

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Kaisa Muikku

JOS MOTIVOINTI ONNISTUU, ONNISTUU KAIKKI?

Esimiehen keinot lisätä työntekijän motivaatiota perusterveydenhuollossa

Sosiaali- ja
terveyshallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimusasetelma	8
1.2. Keskeiset käsitteet	9
1.2.1. Motivaatio toimii toiminnan syykkeenä	9
1.2.2. Henkilöstöjohtaminen	12
1.2.3. Työhyvinvointi mahdollistaa motivaation	14
2. KORKEA MOTIVAATIO HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TAVOITTEENA	17
2.1. Keskeiset motivaatioteoriat	17
2.2. Motivaatio korostuu henkilöstön johtamisessa myös terveydenhuollossa	23
2.2.1. Motivaatio lisää työhön sitoutumista	28
2.2.2. Työhyvinvointi koituu niin työntekijän kuin potilaan parhaaksi	30
2.3. Yhteenveto esimiehen keinoista lisätä motivaatiota	31
3. TEEMAHAASTATTELU TUTKIMUSMENETELMÄNÄ	35
3.1. Tutkimusmenetelmän valinta	35
3.2. Haastateltavien valinta ja haastatteluiden toteutus	36
3.3. Haastatteluaineiston analysointi	37
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	39
4.1. Motivaation vaikutus työpanokseen ja työilmapiiriin	39
4.2. Työpaikan hyvän ilmapiirin ja tasapuolisen kohtelun seuraukset	41
4.3. Erilaisten elämäntilanteiden ja vahvuuksien vaikutus työsuoritukseen	44
4.4. Yhteisten pelisääntöjen merkitys työntekijän sitoutumisessa	46

4.5. Esimiehen fyysisen sijainnin merkitys esimiestyöhön	48
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	51
5.1. Motivoinnin rooli henkilöstöjohtamisen toimintakentässä	51
5.2. Esimiehen keinot lisätä työntekijän motivaatiota	53
5.3. Motivaation ja työhön sitoutumisen yhteys	54
5.4. Motivaation ja työhyvinvoinnin välinen yhteys	56
5.5. Pohdinta	58
5.5.1. Luotettavuus ja tulosten yleistettävyys	58
5.5.2. Tulosten hyödynnettävyys	59
5.5.3. Jatkotutkimusaiheet	59
LÄHDELUETTELO	61
LIITTEET	
LIITE 1. Haastattelukysymykset	71
LIITE 2. Taustatietokysymykset	72
LIITE 3. Haastateltavien nimilista	73

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

	sivu
Kuvio 1. Motivaatio on jäävuoren huippu	10
Kuvio 2. Työhyvinvointiin tarvitaan sekä esimiehen että työntekijän panos	15
Kuvio 3. Myönteinen motivaatioprosessi	31
Kuvio 4. Esimiehen keinot lisätä työntekijän motivaatiota	43
Taulukko 1. Herzbergin hygienia- ja motivaatiotekijät	18
Taulukko 2. Tunnetuimpien motivaatioteoreetikkojen keskeiset ajatukset	22

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Kaisa Muikku

Pro gradu -tutkielma:

Jos motivointi onnistuu, onnistuu kaikki? Esimiehen keinot lisätä työntekijän motivaatiota perusterveydenhuollossa.

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Sosiaali- ja terveyshallinto

Työn ohjaaja:

Pirkko Vartiainen

Valmistumisvuosi:

2016

Sivumäärä: 74

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä on motiivoinnin rooli henkilöstöjohtamisessa ja miten esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijän motivaation syntymiseen ja ylläpitämiseen. Yhtenä näkökulmana on tutkia, miten johtaminen eroaa tilanteissa, joissa esimies on kiinteä osa työyhteisöä ja hän on päivittäin tekemisissä alaisensa kanssa verrattuna siihen, että esimies onkin pitkän matkan päässä. Tutkimuksen pääkysymyksenä on: Mikä on motiivoinnin rooli henkilöstöjohtamisen toimintakentässä? Tutkimuksen alakysymyksinä ovat: Minkälaisia keinoja esimiehellä on lisätä työntekijänsä motivaatiota? Mikä yhteys on motivaatiolla ja työhön sitoutumisella? sekä Mikä yhteys on motivaatiolla ja työhyvinvoinnilla?

Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat motivaatio, henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Tutkielmassa esitellään tutkijoita, jotka ovat luoneet omia motivaatioteorioita. Tässä työssä näistä keskeisimpinä ovat Abraham Maslowin, Fredrik Herzbergin ja William Ouchin ajatukset. Tutkielmassa henkilöstövoimavarojen johtamista tarkasteltaessa päähuomio kiinnitetään motiivointiin johtamisen keinona. Henkilöstöjohtamista tarkastellaan toiminnan kontekstina, ei niinkään teoreettisena viitekehyksenä. Työhyvinvoinnin kuvataan olevan yksilön työssä jaksamista, motivoitumista, innostumista ja tehtävien kokonaishallintaa.

Tutkimuksen empiirinen osa on kvalitatiivinen ja se toteutettiin teemahaastattelulla. Tutkimukseen osallistui 14 perusterveydenhuollossa työskentelevää esimiestä. Motiivoinnilla esimies voi vapauttaa henkilöstön piilevät voimavarat. Kun ne saadaan suunnattua toimintaan, jolla pyritään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, syntyy tuottavaa toimintaa, jonka lopputuloksena on tyytyväinen potilas sekä hyvinvoiva ja sitoutunut työntekijä. Tutkielmaan haastatellut esimiehet nimesivät asioita, joilla esimies voi lisätä työntekijänsä motivaatiota. Näitä olivat hyvän ja kannustavan ilmapiirin luominen, tasapuolinen kohtelu, palkitseminen, yhteisten pelisääntöjen luominen, vastuun antaminen, kunnolliset työvälineet ja viihtyisä työympäristö. Motivaatiolla nähtiin olevan yhteys työhön sitoutumiseen. Haastatellut esimiehet nostivat esiin perehdytyksen: Hyvä perehdytys luo pohjan työhön sitoutumiseen. Muita sitoutumiseen vaikuttavia asioita olivat mm. vaikutusmahdollisuudet muutostilanteissa, vastuulliset tehtävät, mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin ja osallistua koulutuksiin. Hyvinvoinnin merkitys motivaation syntymiselle on suuri, sillä hyvinvoivat työntekijät käyttävät työssään paremmin koko osaamispotentiaaliaan. Jos työntekijöitä kuunnellaan ja he saavat vaikuttaa niin itse työhön kun työaikoihinsa, se lisää heidän innostustaan ja kiinnostustaan työhön ja sitä kautta heidän työhyvinvointinsa lisääntyy. Erityisesti ne esimiehet, jotka työskentelivät fyysisesti lähellä alaisiaan, kokivat työntekijöiden hyötyvän siitä. Eniten sillä oli heidän mielestään merkitystä työhyvinvoinnille. Kun esimies on läsnä työarjessa, häntä on helppo lähestyä niin työhön kuin yksityiselämääinkin liittyvien haasteiden kanssa.

Henkilöstön jaksaminen, motivointi ja työhyvinvoinnin ylläpito edellyttävät panostusta esimiestyöhön. Jos työilmapiiri on hyvä ja työntekijä kokee olevansa laadukkaan johtamisen kohteena, hän on tuottava ja tehokas. Hyvinvoinnin lisäämisellä työpaikalla nähdään olevan yhteys motivaatioon ja työhalukkuuteen.

 motivaatio, henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, sitoutuminen

1. JOHDANTO

Työ on elämänalue, joka parhaimmillaan luo elämään positiivisen rytmin, antaa ihmiselle tärkeitä voimavaroja ja luo perustan identiteetille. Myönteisen kokemuksen taustalla on motivaatio, joka voi olla lähtöisin joko työn sisä- tai ulkopuolelta. Nyky-yhteiskunnassa ulkoiset motiivit eivät välttämättä enää riitä. Tarvitaan työstä itsestään kumpuavaa yksilöllisen kokemuksen tuottamaa sisäistä motivaatiota. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006; Vesterinen 2006: 29; Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010: 151.) Motivaatio tulisi nähdä ihmisen voimavarana, jolloin esimiehen tehtävä on pitää yllä motivaation kipinää työntekijän itsensä – ei tuottavuuden tai tehokkuuden vuoksi. Motivoinnin tavoitteena tulee olla ihmisen hyvinvointi, joka puolestaan johtaa hyviin tuloksiin organisaatiossa. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004: 68; Pyöriä 2012: 7.)

Suomen sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä on ollut viime aikoina suurten uudistusten kohteena. Käynnissä on mittava kunta- ja palvelurakennehanke. Tavoitteena on kuntarakenteen vahvistaminen sekä hyvinvointipalveluiden tehokas ja taloudellinen järjestäminen. Kehittämisen haasteet kohdistuvat palveluiden modernisoinnin lisäksi niiden johtamiseen ja johtajien johtamistaitoihin. Kuntarakenteen uudistaminen edellyttää sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen ja toimintatapojen kehittämistä. Sitä varten on perustettu kansallinen kehittämisohjelma, Kaste. Yhtenä tavoitteena Kaste-ohjelmassa on ollut johtamiskäytäntöjen uudistaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen. (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007: 7; Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.) Sekä johtaminen että työhyvinvointi on ollut paljon esillä viime vuosina. Hyvällä johtamisella nähdään olevan kauaskantoisia seurauksia: monet ongelmat ratkeavat ja työntekijät voivat hyvin. Hannele Seeck (2012) arvostelee johtamiskeskustelua liiallisesta ihannoinnista. Ihan kaikki ongelmat eivät työyhteisöissä hyvän johtamisenkaan avulla ratkea.

