16 §) antaa tieteelle vapauden väheksymättä sen mukanaan tuomaa vastuuta. Ihmistutkimuksen eettiset periaatteet on laadittu niin tutkijan kuin tutkittavan turvaksi ja suojaksi. Eettisiä kysymyksiä käsitellään ennakoimattomissa tutkimustilanteissa, eikä niihin ole olemassa yhtä oikeaa vastausta. Eettiset periaatteet ja lainsäädäntö ohjaavat ihmistutkimusta tutkimuksen arvioinnissa (TENK, 2020, s. 7).

Opinnäytetyön toteutuksesta tehtiin yhteistyöorganisaation kanssa kirjallinen sopimus ja tutkimuslupa haettiin suullisesti. Tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa noudatetaan tieteellisiä eettisiä toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Siinä käytetään tieteellisesti ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta- tutkimus- raportointi- ja arviointimenetelmiä. Tulosten julkaisemisessa noudatetaan avoimuutta. Tutkimuksessa määritellään tutkijoiden asema, oikeudet, vastuut ja velvollisuudet sekä tulosten omistajaa koskevat kysymykset ja annetaan muiden tutkijoiden työlle niille kuuluva arvo.

Tutkimus on toteutettu ja raportoitu hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattaen. Covid –19 kriisin aikana on erityisen tärkeää noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, sillä tieteelliseen näyttöön perustuva, luotettava tutkimustieto on tarpeellista kriisiä koskevassa päätöksenteossa (TENK 2020, s. 22). Tutkimustyömme toteutettiin koronakriisin keskellä ja sen aiheuttamat haasteet vaikuttivat ehkä osaltaan haastateltavien vastauksiin ja näin ollen tutkimustuloksiin. Haastattelujen toteuttaminen Teamsin välityksellä oli vastuullinen päätös mahdollisten Covid- tartuntojen minimoimiseksi. Koronan vaikutukset ovat osaltaan saattaneet näkyä esihenkilöiden esiin tuomissa rekrytointihaasteissa.

Tieteelliselle tiedolle on tunnusomaista luotettavuus, joka koskee tutkimuksen menetelmiä, prosessia ja tuloksia (Toikko & Rantanen, 2019, s. 121). Luotettavuus tarkoittaa käyttökelpoisuutta ja syntyvän tiedon on oltava todenmukaista ja hyödyllistä. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin sijaan pyritään kuvaamaan tutkimusta vaikuuttavuuden käsitteellä. Tällöin tutkija vakuuttaa muut tehden tutkimuksen valinnat ja tulkinnat avoimesti näkyviksi. Tutkimuksen pätevyys vakuutetaan näyttämällä avoimesti sen aineisto ja argumentaatio (mts.123).

Haastateltaville kerrottiin tutkijoiden työskentelevän tutkimushetkellä samassa organisaatiossa. Tutkijalla tulee olla jonkinlainen ennakkokäsitys tutkittavasta ilmiöstä, jotta hän voi laatia haastattelun teemat (Kananen, 2014, s. 77). Kokemus eri hoivakodeissa työskentelemisestä ja organisaation tuntemus mahdollisti haastattelurungon suunnittelun ja haastatteluissa jatkokysymysten esittämisen ammattitaitoisesti teoriatietoon perustuen.

Haasteena oli, etteivät omat mielipiteemme, asenteemme tai kokemuksemme vaikuta tutkimustuloksiin. Tutkimustulokset tuotiin esiin sellaisenaan tarkasti litteroiden. Avoimuutta haluttiin ilmentää haastateltavien lainauksien käytöllä tekstissä. Esihenkilöiden haastattelussa esiin nostamat asiat olivat meille työmme kautta tuttuja, joka nopeutti aineiston sisäistämistä.

Aluksi tutkimusidea esiteltiin omalle esihenkilöllemme ja sen jälkeen organisaation henkilöstön kehittäjälle, joka antoi luvan ja tukensa tutkimukselle. Opinnäytetyölle haettiin virallinen tutkimuslupa organisaatiosta. Sen toteutuksessa noudatettiin hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja lähteisiin viitattiin asianmukaisesti (Kylmä & Juvakka, 2012, s. 147). Tutkija pyrkii toiminnallaan oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen, luottamukseen ja kunnioitukseen. Tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti tutkimuksessa pyritään välttämään haittoja ja kunnioitetaan ihmisoikeuksia. Tutkimuksen aiheenvalinta perustellaan yhteiskunnallisista ja hoitotieteellisistä lähtökohdista sekä aikaisemman tutkimustiedon pohjalta. Tutkimuksesta on hyötyä yhteiskunnallisesti koko hoitotyölle, organisaatiolle sekä sen esihenkilöille ja työntekijöille. Luotettavuutta lisää alkuperäisten ja vertaisarvioitujen lähteiden käyttö. Opinnäytetyön lähteinä käytettiin mahdollisimman tuoreita ja vertaisarvioituja tutkimustuloksia. Käsitteiden määrittelyssä käytettiin myös muita lähteitä, kuten teoksia. Opinnäytetyössä ei käytetty harmaata kirjallisuutta. Lopuksi opinnäytetyö tarkastettiin plagioinninesto-ohjelmalla.

Tässä opinnäytetyössä käytettyjä suoria lainauksia muokattiin yleiskielelle. Tällä tavalla haluttiin varmistaa anonymiteetin säilyminen, kun lainauksen murre häivytettiin. Lainauksia haluttiin kuitenkin käyttää tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi ja aineiston havainnollistamiseksi. Tuloksien luotettavuutta vahvistaa myös ennalta annettu teemoitettu haastattelurunko, mutta sitä heikentää niin ikään teema- haastattelun ominaisuudet. Haastattelujen toteutus yksilöhaastatteluin mahdollisti sen, että haastateltavat uskaltivat vastata tutkimuskysymyksiin avoimesti ja syvällisesti.

Ryhmähaastattelu olisi menetelmänä ollut huonompi vaihtoehto, sillä sen vaarana olisi ollut, että haastateltavien tietojen antaminen olisi voinut jäädä pinnalliseksi. Strukturoidut kysymykset olisivat todennäköisesti tuoneet enemmän toisiaan vahvistavia vastauksia. Kaikki haastateltavat ottivat esiin sillä hetkellä heille mieleen tulevia asioita ja saattoivat

unohtaa mainita asioita, jotka olisi kysyttäessä niistä suoraan olleet heille tärkeitä. Toisaalta aineiston saturaation voidaan todeta täyttyneen, sillä viimeisissä haastatteluissa ei tullut esille enää uusia seikkoja, vaan haastatteluissa käsiteltävät asiat vahvistivat aiempien haastattelujen sisältöjä.

Haluaisimme erityisesti korostaa dialogisuuden merkitystä työmotivaation säilymisessä, sillä vuorovaikutukseen investoinnin on todettu tuottavan hyvinvointia ja korkeaa laatua. Vastavuoroinen ja yhdenvertainen kohtaaminen, kuunteleminen, asioista suoraan puhuminen ja keskustelun tuloksena syntyneen uuden tiedon kunnioittaminen ovat lähtökohta yhteistyölle niin esihenkilön ja organisaation välillä kuin esihenkilön ja työntekijän sekä koko työyhteisön välillä.