Terveydenhuollon johtajistossa on meneillään merkittävä sukupolvenvaihdos. Tämä tuo ainakin kahdenlaisia haasteita. Väistyviltä johtajilta tulisi saada kaikki arvokas hiljainen tieto, mikä heille on vuosien johtamiskokemuksesta syntynyt. Toisaalta uusien johtajien

tulisi päästä täysipainoisesti käyttämään koko osaamispotentiaaliaan, joka heille on kertynyt uudistuneen koulutuksen myötä. Viitanen ym. (2007: 70) sanovat tutkimuksessaan painokkaasti, että johtajuuden kehittäminen on ajankohtaisempaa kuin koskaan. Suhtautuminen työhön on muuttunut verrattuna aikaisempiin vuosiin.

Tämä sosiaali- ja terveyshallintotieteen alaan kuuluva pro gradu-tutkielma on osa Vaasan yliopistossa suoritettavaa hallintotieteiden maisterin tutkintoa. Tutkielman tarkoituksena on osaltaan olla kehittämässä johtamista. Tarkoituksena on selvittää, minkälaisia keinoja esimiehellä on lisätä työntekijöidensä motivaatiota ja työhyvinvointia ja miten esimies voi kannustaa työntekijöitään niin työssä viihtymiseen kuin parempiin työsuorituksiin.

1.1. Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä on motivoinnin rooli henkilöstöjohtamisessa ja miten esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijän motivaation syntymiseen ja ylläpitämiseen. Yhtenä näkökulmana on selvittää, miten johtaminen eroaa tilanteissa, joissa esimies on kiinteä osa työyhteisöä ja päivittäin tekemisissä alaisensa kanssa verrattuna siihen, että esimies on eri rakennuksessa, ehkä pitkänkin matkan päässä.

Teoriaosuudessa henkilöstöjohtamista käsitellään motivaation näkökulmasta ja motivointia puolestaan tarkastellaan yhtenä johtamisen keinona. Tutkimuksen empiirinen osa käsittelee aihetta perusterveydenhuollossa.

Tutkielman tutkimusongelmana on: *Mikä on motivoinnin rooli henkilöstöjohtamisen toimintakentässä?* Lisäksi tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: *Minkälaisia keinoja esimiehellä on lisätä työntekijänsä motivaatiota? Mikä yhteys on motivaatiolla ja työhön sitoutumisella? sekä Mikä yhteys on motivaatiolla ja työhyvinvoinnilla?*

1.2. Keskeiset käsitteet

1.2.1. Motivaatio toiminnan syytykseenä

Motivaatio-sana (*engl. motivation*) tulee alun perin latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Sittenkin motivaatio-sana on laajentunut merkitsemään käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on puolestaan motiivi. Motiiveista puhuttaessa viitataan tarpeisiin, haluihin, vietteihin, sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motivaatiolla tarkoitetaan sitä tilaa, jonka motiivit saavat aikaan. Motivaatio on siis tiettyyn tilanteeseen liittyvä, yksilön muuttuva henkinen tila, joka kulloinkin määrää millä vireydellä ja mihin suuntautuneena hän toimii. (Peltonen & Ruohotie 1987: 19,22; Steers, Porter, & Bigley 1996: 8.)

Motivaatioon liittyy pyrkimys hyvään elämään, onnellisuuteen. Terveen ihmisen ominaisuuksiin kuuluu, että hän etsii elämästään hyviä ja kauniita asioita, jotka tuottavat mielihyvää, onnea ja iloa. Menettäessään motivaation ihminen menettää samalla jotakin hyvin olennaista elämänhalustaan. (Tiensuu & Aaltonen 2004: 67–68.) Työntekijällä tulisi olla oikeus tehdä hänelle itselleen merkitykselliseksi kokemaansa työtä (Vuori & Siltala 2005: 168).

Kuviossa 1. esitetään motivaatio jäävuoren huippuna. Jos pinnan alla näkymättömissä olevat asiat: ryhmävire ja -henki, asenteet, arvot, ilmapiiri, elämäntavot ja organisatiokulttuuri ovat kunnossa, näkyy se työntekijän hyvänä motivaationa. Pinnan alla olevia asioita voidaan kuvata kiinteäksi ja jäykäksi massaksi, johon ei voi lyhyellä aikajänteellä vaikuttaa. (Peltonen & Ruohotie 1987: 13–14.)



Kuvio 1. Motivaatio on jäävuoren huippu (mukaillen Peltonen & Ruohotie 1987: 14).

Hyvällä työntekijällä on kaksi tärkeää ominaisuutta: hyvä ammattitaito ja korkea motivaatio. Jotta työpanos olisi tehokas, ovat molemmat välttämättömiä. Työpanos ei välttämättä parane, vaikka ammattitaitoa kohennettaisiin. Toisaalta pelkällä motivaatiolla ei yllätä hyvin saavutuksiin, jos ammattitaito puuttuu. Motivaatio on kuitenkin näistä kahdesta merkittävämpi, sillä se edistää oppimista. (Peltonen & Ruohotie 1987: 11–12; Huuhka 2010: 145.) Varsin usein se unohtuu, kun organisaatioissa mietitään tulevaisuuden strategiaa. Pääpaino keskustelussa on toiminnan rationalisoinnissa tai uusissa investoinneissa. Schou (1991: 7) epäilee sen johtuvan siitä, että yhä puuttuu tietoa motivaatiosta ja siitä mitkä asiat siihen vaikuttavat. Motivointitaitoan voi tietoisesti kehittää vain, jos omaa riittävän laajat ja perusteelliset tiedot motivaatioprosesseista ja erilaisista kannustavista toimenpiteistä (Martin, Charlesworth & Henderson 2010: 58; Peltonen & Ruohotie 1987: 10).

Motivaatio on toiminnan sytyke. Samalla ihmisellä motivaatio vaihtelee eri tilanteissa ja eri aikoina. Motivaatio riippuu sisäisistä tarpeista ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Motivaatiolla on kolme erilaista tehtävää. Se virittää ihmisen toimimaan, ylläpitää toimintaa sekä suuntaa sitä. (Steers ym. 1996: 8; Strömmer 1999: 150–151; Liukkonen ym. 2006: 12.)

Motivaatio pohjautuu luottamukseen. Kun työntekijä tietää saavansa esimiehen täyden tuen, se lisää hänen itseluottamustaan ja onnistumisen mahdollisuuksiaan. Luottamus auttaa organisaatiossa työskenteleviä tavoittelemaan yhteistä päämäärää. Se parantaa työtehoa ja helpottaa johtamista. Motivoimalla, kannustamalla ja inspiroimalla esimies voi vapauttaa henkilöstön piilevät voimavarat. Kun ne saadaan suunnattua toimintaan, jolla pyritään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, syntyy tuottavaa toimintaa ja vaikuttavaa tulosta. Jos luottamus puolestaan puuttuu, jokainen työntekijä luo itselleen omat päämäärät, jotka ovat useimmiten yksilölähtöisiä. (Huuha 2010: 144, 146; Ikola-Norrbacka 2010b.) Peltonen ja Ruohotie (1987: 10) painottavat, että esimiehen tulee tuntea motivaatioprosessia. Esimiehen tulisi perehtyä motivaation käsitteeseen ja niihin tekijöihin, jotka määräävät työmotivaatiota. Peltonen ja Ruohotie kehottavat esimiehiä lisäksi tarkkailemaan mitkä kannusteet ovat kussakin organisaatiossa käyttökelpoisimpia.

Ihmisiä johdettaessa olisi luotettava heidän kykyihinsä kantaa vastuuta ja selviytyä heille annetuista tehtävistä. Työntekijöille olisi annettava erityistehtäviä, jolloin heillä olisi mahdollisuus käyttää asiantuntemustaan. Useimmat työntekijät arvostavat enemmän saamaansa vastuuta tehtävien suorittamisessa kuin esimerkiksi rahallisia korvauksia. Motivaation yhteys hyviin työsuorituksiin on todettu monissa tutkimuksissa. Myös työtyytyväisyyden ja hyvän työsuorituksen välillä on sama yhteys. (Malmi 1994: 111.)

Palkitsemisesta on tullut ohjaamisen väline. Siinä on kuitenkin vielä paljon kehittämistä. Jotta palkitseminen toimisi hyvin, tulee järjestelmän olla kannustava ja oikeudenmukainen. Rahan lisäksi on syytä kiinnittää huomiota muihin palkitsemisen muotoihin. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004: 237–238). Rötkin sanoo suorasanaisessa kirjassaan Terveisiä pomolle (2015: 120), että rahallisen palkitsemisen luoma motivaatio on hyvin ulkokohtainen ja sen aikaansaama toiminta ihmisissä on väkinäistä ja pakotettua. Rötkinin mukaan palkitseminen on ennen kaikkea väline organisaation tärkeimpien viestien korostamiseen, jotta työntekijät osaavat kohdistaa ponnistuksensa keskeisten asioiden hoitamiseen. Palkitseminen ohjaa ja motivoi toimintaa enemmän, m itä ihmiset kysyttäessä myöntävät (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014: 61). Organisaatioiden haasteena on ke-

hitellä aineettomia, sosiaaliseen ja kulttuuriseen arvonantoon perustuvia tapoja motivoida ja palkita niin työntekijöitä kuin koko työyhteisöä hyvistä suorituksista (Alasoini 2012: 111).