Hakiessamme tietoa työmotivaatiota edistävästä tekijöistä löysimme myös sitä heikentäviä tekijöitä. Päädyimme huomioimaan aikaisemman tutkimustiedon pohjalta heikentävät tekijät, koska ne vaikuttivat oleelliselta työmotivaation kehittämisen kannalta. Tietoisuus myös heikentävistä tekijöistä edistää työmotivaation kehittämistä saadun tiedon avulla. Esimerkiksi liian voimakas sitoutuminen voi näkyä työuupumuksena ja siten heikentää työmotivaatiota ja näkyä työhyvinvoinnissa, laadussa ja tuloksissa. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että heikko tunteiden hallinta ja se, että esihenkilö ei tunnista mihin asioihin voi vaikuttaa ja mihin ei, saattaa heikentää esihenkilön työmotivaatiota. Työmotivaatiota heikentävien tekijöiden käsittelemättömyys olisi saattanut näyttää tutkimustulokset liian positiivisessa valossa, jolloin välttämättä kaikkiin oleellisiin juurisyihin ei työmotivaation kehittämisessä saisi kosketuspintaa.

Useita aikeisemmassa tutkimuksessa todettuja heikentäviä tekijöitä ei tullut esiin esihenkilöiden haastatteluissa. Esihenkilöt kuvailevat heikentävinä tekijöinä työyhteisön toimimattomuutta ja pahoinvointia sekä muutosvastarintaa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että muun muassa henkilökunnan työnkiertoa ja palaverikäytäntöjä kehittämällä voitaisiin nostaa esihenkilöiden työmotivaatiota. Esihenkilöiden työmotivaatiota heikentää oman työajan ulkopuolella tehty lisätöy hoitotyössä, johon ei saada sijaista. Koska milleniaaleja motivoi työstä ja oman vapaa-ajan menetyksestä maksettu korvaus, voitaisiin hoivakotien milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatiota tukea lisätöyön maksamisella palkkana.

Esihenkilöt kokevat työ- ja vapaa-ajan rajaamisen häilyvänä, koska kokevat olevansa vastuussa yksiköstään myös vapaa-ajallaan. Se lisää kuormittuneisuutta ja hidastaa palautumista sekä heikentää työmotivaatiota. Esihenkilöt tarvitsevat organisaation tukea sijaisten hankintaan yksiköihin tarkoitettujen ohjeiden luomiseen ilta-, viikonloppu- ja loma-ajoille. Esihenkilön kuormittuneisuutta tukisi jonkinlainen alueellinen rekrytointiyksikkö, jossa olisi ajantasaiset listat yksikköjen sijaisista ja kiertävät hoitajat käytettävissä. Vaihtoehtona voisi olla esimerkiksi yksikön johtajien vuorottainen päivystäminen viikonloppuisin, jolloin jokainen saisi nauttia myös vapaa-ajasta. Kiireen ja stressin näyttäytyminen esihenkilötyössä saattaa laskea työmotivaatiota, jonka vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota itsensä johtamiseen ja työhyvinvointiin sekä miten siitä voisi itse huolehtia jo ennaltaehkäisevästi.

Jatkotutkimusehdotuksia ovat milleniaaliesihenkilöiden hyvinvointi ja jaksaminen määrällisin keinoin, esimerkiksi kyselyllä. Jatkossa oli mielenkiintoista tutkia myös, miten eri sukupolviin ja uravaiheisiin kuuluvia esihenkilöitä voitaisiin tukea. Milleniaalit voivat olla hyvin monenlaisissa uran – ja elämänvaiheissa työuransa aikana. Mielenkiinnon kohteet ja koulutusmahdollisuudet vaihtelevat. He saattavat haluta välillä erilaista työkokemusta, joka tuo vaihtelua ja rikastuttaa heidän osaamistaan ja näkökulmiaan. Perheen perustaminen ja ruuhkavuodet tuovat omat vaatimuksensa, hidasteensa ja esteensä työuran kehittymiselle. Milleniaalit tietävät, että voivat valita itse asioiden tärkeysjärjestyksen. Myös hoitoalan työllisyystilanne mahdollistaa sen, että milleniaalisairaanhoitajat, joilla olisi mahdollisuus tehdä esihenkilötyötä, voivat valita työpaikkansa sen mukaan, mikä mahdollistaa heidän perhe- ja työelämän yhteensovittamisen parhaiten.

Tutkimuksen tuloksissa korostui joustavuuden merkitys työmotivaation kannalta. Milleniaaliesihenkilöiden johtamisessa tärkeää on tukea joustavuutta erilaisin keinoin. Joustavuudella tarkoitettiin työn tekemistä oman näköisesti, omalla persoonalla. Sillä tarkoitettiin työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja rajaamista omien tarpeiden mukaisesti. Milleniaaliesihenkilöiden työmotivaation tukemisessa ja vaihtuvuuden minimoimiseksi heitä tulisi johtaa arvostavasti ja kunnioittavasti heidän yksilöllisiä näkemyksiään kuunnellen, tiiviillä yhteistyöllä säännöllisesti ja tasavertaisesti keskustellen sekä antamalla niin kehittäväää kuin positiivistakin palautetta sitä milleniaaliesihenkilön pyytämättä kuin myös hänen sitä pyytäessä. Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että heidän johtamisessaan tulee ottaa huomioon heidän tyytyväisyytensä palkkaan ja palkkioihin.

Milleniaaliesihenkilöt toivovat heidän panostuksensa omaa yksikköään kohtaan huomioitavan halutessaan erillisellä tuntipalkalla silloin, kun eivät ole saaneet sijaista hoitotyöhön ja osallistuvat silloin siihen itse oman työaikansa ulkopuolella. He toivovat saavansa itse päättää, korvataanko lisätyö hoitotyöstä oman työajan ulkopuolella rahana vai aikana. Työn sisällön näkökulmasta joustavuutta voitaisiin tukea esimerkiksi siten, että esihenkilö voisi käyttää omaa osaamistaan hallitsemiinsa työtehtäviin ja halutessaan käyttää vaikkapa työyhteisön toisen asian hallitsevaa sairaanhoitajaa toisen asian hoitamiseen. Hän voisi itse olla joustava esihenkilö saadessaan tukea työn joustavuuteen omalta esihenkilöltään. Työn sisältöä rikastuttaisi kouluttautuminen, johon milleniaaliesihenkilön tulisi saada mahdollisuus. Sen lisäksi, että organisaatio tarjoaisi johtamistaitoihin liittyvää koulutusta tulisi hänen saada joustavasti suunnitella ja valita opintojaan.

Oletuksenamme oli, että esihenkilön työmotivaatiolla olisi yhteys henkilöstön työmotivaatioon. Jatkossa sitä voisi tutkia esimerkiksi laadullisena tutkimuksena hoivakotien milleniaalisairaanhoitajien työmotivaatiota ja määrällisenä tutkimuksena hoivakotien milleniaalilähihoitajien työmotivaatiota. Tutkimuksista saaduilla tuloksilla voitaisiin kehittää milleniaalahoitajien työmotivaatiota. Antoisaa olisi tutkia myös tässä opinnäytetyössä esiin tulleiden tulosten, kuten esimerkiksi työyhteisön, vaikutuksia hoivakotien milleniaaliesihenkilöiden työmotivaatioon.