1.2.2. Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu kolmeen pääalueeseen: johtajuus (*engl. leadership*), työelämän suhteiden hoitaminen (*engl. industrial relations*) ja henkilöstövoimavarojen johtaminen (*engl. human resource management*). Tässä työssä huomio kiinnittyy henkilöstöjohtamisen osa-alueista henkilöstövoimavarojen johtamiseen, jossa esimiehet ovat suoraan tekemisissä alaistensa kanssa. Käytännön johtamistyössä asiat usein sulautuvat toisiinsa, eikä niitä voida selvärajaisesti erottaa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. (Strömmer 1999: 12, 14; Kauhanen 2012: 16.) Yhtenäistä henkilöstöjohtamisen teoriaa ei ole, eikä se ole minkään yksittäisen tieteenalan tutkimuksen kohde. Siihen ovat vaikuttaneet monen eri tieteenalan teoriat ja mallit. (Strömmer 1999: 20; Ollila 2006: 23.)

Henkilöstöjohtamisessa voidaan puhua kahdesta suuntauksesta, kovasta ja pehmeästä. Kova johtaminen korostaa henkilöstöhallinnon resurssipuolta. Siinä henkilöstöresurssit nähdään yhtenä resurssina muiden joukossa. Henkilöstöresursseja pyritään hankkimaan mahdollisimman edullisesti ja käyttämään mahdollisimman säästeliäästi. Tässä suuntauksessa painottuu taloudellisuus ja keskitetty johto, jotka ovat usein sidoksissa yrityksen strategiseen johtamiseen sekä organisaation kasvua koskeviin teorioihin. Pehmeässä johtamisessa korostuu johtamisen ja henkilöstöresurssien inhimillinen puoli. Siinä henkilöstöresurssit erotetaan selkeästi organisaation muista resursseista. Henkilöstöresurssit tuovat arvoa muille resursseille, mutta ne aiheuttavat toisaalta useimmiten organisaation kalleimmat kustannukset. Henkilöstö nähdään voimavarana, joka voi tuottaa organisaatiolle tärkeän kilpailuedun luovuudellaan, sitoutumisellaan ja taitavuudellaan. Tämä suuntaus on selkeästi sidoksissa ihmissuhdekoulukuntaan. (Salminen, A. 2004: 89–90.) Seuraavaksi esittelen keskeisiä henkilöstöjohtamisen teorioihin vaikuttaneita tutkijoita.

Varhaisimpia vaikuttajia henkilöstöjohtamisen piirissä ovat 1800-luvun lopussa ja 1900-luvun alussa vaikuttaneet Frederik Taylor ja Henri Fayol. Näistä kahdesta Yhdysvalloissa vaikuttanutta Tayloria pidetään yritysten johtamista käsittelevän teorian, ns. tieteellisen liikkeenjohdon mallin kehittäjänä. Taylorin suhde työntekijöihin oli pessimistinen. Hän piti heitä lähtökohtaisesti laiskoina ja haluttomina työhön. Tutkimuksissaan hän keskittyi etsimään tehokkaampia tapoja tehdä työtä. Ajankäytön järkipäistämisen on Taylorin opissa keskeistä. Taylorismi korostaa tehokkuutta, standardointia ja kurinalaisuutta ja siinä halutaan erottaa työn suunnittelu ja tekeminen. Taylorismissa työntekijöitä motivoivana tekijänä nähdään ainoastaan raha. Vaikka taylorismia usein arvostellaan kovin ottein, tulisi muistaa, että työsuojelun ja työterveytyksen juuret ovat näissä opeissa. Tosin alkuun tarkoituksena oli suojella kalliita koneita ja ihmisten suojele nähtiin arvokkaaksi vasta myöhemmin. (Drafke 1998: 186; Strömmer 1999: 24; Salminen, A. 2004: 24; Liukkonen 2008: 173, 178; Huuhka 2010: 15.) Kirjassaan Johtaminen sosiaalialalla Niiranen ym. (2010:71) tuovat esiin näkökulman, että taylorismi yhdessä weberiläisen byrokratiateorian kanssa on vaikuttanut siihen, että tehokkuudesta on tullut yksi julkisen sektorin johtamiskeskustelujen pysyvistä elementeistä.

Ranskalaista Henri Fayolia ja hänen ajatusten ympärille keskittyviä tutkijoita on puolestaan kutsuttu klassisen tai hallinnollisen koulukunnan edustajiksi. Hänen pyrkimyksensä oli kehittää yleisiä johtamisperiaatteita tieteellisin menetelmin. Hänen periaatteisiinsa kuului mm. työntekijöiden aloitteellisuuden ja yhteistyön vaaliminen, työnjaon selkeys ja eriytyminen toimintokohtaisesti ja työntekijöiden palkitseminen ja sitouttaminen organisaatioon. Fayolin luoman teorian perusajatuksiin kuului tietty rationaalisuus: organisaation rakentamiseen ja johtamiseen pyrittiin löytämään yleispäteviä periaatteita, joiden tuli olla sovellettavissa riippumatta organisaation koosta, toimialasta, tavoitteesta, teknologiasta tai henkilökunnasta. (Strömmer 1999: 24–25; Huuhka 2010: 16.)

Organisaatiopsykologialle antoi alkusysäyksen Elton Mayo. Hänen tutkimuskohteenaan oli epävirallisten ryhmien vaikutus yksilön motivaatioon ja käyttäytymiseen. Mayo lähti ajatuksissaan täysin eri lähtökohdista kuin Taylor. Hänen mukaansa tärkeintä olisi löytää työn-

tekijän kannalta inhimillisiä tapoja tehdä ja organisoida työtä. Mayon kuuluisien Hawthorne-tutkimusten tuloksina todettiin, että työn tuloksellisuuteen vaikuttivat työntekijän kokemus huomioiduksi tulemisesta, arvostuksesta, vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä. Tutkimusten johtopäätöksenä esitettiin, että työyhteisö ei toimi koneen tavoin, vaan organisaatio on monimutkainen systeeminen kokonaisuus, jossa inhimillisillä tunteilla ja psykologialla on suuri merkitys. Tätä ihmissuhdekoulukunnaksi nimettyä suuntausta ovat tukeneet myöhemmin monet muut tutkijat. Ihmissuhdekoulukunnan opit tukevat ajattelua, että työ ja työn tekeminen on tärkeä osa ihmisten elämänsisältöä ja sitä ei tehdä vain palkan vuoksi. (Schein 1969: 51, 65; Drafi 1998: 188; Strömmer 1999: 25–26; Salminen, A. 2004: 25; Ollila 2006: 29; Niiranen ym. 2010: 74.)

Tässä tutkielmassa henkilöstövoimavarojen johtamista tarkasteltaessa päähuomio kiinnitetään motivointiin johtamisen keinona. Henkilöstöjohtamista tarkastellaan toiminnan kontekstina ei niinkään teoreettisena viitekehyksenä.

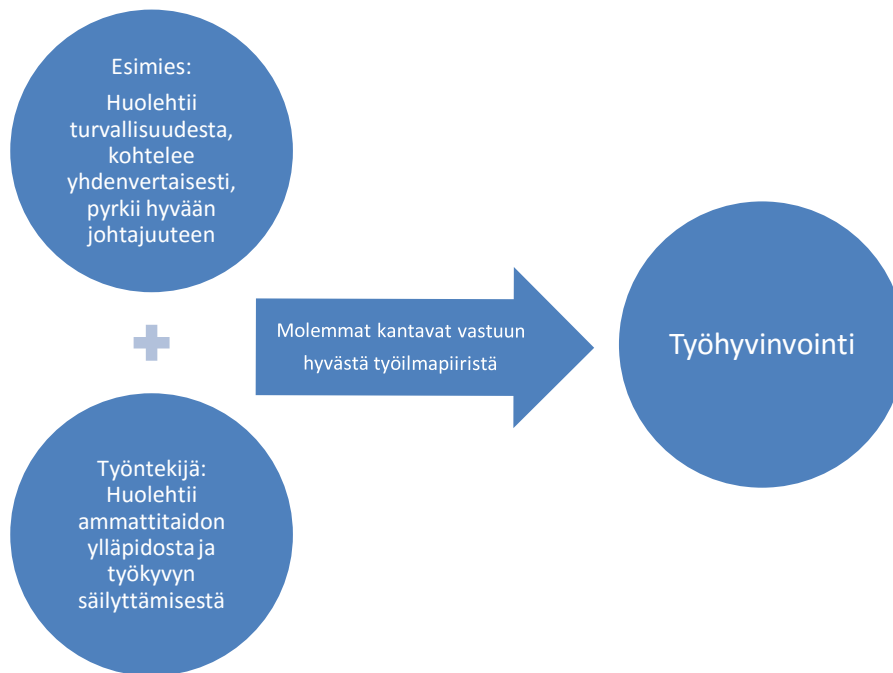
1.2.3. Työhyvinvointi mahdollistaa motivaation

Sosiaali- ja terveysministeriö (2015) kuvaa työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työ, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisää motivoiva johtaminen ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus lisääntyy, työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaoloja on vähemmän. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)

Jokaisen työntekijän perusoikeuksiin kuuluu terveellinen ja turvallinen työympäristö. Fyysinen turvallisuus on vain sen yksi puoli. Yhtä tärkeää on psyykkisesti ja sosiaalisesti terve työyhteisö. (Kauhanen 2012: 196.) Työyhteisön hyvinvoinnin taustalla on aina yksittäisen työntekijän hyvinvointi (Juuti 2006: 86). Työhyvinvointi on yksilön työssä jaksamista, motivoitumista, innostumista ja tehtävien kokonaishallintaa. Ajantasainen ja riittävä osaaminen edistävät työhyvinvointia. On esitetty, että vain hyvinvoivat työntekijät käyttävät työssään koko osaamispotentiaaliaan. (Salojärvi 2006: 56, 58.) Hyvinvointi koostuu sekä

yksilön että yhteisön fyysisistä, henkisistä ja sosiaalisista ulottuvuuksista (Niiranen ym. 2010: 150).

Kuviosta 2. käy ilmi sekä esimieheltä että työntekijältä vaadittava panos, jotta työhyvinvointi voisi toteutua. Esimiehen tulee huolehtia turvallisuudesta, kohdella työntekijöitään tasapuolisesti sekä pyrkiä hyvään johtajuuteen. Työntekijän tulee puolestaan huolehtia ammattitaitonsa ylläpidosta ja työkyvyn säilyttämisestä. Molemmilla on vastuu hyvän työilmapiirin säilyttämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)



Kuvio 2. Työhyvinvointiin tarvitaan sekä esimiehen että työntekijän panos.

Sosiaali- ja terveysministeriön alainen Stakes on tutkinut työn ja perheen yhteensovittamista. Se suosittelee työpaikoille julkista kannanottoa perhepolitiikkaan. Edistykselliset yritykset ovat jo alkaneet pehmentää organisaatiokulttuuriaan paremmin ihmisen elämänkaarta tukevaksi. (Viitala 2006: 164.) Vastuu omasta työhyvinvoinnista on myös työntekijällä it-

sellään. Sitä voi rakentaa omilla valinnoilla arvioimalla omaa jaksamista, kokonaistilannettaan ja henkilökohtaista osaamista. Esimiehen vastuulle jää silloin näiden valintojen mahdollistaminen ja tukeminen. (Nivala 2006: 98; Ollila 2006: 163; Salojärvi 2006: 57.)

Epävarmuus työn jatkuvuudesta aiheuttaa useimmille ihmisille ahdistusta ja vähentää työhyvinvointia. Työstä ja sen jatkumisesta riippuvat monet muut elämässä tärkeät asiat, kuten perheenperustaminen ja asunnonosto. Lyhyet työsuhteet lisäävät epävarmuutta ja vähentävät työviihtyvyyttä. Epävarmuus saa ihmisen etsimään varmempaa paikkaa ja suunnittelemaan poislähtöä organisaatiosta. (Viitala 2006: 295–296.)

2. KORKEA MOTIVAATIO HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TAVOITTEENA

2.1. Keskeiset motivaatioteoriat

Kirjallisuudessa on esitelty yli kolmekymmentä erilaista teoriaa motivaatiosta. Näistä useimmat tarkastelevat motivaatiota jostakin kapea-alaisesta näkökulmasta ja ovat näin ollen eräänlaisia miniteorioita. (Liukkonen ym. 2006: 10.) Sisältö- eli tarveteoriat kuuluvat motivaatioteorioihin ja myös niitä on useita. Näistä kuuluisimpia ovat Maslowin tarvehierarkia, Herzbergin motivaatio- ja hygienieoria sekä McClellandin suoritusmotivaatioteoria. Seuraavassa esittelen tunnetuimpia motivaatioteorioiden luoja ja heidän ajatuksiaan.

Abraham Maslowin (1987: 15–23) mukaan motivaatiota herättävät erilaiset tarpeet. Maslow jakaa ihmisen perustarpeet viiteen luokkaan: 1) fysiologiset tarpeet, 2) turvallisuuden tarpeet, 3) sosiaaliset tarpeet, 4) arvostuksen tarpeet ja 5) itsensä toteuttamisen tarpeet. Tarpeet ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa siten, että kun perustarpeet on tyydytetty, siirtyy ihminen hierarkiassa ylöspäin. Alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet ja hierarkian ylimmällä tasolla puolestaan itsensä toteuttamisen tarpeet. Esimerkiksi, jos ihmisellä on kova nälkä, hän ei ole motivoitunut itsensä kehittämiseen. Tai ihmistä ei motivoi, vaikka muut osoittavat hänelle arvostusta, jos hän yhtä aikaa kokee olonsa uhatuksi. Nämä tarpeet löytyvät kaikilta ihmisiltä, mutta ne korostuvat eri aikoina eri lailla. Nykyihmisen fysiologiset tarpeet tyydyttyvät useimmiten rahalla, mikä motivoi alemman palkkatason työssä. Kun perustarpeet on puolestaan tyydytetty, palkan merkitys motivaation lähteenä pienenee.

Työpsykologi Frederick Herzbergin työntekijöiden haastatteluun perustuvan motivaatiohygienieorian mukaan työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät. Herzbergin luomaa teoriaa kutsutaan kaksifaktoriteoriaksi tai motivaatiohygienieoriaksi. Hänen tutkimuksensa lähtökohtana on, että ihmisellä on kaksi tarvejärjestelmää. Näitä ovat perustarpeet välttää kipua sekä tarve kasvaa ja kehittyä ihmisenä. Frederick Herzbergin mukaan työtyytyväisyys koostuu kahdesta osasta; motivaatiota lisäävistä työtyytyväisyystekijöistä ja sitä laskevista työtyytymättömyystekijöistä. Tutkimuksissaan hän havaitsi, että

työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät ovat eri tekijöitä kuin työtyytymättömyyttä lisäävät tekijät ja niillä ei ole vaikutusta toisiinsa. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1967: 57.)

Motivaatiota lisäävät tekijät kuvaavat henkilön suhdetta siihen, mitä hän tekee ja motivaatiota alentavat tekijät taas suhdetta työympäristöön ja työoloihin. Työtyytymättömyystekijöitä kutsutaan hygienia-tekijöiksi ja ne ovat merkittäviä työympäristön ulkoisia tekijöitä, joista tärkeimpiä ovat yrityksen johto, hallinto, yrityspolitiikka, palkka, työolot, suhteet työkavereihin, asema ja työsuhteen varmuus. Nämä tekijät eivät hyvinkään hoidettuina juuri motivoi huippusuorituksiin, mutta huonosti hoidettuina ne lisäävät työtyytymättömyyttä. (Herzberg ym. 1967: 113; 44–46.) Herzbergin mukaan esimerkiksi huono peruspalkka lisää runsaasti työtyytymättömyyttä. Mutta vaikka se olisi hyvä tai sitä nostettaisiin, sen motivaatiovaikutus on siitä huolimatta suhteellisen pieni. Peruspalkka itsessään tyydyttää vain alemman tason tarpeita. Kun tulot kasvavat, sen merkitys pienenee. Jos palkka sidotaan tulokseen, siitä tulee menestyksen mittari ja sen merkitys lisääntyy. (Herzberg ym. 1967: 82–83.) Alla olevassa taulukossa 1. kuvataan Herzbergin motivaatio-hygieniaerottelua.

Taulukko 1. Hertzbergin hygienia- ja motivaatiotekijät (mukaillen Miettinen 2006: 277–278).

Hygienia-tekijät	Motivaatiotekijät
Palkka Suhteet työtovereihin Työn suunnittelu ja tekninen työnjohto Yrityksen toiminta- ja henkilöstöpolitiikka Ulkoiset työolosuhteet Yksityiselämän työlle asettamat vaatimukset Työn ulkoiset arvostuksen symbolit Työsuhteen varmuus	Työsuorituksen arvostaminen Tunnustuksen saaminen muilta Menestymisen mahdollisuus työssä Ylenemismahdollisuus ammattihierarkiassa Vastuu Mielenkiinto itse työhön ja tehtävään Kehittymismahdollisuudet työssä

Työtyytyväisyystekijät ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä ja ylemmän tason tarpeita. Ne ovat pohja pitkäaikaisiin hyviin työsuorituksiin ja ne ruokkivat hyvää asennetta työtä kohtaan.

Herzbergin mukaan tärkeimpiä motivaatiotekijöitä työssä ovat saavutukset, muilta saatu tunnustus, mielenkiinto itse työhön, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta, uramahdollisuudet ja kehittymismahdollisuudet. Näistä kokemuksista ihminen voi saada saavuttamisen riemua, innostavaa haastetta, tyydytystä ja onnistumista sekä arvostusta ja kiitosta. Kun työssä kaikki on kohdallaan, se mahdollistaa kehityksen ja sisäisen kasvun. Motivaatiotekijät ratkaisevat, pyrkiikö ihminen hyvään suoritukseen. Jos ne puuttuvat, työntekijä työskentelee mekaanisesti ja tekee vain välttämättömmän. Jos työ on yksitoikkoista ja rutiininomaista, joudutaan ylemmän tason tarpeet tyydyttämään muualla kuin työssä. Työtyytyväisyystekijöitä ovat kaikki ihmistä kehittävät ja osallistavat toimintatavat. (Herzberg ym. 1967: 113–119.)

David C. McClelland (1989) keskittyi tutkimaan motivaatiota ainoastaan ylimmistä tarpeista, sillä hän ajattelee Maslowin nimeämien perustarpeiden olevan synnynnäisiä eikä opittavia. McClelland jaottelee tarpeet opittaviin ja synnynnäisiin tarpeisiin ja hän keskittyy tutkimuksessaan vain opittavaan osaan. Opittavat tarpeet hän jakaa puolestaan kolmeen osaan seuraavasti:

1. Suoriutumisen tarve: tarve menestyä ja pyrkiä eteenpäin elämässä.
2. Liittymisen tarve: tarve ihmissuhteisiin ja halu olla toisten ihmisten kanssa.
3. Vallan tarve: halu vaikuttaa muiden ihmisten tekemisiin ja saada heidät tekemään asioita, mitä he eivät normaalisti tekisi.