Hoito- ja hoiva-alalla tarvitaan uskallusta ennakoida tulevaa ja tarvittaessa muuttaa toimintaa tutustumalla mahdollisesti muiden alojen innovaatioihin. Opinnäytetyön prosessi oli mielenkiintoinen ja kiinnostavaa oli tunnistaa mistä kaikista elementeistä työmotivaatio koostuu. Organisaation päätökset ja ratkaisut vaikuttavat siihen, miten tutkimusta hyödynnetään. Oletettavaa on, että hoivakotien milleniaaliesihenkilöiden työssä pysymiseen ja vaihtuvuuteen kiinnitetään jatkossakin huomiota ja, että siihen voidaan vaikuttaa kehittämällä työmotivaation säilymistä ja tukemista muun muassa tämän opinnäytetyön tulosten valossa.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.
- Alaräisänen, P. (2014). *Palkitseminen työelämässä, palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta* (Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 147) [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda. https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61687/Alaraisanen_ActaE%20147.pdf?sequence=2
- Anttonen, M. (2014). Taitava alainen. *Insinööri-lehti*, (6) 26. <https://issuu.com/insinööri-lehti/docs/insinööri-06-2014/26>
- Campione, W. (2015). Corporate Offerings: Why Aren't Millennials Staying? *Journal of Applied Business and Economics*, 17(4), 60–75. http://t.www.na-businesspress.com/JABE/CampioneWA_Web17_4_.pdf
- Colliander, H., & Kepanen, P. (2021). *Kestävä ja ketterä ympäristöterveys*. Ympäristökustannus Oy.
- Ervasti, T-M. (2018). *Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveystietoisuuden eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin* (Acta Universitatis Ouluensis D Medica 1491) [Väitöskirja, Oulun Yliopisto]. Jultika. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526220925.pdf>
- Gong, B., Greenwood, R., Hoyte, D., Ramkisson, A., & He, X. (2017). Millennials and organizational citizenship behavior – The role of job crafting and career anchor on service. *Management Research Review*, 41 (7), 774–78.
- Graves, L., & Luciano, M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, 37(3), 518–536.
- Handolin, V-V. (2013). *Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana* (Acta Wasaensia 285) [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7302/isbn_978-952-476-477-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Harjamäki, S. (2013). *Yhteiset arvot – voimavara liiketoiminnalle?* (Acta Wasaensia 291) [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7305/isbn_978-952-476-493-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hietanen, A. (2021). *Työyhteisötaitot ja niiden johtaminen turvallisuusviranomaisissa, strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulma* (Acta Universitatis Tamperensis 476. Johtamisen ja talouden tiedekunta) [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/134413/978-952-03-2109-3.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Hobart, J. (2014). *Gen Y now: Millennials and the evolution of leadership*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen, käytännön opas*. Talentum.
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kankkunen, P., & Vehviläinen-Julkunen, K. (2017). *Tutkimus hoitotieteessä*. (3–5. painos). Sanoma Pro Oy.
- Kassara, H. (2017). *Ilo hoitotyön ammatin opiskelussa ammatillisen kasvun voimavarana* (Acta Universitatis Tamperensis 2336) [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/1002>
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Klemetti, P. (2021). *Puskurityö*. Alma Talent Oy.
- Kultalahti, S. (2015). *It's so nice to be at work! Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work* (Acta Wasaensia 399, Business administration 139, management and organization) [Väitöskirja]. Vaasan yliopisto.
- Kultalahti, S. (2018). Y-sukupolvi työelämässä. Teoksessa P. Naumanen, & J. Liesivuori, *VALTE- Valmiina työelämään, visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen*. (2. uud. painos). Sosiaali- ja terveysministeriö (STM).
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), s. 569–582. file:///C:/Users/satus/OneDrive/Ty%C3%B6p%C3%B6yt%C3%A4/kultalahti_viitala_sufficientchallenges.pdf
- Kylmä, J., & Juvakka, T. (2012) *Laadullinen terveystutkimus*. Edita.
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M., & Kanste, O. (2011). Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede*, 23(2), 138–148.
- Lehto, K., & Viitala, R. (2016). "Enemmän tulosta vähemmällä väellä?" Työhyvinvoinnin ja tuoksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus*, 35(2), 117–131. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10400/Osuva_Lehto_Viitala_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Liesivuori, J. (2018). *Virkeät aivot töissä*. Teoksessa P., Naumanen & J., Liesivuori (toim.) VALTE- Valmiina työelämään, visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen. (2. uud. painos). Sosiaali- ja terveysministeriö (STM).
- Lindholm, M., (2022) Muutokset työssä edellyttävät työhyvinvoinnin kehittämistä. *Työelämän tutkimus* 20(1), 140–146. [file:///C:/Users/satus/Downloads/112325-Artikkelin%20teksti%20\(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20taulukot,%20kuviot%20ym.\)-226355-1-10-20220312.pdf](file:///C:/Users/satus/Downloads/112325-Artikkelin%20teksti%20(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20taulukot,%20kuviot%20ym.)-226355-1-10-20220312.pdf)
- Loppela, K., & Maijala, V. (2019). Dialogisuudella kohti hyvinvoivaa työyhteisöä ja laadukasta työtä. Teoksessa S. Päällysaho, A. Haasio, S. Saarikoski, & S. Uusimäki (toim.) Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2019: Moninaista osaamista. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 32, 259–269. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267841/A32_Loppela_Maijala.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mahmoud, A., William D., Grigoriou N., & Mohr, L. 2020. The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International sociology*, 35(4), 393–414. https://www.researchgate.net/publication/341351583_The_reincarnation_of_work_motivation_Millennials_vs_older_generations
- Mellanen, A., & Mellanen, K. (2020). *Hyvät, pahat ja millenniaalit – Miten meitä tulisi johtaa*. Atena.
- Mäki, A. (2017) *Johtamiskulttuuri- toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtamiskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatiossa*. (Acta Wa-saensia 371). [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7675/isbn_978-952-476-730-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Naumanen, P. (2018). Työterveys, ammattitaito ja motivaatio. Teoksessa P., Naumanen, & J., Liesivuori (toim.) VALTE- Valmiina työelämään, visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen. (2., uud. painos). Sosiaali- ja terveysministeriö (STM).
- Niemi, A., & Hietaniemi, J. (2020). *Just sopivasti ketterä, ketterällä kehityksellä kohti parempaa elämää*. Art House Oy.
- Ollila, S. (2021) Työelämässä tutkittua. *Työnohjauksen ammattilehti* (4), 39–41.
- Pauli, J., Godinho-Bitencourt, R., & J. Costenaro-Maciel A., (2019). Influence of the organizational support on Generation Y's work motivation. *Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 35(153), 388-398. <https://web-s-ebSCO-host-com.libts.seamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=ad934693-a0b7-4dd3-acdb-2adc9a95e82b%40redis>