Toisilla ihmisillä on pakottava halu menestyä, suoriutumisen tarve. He tavoittelevat mieluummin henkilökohtaista menestystä kuin siitä saatavia palkkiota. McClellandin mukaan korkean suoriutumistarpeen omaavat henkilöt eroavat muista siten, että he haluavat tehdä asiat paremmin, kuin ne on tehty aikaisemmin. Siksi tällaiset henkilöt hakeutuvat tehtäviin, joissa he voivat olla henkilökohtaisesti vastuussa suorituksesta ja ratkaisujen löytämisestä. Nämä henkilöt eivät ota liian suuria riskejä, mutta he haluavat tehtäviä, jotka eivät ole liian helppoja ja haluavat itse olla vastuussa kaikesta, jottei mikään jää heiltä huomaamatta. Korkean liittymisen tarpeen henkilöt haluavat olla pidettyjä ja saada muilta hyväksyntää.

Tällaiset henkilöt hakeutuvat mieluiten tehtäviin, joissa tehdään yhteistyötä. Kilpailua vaativat tehtävät eivät ole niinkään heille sopivia. Heidän suosimissaan organisaatioissa päätökset tehdään hyvässä yhteisymmärryksessä. Ihmisillä, joilla on puolestaan korkeavallan tarve, on halu olla työyhteisöjen johtajia. He haluavat vaikuttaa muihin ihmisiin ja kontrolloida heitä. Lisäksi he tavoittelevat vaikutusvaltaa. Tällaiset henkilöt hakeutuvat kilpailua vaativiin työtehtäviin ja he ovat enemmän kiinnostuneita arvovaltansa kasvattamisesta kuin suorituksen tehokkuudesta. (McClelland 1989: 223–332.)

Douglas McGregor toimi professorina kuuluisassa teollisuusjohdon koulussa Massachusettsissa. Hän jakoi johtajat kahteen lajiin sen mukaan, kuinka he käsittelivät alaisiaan. Teoria X:n mukaisesti toimiva johtaja otaksui työväkensä olevan perusluonteeltaan laiskoja ja haluttomia työhön. Heillä ei ole vastuuntuntoa ja he tarvitsevat jatkuvaa valvontaa. Teoria Y:n mukainen johtaja puolestaan otaksuu, että ihmiset ovat pohjimmiltaan ahkeria ja vastuuntuntoisia ja tarvitsevat vain tukea ja kannustusta. (Ouchi 1981: 69; Salminen, A. 2004: 88.)

Japanilaisamerikkalainen professori William Ouchi kuvaa kirjassaan *Theory Z* (1981) japanilaisen johtamismallin soveltuvuutta länsimaiseen yhteiskuntaan. Hän esittelee teoksessaan monia kiinnostavia ajatuksia siitä, mikä on saanut japanilaiset yritykset menestymään. Japanin menestyksen takeena on perinteisesti pidetty korkeaa teknologiaa, mutta Ouchin mukaan voittokulun salaisuus on japanilainen ihmisten johtamistapa. Tämä johtamistapa nojaa perinteisiin, kehittää henkilöstöään pitkällä aikavälillä, luottaa päätöksenteossa yhteistyöhön ja pitää voimakasta yhtiöfilosofiaa arvossaan. Näillä menetelmillä johdetuissa organisaatioissa on vähäisempi vaihtuvuus, suurempi työinto ja suuri tuottavuusaste. Eräs japanilaisen yhteiskunnan mielenkiintoinen piirre on se, että ihmisillä on läheiset suhteet perheensä lisäksi myös työyhteisönsä jäseniin. Ouchi kuvaa ihmisten välistä vuorovaikutusta hienotunteiseksi. Kun esimies tuntee alaisensa, hän pystyy erottelemaan eri persoonallisuuksia ja jakamaan työntekijöitään tiimeihin, jotka toimivat tuottavasti. Työryhmiin kuuluminen muokkaa asenteita, motivaatiota ja käyttäytymistä tehokkaasti, koska työntekijälle on ennen kaikkia merkitystä sillä, mitä vertaiset hänestä ajattelevat. Toinen mielenkiintoinen piirre japanilaisessa organisaatiokulttuurissa on työsuorituksista palkitsemisen ja yle-

nemisen hitaus. Ouchin mukaan se rauhoittaa työntekijöitä tekemään hyvää tulosta pitkällä aikavälillä ja antaa aikaa ammatilliseen kasvuun. Ouchi on nimennyt oman teoriansa nimellä *teoria Z* tarkoituksella Douglas McGregorin X ja Y-teoriaa jäljitellen. Taulukkoon 2. on koottu keskeisten motivaatioteoreetikkojen pääajatuksia.

Taulukko 2. Tunnetuimpien motivaatioteoreetikkojen keskeiset ajatukset.

Motivaatioteoreetikko	Teoria	Käytäntöön sovellettuna
Abraham Maslow	Tarvehierarkia	Jakaa perustarpeet viiteen luokkaan: 1) fysiologiset tarpeet, 2) turvallisuuden tarpeet, 3) sosiaaliset tarpeet 4) arvostuksen tarpeet 5) itsensä toteuttamisen tarpeet. Alimmat tarpeet tulee tyydyttyä ensin, jotta ihminen voisi motivoitua esim. toisilta saamastaan arvostuksesta.
Fredrik Herzberg	Kaksifaktoriteoria eli motivaatio-hygieniateoria	Tärkeimpiä motivaatiotekijöitä työssä ovat saavutukset, saatu tunnustus, työ sinänsä, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta, uramahdollisuudet ja kasvu. Työtyytymättömyystekijät ovat merkittäviä työympäristön ulkoisia tekijöitä, joista tärkeimpiä ovat yrityksen johto, hallinto, yrityspolitiikka, palkka, työolot, suhteet työkaveriin, asema ja turvallisuus.
David C. McClelland	suoritusmotivaatioteoria	1. Suoriutumisen tarve: tarve menestyä ja pyrkiä eteenpäin elämässä 2. Liittymisen tarve: tarve ihmissuhteisiin ja halu olla ihmisten kanssa 3. Vallan tarve: halu vaikuttaa muiden tekemisiin ja saada muut tekemään asioita, mitä he eivät normaalisti tekisi.
Douglas McGregor	X- ja Y-teoria	X-teorian mukaan ihmisten motivaatio kohdistuu vain fysiologisten ja turvallisuudentarpeiden tyydyttämiseen. Y-teoria olettaa, että motivaatiota esiintyy näiden lisäksi myös liittymistarpeiden, arvostuksen ja itsensä toteuttamistarpeiden tasolla.
William Ouchi	Teoria Z	1. Sitoutuminen yhtiöfilosofiaan. 2. Läheiset suhteet työntekijöiden välillä. 3. Tiimityöskentely tarkkaan valituissa tiimeissä. 4. Hidas ylenemistahti antaa aikaa tuloksen tekoon.

Tässä työssä sovellan näistä Abraham Maslowin, Fredrik Herzbergin ja William Ouchin ajatuksia, sillä myös tuoreemman teoratiedon valossa heidän keskeisimmät huomionsa luovat hyvän perustan motivaatiotutkimukselle tänäkin päivänä.

2.2. Motivaatio korostuu henkilöstön johtamisessa myös terveydenhuollossa

Terveys ja terveydenhuolto ovat niin spesifejä toimintaympäristöjä, että tavaratuotannossa kehitetyt mallit eivät useinkaan suoraan sovellu hallinnollisten ja organisatoristen kysymysten tarkasteluun. Huonosta soveltuvuudestaan huolimatta terveydenhuollon organisaatiot ovat olleet vahvasti konemaisen organisaation maineessa. (Vuori 2005: 383; Kinnunen 2010: 185.)

Hoitotyön johtaminen on osa terveydenhuollon organisaation kokonaisjohtamista. Hoitotyön johtamisen päämääränä on tukea väestön terveyden edistämistä, terveydenhuollon toiminnan tavoitteita, palvelutuotantoa ja ammattihenkilöstön toimintaa. Terveydenhuollon organisaatioiden johdossa toimivien tulee pystyä ihmisten johtamiseen, mutta heidän työnsä kuuluu olennaisesti myös palvelutuotannon johtaminen ja sitä tukeva hallinto. (Sairaanhoitajien koulutussäätiö 2004: 4.)

Sosiaali- ja terveystalalla johtajana oleminen on monipuolinen ja haastava tehtävä. Terveydenhuollon organisaatio on modernin yhteiskunnan asiantuntijaorganisaatioista monitahoisimpia ja se tekee siitä johtamisympäristönä erityisen vaativan. Toimintakenttä on monimutkainen kokonaisuus ja sille on tyypillistä toisiinsa kietoutuneet arvot, kulttuurit ja yhteisölliset rakenteet. (Heiskanen & Niemi 2010: 190; Virtanen 2010: 213.) Viitasen ym. (2007: 32) tutkimuksesta ilmenee, että johtamisen asiantuntijaksi kehittyy parhaiten hankkimalla osaamista sekä kokemuksen tuomasta hiljaisesta tiedosta että systemaattisesta koulutuksesta. Edellä mainitusta tutkimuksesta ilmenee, että vaikka useilla esimiehillä on jo johtamiskoulutusta, tarve saada uutta ja laajempaa näkemystä johtamisen kentästä on ilmeinen. Terveydenhuollon organisaatiot johtamisympäristönä nähdään erityisinä siitä syystä, että tuskin missään muussa ympäristössä ihmisten ammattitaito, osaaminen ja arvot ovat korvaamattomampia kuin niissä (Leppo 1994: 17). Julkisen sektorin esimiehet poikkeavat muista johtajista siinä, että he eivät niinkään puhu rahasta eivätkä katso tehtäväkseen taloudellisen tuloksen kasvattamista (Vanhala & von Bonsdorff 2012: 128).

Terveydenhuollon johtajan työ- ja toimintaolosuhteet vaihtelevat hyvin nopeasti. Johtajien saama koulutus on usein riittämätöntä ja se hakee vielä uomiaan. Terveydenhuollon johtaja on usein työssään yksin ja se korostuu etenkin silloin, kun tehtävänä on päättää vaikeista asioista. (Leisti 1994: 5; Viitanen & Lehto 2005: 130.) Hoitajien henkisen ja ammatillisen tuen tarve on lisääntynyt. Se edellyttää aktiivista ihmisten johtamista. Myös tehtäväkuvat ovat muuttuneet. Johtajiin kohdistuu yhä enemmän paineita ja erityisesti osastonhoitajat ovat ”puun ja kuoren välissä”. Samalla kun hallinnolliset tehtävät ovat lisääntyneet, niukenevat henkilöstöresurssit vaativat entistä suurempaa osallistumista potilas- ja asiakastyöhön. (Sinkkonen 1994: 196–198; Sairaanhoidajien koulutussäätiö 2004: 3.) Ikola-Norrbackan (2010a: 178) väitöskirjassa hoitotyön johtajat valittavat heikkoja mahdollisuuksiaan vaikuttaa asioihin niukkojen taloudellisten resurssien vuoksi. Tutkimukseen osallistuneet hoitotyön esimiehet kokevat joutuvansa kantamaan suuren vastuun käytännön toimenpiteistä ja ottamaan vastaan kritiikin niin potilaiden kuin henkilökunnankin taholta.

Hoitotyössä tarvitaan johtajia, jotka onnistuvat lisäämään hoitotyön asiantuntemusta ja lisäämään hoitotyöntekijöiden valtaa ja voimaa siten, että asiantuntemus tulee käyttöön väestön parhaaksi. Hoitotyössä johtamistoimien päätarkoitus on mahdollistaa perustehtävän toteutuminen. Hoitotyön johtajat ovat potilaiden puolestapuhujia mahdollistaessaan hyvän hoidon toteuttamisen. Käsitteiden niistä ominaisuuksista, joita hoitotyöntekijän toiminnassa arvostetaan, tulisi ohjata hoitotyön johtajan kaikkea päätöksentekoa ja toimintaa. Olisi tärkeää luoda keinoja, joiden avulla hoitotyössä on kollegiaalisesti mahdollista edistää jatkuvaa arvokeskustelua ja sitoutumista. (Koponen 1992: 62, 76; Sorvettula 1992: 2; Vatanen 1994: 236; Sairaanhoidajien koulutussäätiö 2004: 3; Sinkkonen & Taskinen 2005: 78; Block 2006: 173.)

Liian pintapuolisesti käyty arvokeskustelu ei muuta hoitohenkilökunnan omaa ajattelua, eivätkä arvot siten näy käytännön työssä. Hoitotyön johtaja luo työyhteisöön hengen ja toimii esimerkkinä hoitotyön arvojen konkretisoinnissa. Jos organisaation arvomaailma on jatkuvasti ristiriidassa oman arvomaailman kanssa, on vaikeaa työskennellä pitemmän päälle eettisesti oikein. Työn mielekkyys lähtee useimmiten arvomaailmojen samankaltaisu-

desta ja lisää halua kehittyä johtajana. (Kuosa 1994: 210; Ikola-Norrbacka 2010a: 185, 188; Huuhka 2010: 145.) Virtasen (2010) sairaalajohtamista tutkivassa väitöskirjassa käy ilmi, että terveydenhuollon johtajien arvopohjan keskiössä on potilaan paras. Muita keskeisiä arvoja ovat oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, lojaalius, luottamuksellisuus ja avoimuus.

Terveydenhuolto ei tule tulevaisuudessakaan toimimaan ilman inhimillisiä voimavaroja ja niiden taitavaa johtamista. Johtamisen nähdään olevan olennainen osa onnistuneen organisaation strategiaa ja yksi sen tärkeimmistä menestystekijöistä. Terveydenhuollon toiminnan uudistumisen eräänä keskeisenä piirteenä nähdään asiantuntijuuteen ja osaamiseen perustuvan johtamisen tulo osaksi arkipäivää. (Miettinen, Hopia, Koponen & Wilskman 2006: 5–6.)

Henkilöstö tulisi nähdä investointina, josta tulee pitää huolta niin ulkoisin kuin sisäisin kannustein. Henkilöstöpolitiikkaa tulisi uudistaa aidosti inhimillisiä resursseja hyödyntäväksi, jotta ikääntyväkin henkilöstö jaksaisi innostua työstään uudestaan. (Vuori 2005: 5–6; Vanhala & von Bonsdorff 2012: 131.) Esimiehen tulisi kyetä arvioimaan uusien työntekijöiden osaamista. Sen tärkeys tulee korostumaan, kun suuri joukko hoitotyön ammattilaisia tulee siirtymään eläkkeelle seuraavien vuosien aikana. Heidän mukanaan siirtyä silloin runsaasti tietoa ja kokemusta pois työelämästä. Uusia henkilöitä palkatessaan esimiehen tulisi arvioida heidän urakehityksensä tasoa ja sitä, kuinka hyvin uusi työntekijä täyttäisi eläkkeelle lähteneen jättämän aukon. On mahdottomuus, että sellainen yksikkö, jossa suuri osa työntekijöistä on aloittelijan tasolla, voisi menestyä vaativassa työssä. Tällä hetkellä monet terveydenhuollon organisaatiot toimivat ilman henkilöstösuunnitelmaa (Miettinen 1999: 511; Miettinen 2005: 276–277; Niiranen 2010: 145.) Hoitotyön johtajan tulisi koota harmoninen kokonaisuus asiantuntijoista. Onnistuakseen hänen tulee tuntea työntekijänsä ihmisinä paremmin, jotta hän voisi ennakoida, ketkä henkilöistä sopisivat parhaiten erilaisten ja eri tavoitteita palvelevien projektien jäseniksi. (Kinnunen & Vuori 1999: 43.) Terveydenhuoltoalalla työntekijöiden vaihtuvuus ja nuorten hoitajien hakeutuminen ulkomaille tai yksityiselle sektorille tuo monenlaisia ongelmia niin kustannusten kasvun kuin hoidon laa-

dun heikentymisen kannalta. Kehittymishaluinen ja sitoutunut henkilökunta on eräs keino vaikuttaa kustannuksiin ja hoidon korkeaan laatuun. (Salminen, H. 2005: 89.)

Terveydenhuollon johtamisen professori Elina Viitanen sanoo Tehy-lehden (Mäkinen 2010) haastattelussa, että terveydenhuollon johtajat tuntevat oman alansa erinomaisesti. Joskus siitä on haittaa, kun johtaja jää liikaa kiinni oman ammattikuntansa perintöön ja edunvalvontaan. Sairaalamailman perusongelma on kuppikuntaisuus. Virtanen toteaa väitöskirjassaan (2010: 154, 215), että toimenkuvat periytyvät usein terveydenhuollossa ja silloin uusi johtaja pyrkii säilyttämään toimenkuvansa edeltäjän kaltaisena. Myös Virtanen näkee ammattitaustan hyödyn terveydenhuollon johtajille. Substanssiosaaminen on hänen mukaansa mahdollisuus, jota kannattaisi hyödyntää enemmän. Virtanen toteaa, että vaikka ammattitausta ei anna valmiuksia johtaa, se antaa toimintakentän ymmärtämisen kautta hyviä valmiuksia opetella johtamista.

Hoitotyötä tekevän henkilöstön työmotivaation ja työtyytyväisyyden ylläpitäminen ja lisääminen on keskeinen hoitotyön johtajan tehtävä. Se edellyttää johtajalta tietoisuutta motivaatiota kuvaavista teorioista ja kannustavista toimenpiteistä. Työntekijöillä on tilaisuus osoittaa motivaationsa vain, jos heidän johtajansa ja työympäristönsä ovat motivoivia. Eräs johtajan keskeinen tehtävä on huolehtia työntekijöilleen mieluisa työympäristö ja työ, jossa voi venyä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Kun ihmisten motivaatiota ei tyrehdytetä, voidaan huomata, että saman työmäärän tekemiseen tarvitaan vähemmän ihmisiä. (Drucker 1975: 278–279; Kangas 1992: 127; Leppo 1994: 17.)

Menestyvän sairaalan tunnusmerkkejä ovat avoimuus, aktiivisuus viestinnässä, uuden tiedon käyttäminen, henkilöstön osallistuminen muutosten suunnitteluun sekä johdon vastuunkanto uudistuksista, henkilöstöstä ja taloudesta. Sairaaloiden henkilökunta tulisi saada uudistuksiin mukaan kokonaisuudessaan. Henkilöstön osaamiseen ja uusiutumisasiin tulisi panostaa. Henkilöstön kehittäminen ja motivaation ylläpito ovat strategisia muutospälineitä. (Punnonen 1994: 36.) Hoitotyön johtamisen nähdään tulevaisuudessa olevan henkilöstöä osallistavaa. Hoitotyöntekijät haluavat yhä enenevässä määrin osallistua omaa

työtään koskevaan päätöksentekoon. (Pelttari 1999: 188.) Osallistavan johtamisen suuntaus on korostunut myös muissa kuin terveydenhuollon organisaatioissa viime vuosina. On luonnollista, että työntekijöiden on helpompi sitoutua sellaiseen päätökseen, johon ovat olleet itse vaikuttamassa, kuin sellaiseen, joka tulee ylhäältä annettuna. (Strömmer 1999: 100.)