- Pitkänen, L. (2017). *Nuorten johtajien eettiset profiilit, Q-metadologinen tutkimus eettisestä johtajuudesta uuden sukupolven määrittämänä* (Acta Wasaensia 385, julkisjohtaminen) [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7868/isbn_978-952-476-769-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Porter, T., Gerhardt, M., Fields, D., & Bugenhagen, M. (2019). An exploratory study of gender and motivation to lead in millennials. *The Journal of Social Psychology*, 159(2), 138–152.
- Pyyny, H. (2018). *Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa*. (Acta Universitatis Lapponiensis 370) [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda. https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63260/Pyyny_Heidi_ActaE_237.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rosen, C., Ferris, D., Brown, D., Che, Y., & Yan, M. (2014). Perceptions of organizational politics: A need satisfaction paradigm. *Organization Science*, 25(4), 1024–1055.
- Rousseau, D. (2014). *Changes in the psychological employment contract* [video]. You Tube. Cerfi Canal Production. <https://www.youtube.com/watch?v=EKGyUyFn6rA> ?
- Sairaanhoitajat. (i.a.). Tilastotietoa sairaanhoitajista. <https://sairaanhoitajat.fi/ammatti-ja-osaaminen/tilastoja-sairaanhoitajista-2/>
- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J-E. (2017). Henkilökohtaisten tavoitteiden menetelmä- Motivaation mittaaminen. Teoksessa Salmela-Aro, K., & Nurmi, J-E. (toim). *Mikä meitä liikuttaa? Motivaatiopsykologian perusteet*. PS-Kustannus, 43–51.
- Sarkkinen, M. (28.9.2021). *Jaksava esihenkilö on työyhteisön paras tuki*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/jaksava-esihenkilo-on-tyoyhteison-paras-tuki>
- Sillanpää, K. (26.10. 2019). *Riittävätkö resurssit- hoitotyön seminaari*. Tehy. https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/luentomateriaali/2019/riittavatko_resurssit_-_hoitotyon_johtaminen_sillanpaa_kirsi_tehy_id_14441.pdf
- Simström, H. (2009). *Tunneälytaidot ikäjohtamisessa: Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana*. Trepo. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66499/978-951-44-7742-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Srivastava, M., & Banerjee, P. (2016). Understanding Gen Y. The Motivations, Values and Beliefs. *Journal of Management Research*, 16(3), 148–164. <https://web-s-ebscobhost-com.libts.seamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=895c7b2a-9087-4b98-b8f5-8f3474619edc%40redis>
- Steers, R., Mowday, R., Shapiro, D., & (2004). The future of work motivation theory. *Academic of Management Review*, 29(3), 379–387.

- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen*. Tampereen yliopistopaino.
- Taittonen, N. (2021). *Mikä puree milleniaaleihin? Esihenkilö- alaisuuden vaikutus alaisen kokemaan työmotivaatiotyyppiin*. [Pro gradu -työ, Turun yliopisto]. Theseus. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/152994/Taittonen_Nea_Opinayte.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). (6.9.2021). THL:n selvitys: Lähi- ja perushoitajien selvitys vanhuspalveluissa – Veto- ja pitovoima on korjattava. Haettu 19.3.2022, <https://www.sttinfo.fi/tiedote/thln-selvitys-lahi-ja-perushoitajien-maara-vahentynyt-vanhuspalveluissa-alan-veto-ja-pitovoima-on-korjattava?publisherId=65383666&releaseId=69917736>
- Toikko, T., & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampereen yliopistopaino.
- Toivanen, K-M. (2021). *Multiple Identities at Work. Discursive Construction of Work Identity of Young Business Professionals* (JYU Dissertations 352) [Väitöskirja, Jyväskylän Yliopisto]. JYX. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/73679/978-951-39-8520-2_vaitos06022021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work & Stress*, 27(2), 123–140. <https://web-s-ebscohost.com.libts.seamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=8d43fb2f-70dd-4845-9b4d-962cd951b583%40redis>
- Tuomi, J., & Sarajärvi A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (TENK). (2019) Eettisen ennakkoarvioinnin ohje. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/lhmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (TENK). (2020). Toimintakertomus 2020. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-05/TENK_toimintakertomus_2020.pdf
- Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Valli, R., & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. uud. painos). PS-kustannus.
- Van den Broeck, A., Ferris, D., Chang, C -H., & Rosen, C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://journals-sagepub.com.libts.seamk.fi/doi/full/10.1177/0149206316632058>

Vesterinen, P-L., & Suutarinen, M. (2013). *Y-sukupolvi työelämässä*. Hansaprint.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen*. Edita.

Viitala, R., Kultalahti, S., & Kantola, J. (2016) *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä, työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti*. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 211. Vaasan yliopisto.

Vikman, S. (2020). Työntekijöiden kokemuksia ammatillista toimijuutta tukevasta ja tunteet huomioivasta johtajuudesta organisaatiomuutoksessa. Teoksessa P., Hökkä, H., Ikkävalko, P., Paloniemi, K., Vähäsantanen, & A., Nordling (toim.) *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. JYX. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71958/978-951-39-8284-%203.pdf?sequence=1&isAllowed=Y>

Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-Kustannus.

Vistbacka, T. (2019). *Työuran merkitykselliset tapahtumat ja kasvu johtajaksi sairaala-organisaatiossa* (Acta Wasaensia 420) [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8181/978-952-476-855-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vänskä, M. (2022). *Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa* (Acta Wasaensia 484) [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13779/978-952-395-018-4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Yleinen Suomalainen asiasanasto (YSA). <https://finto.fi/ysa/fi/search?clang=fi&q=milleni-aali>