Luovuuden käyttö hoitotyössä voi olla tehokas väline tulevaisuuden haasteiden kohtaamisessa. Se ei kuitenkaan synny sattumalta tai itsestään, vaan siihen on pyrittävä. Johtajan on otettava vahva rooli henkilökunnan ongelmanratkaisukyvyyn kehittämässä, luovuutta tukevan ympäristön sekä luovuutta tukevien rakenteiden kehittämässä. (Wolf 1994: 170.) Vapaus olla oma itsensä synnyttää rohkeutta ja luovuutta, jotka puolestaan antavat tilaa innovatiivisuudelle. Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus toteuttaa itseään, väsymys ja uupumus muuttuvat innostukseksi ja tunne työn mielekkyydestä vahvistuu. (Kuosa 1994: 204; Wink 2006: 140.) Voidaan ajatella, että työssä kehittyminen onkin tahaton sivutuote, joka syntyy silloin, kun työntekijän asema työyhteisössä on kohdillaan (Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007: 9).

Jos johtaja luottaa ja uskoo hoitotyöntekijän mahdollisuuksiin lisäämällä itsenäisyyttä ja antamalla tietoa, jonka avulla hän voi hallita ja kehittää työtään, on hänellä mahdollisuus saada inhimilliset voimavarat käyttöön ja kasvattaa hoitotyön asiantuntemusta väestön parhaaksi. Ammatillinen kasvu edellyttää riittäviä, mutta ei liian korkeita haasteita ja apua ja tukea haasteisiin vastaamisessa. (Koponen 1992: 69–70.) Vaikka työntekijä on itse viime kädessä vastuussa omasta ammatillisesta kehittymisestään, esimies vastaa kuitenkin kehittymisen tukitoimista (Niiranen ym. 2010: 149). Myös Ollilan (2006: 148–149) väitöskirjaansa haastattelemat julkisten organisaatioiden johtajat arvioivat, että haasteellisempien tehtävien tarjoaminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen voisivat olla merkittäviä henkilöstön sitouttamiskeinoja. Hoitotyön johtajat ovat avainasemassa hoitotyöntekijöiden asiantuntemuksen herättämisessä ja heidän ammatillisen kasvunsa tukemisessa. Tähän tarvitaan johtajalta tietoista, harkittua ja tarkoituksellista toimintaa. Vastuun osaamisen kehit-

tämisestä tulisi jakautua ja hajautua kaikkialle organisaatioon (Karpov 1992: 82; Puhakka 1994: 217; Viitala 2005: 257.)

2.2.1. Motivaatio lisää työhön sitoutumista

Sitoutuminen hoitotyöhön pitää sisällään jatkuvan oman toiminnan kriittisen arvioinnin, älyllisen uteliaisuuden ja kyselevän toimintatavan. Sitoutuminen näkyy mm. aktiivisena ja oma-aloitteisena innostuksena hoitotyön tiedonalan opiskeluun. Hoitotyön asiantuntemus kasvaa kokemuksesta ja omasta toiminnasta oppimisesta. Kokemus kehittyy itsensä alttiiksi laittamisen kautta. (Koponen 1992: 62.) Sitoutunut ja itsensä arvostetuksi tunteva työntekijä jaksaa paremmin kohdata arjen haasteet ja joskus ikäviltä tuntuvat rutiinit (Ikola-Norrbacka 2010a: 187).

Vastuullisuus liittyy läheisesti työhön sitoutumiseen. Saadessaan vastuuta tehtävien suorittamiseen työntekijä sitoutuu organisaatioon ja haluaa työskennellä parhaalla mahdollisella tavalla. Vastuun kantaa ja kokee yksittäinen työntekijä, ei kasvoton organisaatio. Siten sitoutumista tapahtuu vain, jos työntekijä tiedostaa oman työpanoksensa merkityksen koko organisaatiolle. Ihmisläheinen ja työntekijöitä kannustava ja tukeva organisaatio antaa tilaa inhimilliselle toiminnalle. Se on voimavara, joilla niin yksilö kuin ryhmätoimintakin tuottaa tulosta. (Kuosa 1994: 211; Malmi 1994: 111–112.) Ikola-Norrbacka (2010a: 187) kysyy väitöskirjassaan, että onko työntekijän mahdollista sitoutua organisaation päämäärään ja arvoihin, jos työn kesto on vain muutamia päiviä tai kuukausia. Hänen tutkimuksensa valossa tämä on mahdollista, jos työntekijän moraalit on korkea ja työtoverit antavat tukea eettiseen toimintaan. Työn kesto parempi vastine työntekijän sitoutuneisuudelle voi olla se, että työntekijä saa sovittaa työnteon tapoja yhteen oman arvomaailmansa ja perhetilanteensa mukaan (Alasoini; 2012: 107).

Kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuudet ovat työntekijälle merkittäviä oman hyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitäjiä. On tärkeää, että oma osaaminen ja työn vaatimukset vastaavat toisiaan. (Hakonen ym. 2014: 263.) Salmisen (2005: 87–89) lisensiaatintutkimukses-

sa ilmeni, että jo tietoisuus tarjolla olevista koulutus- ja kehitysmahdollisuuksista ja niihin pääsystä lisää organisaatioon sitoutumista. Hän teki tutkimuksensa Keski-Suomen keskussairaalassa eri-ikäisille sairaanhoitajille. Tutkimuksessa ilmeni, että työsuhteen muodolla on vaikutusta henkilöstön kehittämistoimiin. Vakinaisessa työsuhteessa olevat sairaanhoitajat pääsivät osallistumaan niihin määräaikaista enemmän. Tutkimuksensa johtopäätöksissä Salminen toteaa, että omia valmiuksia vastaavilla työtehtävillä oli koulutukseen osallistumiskertoja selvempi yhteys organisaatioon sitoutuneisuuteen. Ollilan (2006: 146) väitöskirjasta käy puolestaan ilmi, että työntekijä hyötyy kouluttautumisestaan silloin, kun hänellä on mahdollisuus ottaa käyttöön hankittu osaamisensa. Julkisissa organisaatioissa työtehtävien vaihto ja uudet työtehtävät eivät ole aina helppoja toteuttaa, sillä toimenkuvat ovat usein jäykkiä. Tilannekohtaisesti työnkuvaa voidaan kuitenkin muuttaa ja uutta osaamisesta voidaan käyttää erilaisissa projekteissa ja selvityksissä. Hakonen ym. (2014: 274) varoittavat, että vaarana on turhautuminen ja koulutuksen valuminen hukkaan, jos työntekijä palaa uusien taitojensa ja osaamisensa kanssa täsmälleen samoihin tehtäviin kuin ennen vailla mahdollisuutta hyödyntää oppimaansa.

2.2.2. Työhyvinvointi koituu niin työntekijän kuin potilaan parhaaksi

Palkan arvioidaan olevan yksi työntekijöitä motivoiva tekijä, mutta myös henkilöstön hyvinvoinnin lisäämisellä ja ammatillisen kehittymisen mahdollistamisella nähdään olevan merkittävä vaikutus (Lundin & Sandström 2010: 96; Paunonen, Perko & Mäntyniemi 2006: 115). Vuori ja Siltala (2005: 183) toteavat osuvasti artikkelissaan, että terveydenhuollon ammattilaiset voidaan kyllä tehdä onnettomiksi pienellä palkalla, mutta onnellisiksi heidät saa vain mahdollisuus tehdä työnsä rauhassa ja hyvin.

Johtajien tulisi kantaa erityistä huolta työntekijöidensä jaksamisesta. Voimaa ja virikkeitä antavat esimerkiksi koulutus, työnohjaus, haasteet ja varmuus työn jatkuvuudesta. Merkille pantavaa on, että kun hoitavat ihmiset itse voivat hyvin, siitä merkittävä osa koituu potilaan hyväksi. (Pykäläinen & Keskiärrkkä 1994: 53.) Parhaimmillaan esimies pystyy pitämään huolta siitä, että henkilöstöllä on muutakin pohdittavaa kuin potilaat ja että heillä on aito oikeus olla ihmisiä, vaikka maailma vaatisi täydellistä ja virheetöntä potilastyötä. Johdon eräs tärkeistä tehtävistä on tukea työlle ja perheelle omistautumisen välistä ristiriitaa. Sillä voidaan varmistaa työntekijän yleinen elämänlaatu ja näin ollen myös työhyvinvointi. (Drafke 1998: 341; Leskelä 2002: 42–47; Vuori & Siltala 2005: 185–186.) Työn ja muun elämän välinen suhde on organisaatiolle haaste, sillä se on perinteisesti ollut kiinnostunut vaan siitä puolesta ihmisessä, joka ilmenee työssä (Vuori 2005: 365; Viitala 2006: 164).

Esimiehen merkitys työilmapiirin kehittämisessä on noussut esille viime aikojen keskusteluissa. Keskeisiä teemoja ovat mm. valmentava, osallistava ja kannustava ote. Esimiehen hyvät vuorovaikutustaidot ovat edellytys muutosten sujumiselle. Jos esimiehen johtamista on osallistava, vähenee työntekijöiden stressioireiden määrä ja se vaikuttaa positiivisesti työssä viihtymiseen ja työtyytyväisyyteen. (Drafke 1998: 330; Rasimus 2005: 138.) Johtajan kyky lisätä avoimuutta ja valmiudet konfliktien käsittelemiseen ovat tarpeen jokaisessa työyhteisössä. Avoimuuden ilmapiiri tukee koko työyhteisön kehittymistä. (Ollila 2006: 164; Ikola-Norrbacka 2010a: 187.) Myös Vuori (1999: 422–433) peräänkuuluttaa avointa vuorovaikutusta terveydenhuollon johtamiseen. Hänen mukaansa avoimella vuorovaikutuk-

sella vältetään sairaalaorganisaatioille tyypillinen syyttely- ja virheidenetsintäkulttuuri. Terveystuollon johtaja voi parantaa työntekijöidensä hyvinvointia lisäämällä heidän mahdollisuuksia kokea työ ja työyhteisö oikeudenmukaiseksi. Tähän voidaan päästä tuke- malla työntekijöitä sosiaalisesti niin työssä kuin muussakin elämässä. (Vuori 2005: 132– 133; Niiranen ym. 2010: 151.) Alla olevassa kuviossa 3. havainnollistetaan, kuinka monet seikat vaikuttavat toisiinsa ja mahdollistavat myönteisen prosessin syntyminen.



Kuvio 3. Myönteinen motivaatioprosessi (mukaillen Liukkonen ym. 2006: 91.)

2.3. Yhteenveto esimiehen keinoista lisätä motivaatiota

Kirjallisuuden perusteella voidaan päätellä, että johtajalla on suuri merkitys työntekijän työhön sitoutumisessa ja työssä viihtymisessä. Erityisesti vastuun antamisen merkitystä painotettiin useissa lähteissä. Kun työntekijä saa sopivasti vastuuta, hänen halunsa työskennellä organisaationsa parhaaksi kasvaa. Työntekijöiden yksilöllisyys ja työhistoria tulisi

ottaa tarkasti huomioon, eikä kaikille voi antaa samoja tehtäviä. Johtajan henkilökohtaisella suhteella työntekijöihinsä on merkitystä. Mitä paremmin esimies tuntee alaisensa yksilölliset taidot ja toisaalta tietää hänen kokonaiselämäntilanteensa, sitä paremmin hän onnistuu jakamaan työt kehittäväällä tavalla. Jo Mayon Hawthorne -tutkimuksissa ilmeni, että jos esimies osoittaa jonkinlaista mielenkiintoa alaisiaan kohtaan ihmisinä, työntekijöiden työteho oli keskimääräistä korkeampi (Schein 1969: 65). Johtajan kypsytymisen asenne alaisiin puolestaan johtaa häiriöihin organisaatioissa. Häiriöitä voivat olla taantuminen, turhautuminen, aggressiivisuus, toimettomuus ja viime kädessä organisaation toiminnan tehottomuus. (Salminen, A. 2004: 88.)

Johtajan tulee uskoa työntekijöidensä kykyihin. Hänen tulee antaa alaiselle sellaista tietoa, jonka avulla tämä pystyy hallitsemaan ja kehittämään omaa työtään. Osaamisen on osoitettu olevan avainedellytys hallinnan tunteen saavuttamiseksi (Salojärvi 2006: 58). Erityisesti nuoren työntekijän kohdalla esimiehellä on tärkeä rooli hallinnan tunteen lisäämisessä. Kehityskeskustelussa esimiehellä on mahdollisuus kuunnella työntekijänsä ajatuksia, tukea hänen kehittymistään ja huolehtia siitä, että yksilön toiveet ja tarpeet sopivat yhteen organisaation tavoitteiden kanssa (Hakonen ym. 2014: 274–275). Kehityskeskustelu nähdään tärkeänä kehittämistyön välineenä, mutta ei yksistään riittävänä tuen muotona. Esimiehen tulisi elää työntekijänsä rinnalla, antaa palautetta ja esittää tälle rohkaisevia kysymyksiä pitkin vuotta. Jos esimies onnistuu työssään hyvin ja saa työntekijänsä motivoitumaan ja venymään parhaaseen suoritukseensa, voi hän huomata, että sama työmäärä tulee tehdyksi pienemmällä henkilöstömäärällä. Esimiehen tulisi mieltää oma työnsä ihmisten osaamisen vaalijaksi ja sujuvan työympäristön luoja (Juuti 2006: 85). Ihmisten välisten suhteiden kehittyminen vaatii ensisijaisesti aikaa. Siksi vuorovaikutukselle tulee varata aikaa ja tilaa. Ilman niitä suhteet jäävät pinnallisiksi. (Kuusela 2015:112). Myös Vuori (1999: 422–423) peräänkuuluttaa avointa vuorovaikutusta terveydenhuollon johtamiseen. Hänen mukaansa avoimella vuorovaikutuksella vältetään sairaalaorganisaatioille tyypillinen syytely- ja virheidenetsintäkulttuuri. Terveydenhuollon johtaja voi parantaa työntekijöidensä hyvinvointia lisäämällä heidän mahdollisuuksia kokea työ ja työyhteisö oikeudenmukaiseksi. Tähän

voidaan päästä tukemalla työntekijöitä sosiaalisesti niin työssä kuin muussakin elämässä. (Vuori 2005: 132–133).

Työhyvinvoinnin luomisessa esimies on tärkeässä roolissa (Wink 2006: 140). Hyvinvoinnin merkitys on suuri, sillä on osoitettu, että hyvinvoivat työntekijät käyttävät työssään paremmin koko osaamispotentiaaliaan. Jos työntekijät saavat käyttää työssään rohkeasti luovuuttaan, se lisää heidän innostustaan ja kiinnostustaan työhön ja sitä kautta heidän työhyvinvointiaan. Tästä hyvinvoinnista merkittävä osa koituu viime kädessä potilaiden parhaaksi. Hyvinvoinnin lisäämisessä on nähty yhä tärkeämmäksi se, että johtaja tiedostaa työntekijän perhetilanteen ja sen vaikutuksen työhön. Perinteisesti ollaan oltu kiinnostuneita lähinnä siitä puolesta ihmisessä, joka näkyy työssä. Esimiehen tulisi pitää huolta työntekijöistään inhimillisinä olentoina ja muistuttaa heitä ihmisenä olemisen oikeudesta, vaikka ympäristö asettaa vaatimuksen täydellisestä potilastyöstä. Heiskanen ja Niemi (2010: 178) muistuttavat, että ”hyvin johdettu” työntekijä voi hyvin myös kotona.

Hoitotyön johtamista käsittelevän kirjallisuuden perusteella voisi päätellä, että kovan johtamisen aika on ohi ja pehmeän johtamisen olisi aika astua tilalle. Henkilökunta tulisi nähdä voimavarana, joka tuo organisaatiolle suurta lisäarvoa. (Salminen, A. 2004: 89–90.) Johtamisen kautta voidaan todella vaikuttaa niin työyhteisön toimivuuteen kuin henkilöstön työhyvinvointiin. Onnistuessaan osaava johtaja luo edellytyksiä myönteiselle työilmapiirille ja työn toimivalle organisoinnille sekä suotuisan maaperän innostavalle ja palkitsevalle työkuultuurille. (Niiranen ym. 2010: 152). Japanilaisamerikkalaisen professori William Ouchin (1981) teoria Z antaa paljon hyviä eväitä organisaation menestykseen. Siinä panostetaan työntekijöiden välisiin suhteisiin ja valitaan tarkkaan henkilöt työtiimeihin.

Henkilöstön jaksaminen, motivointi ja työhyvinvoinnin ylläpito edellyttävät voimakasta panostusta johdon johtamismenetelmien kehittämiseen ja vahvistamiseen (Viitanen ym. 2007: 13). Jos työilmapiiri on hyvä ja työntekijä kokee olevansa laadukkaan johtamisen kohteena, hän on tuottava ja tehokas. Vanhala ja von Bondsdorff (2012: 131–132) korosta-

vat hyvinvoinnin, terveyden ja liikunnan lisäämisellä työpaikalla olevan suora yhteys motivaatioon ja työhalukkuuteen.

Maisa Huuhka (2010: 146) kiteyttää kirjassaan Luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen pääkohdat, joiden avulla työntekijä motivoituu ja sitoutuu työyhteisöönsä:

”Työyhteisön hyvä henki on erinomainen sitouttaja, ja vastuu hyvän työyhteisön ja hyvän organisaatiokulttuurin rakentamisesta on johtajalla. Tarvitaan visionäärinen, innostava ja kannustava johtaja, jonka toimintaa sävyttää vahva oma sitoutuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin.”

Kirjallisuuden valossa näyttää siltä, että vaikka työskentelyvälineet ja työympäristö ovat kelvollisia, ei vielä voida puhua työtyytyväisyydestä vaan neutraalista suhtautumisesta työhön. Hertzbergin teorian keskeinen anti tuntuu pitävän paikkaansa. Oman työn merkitykselliseksi kokeminen, kehittymismahdollisuudet ja kokemukset itsestä arvostettuna työyhteisön jäsenenä tekevät työntekijän tyytyväiseksi ja motivoituneeksi. (Miettinen 2006: 288–289.)

3. TEEMAHAASTATTELU TUTKIMUSMENETELMÄNÄ

3.1. Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi on valittu haastattelu. Hirsjärvi ja Hurme (2001: 35) ovat perustelleet teoksessaan haastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi mm. sillä, että jo ennalta tiedetään tutkimuksen tuottavan monitahoisia ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Perustelu sopii tähänkin tutkielmaan. Tarkoituksena on saada syvällistä tietoa asiasta ja sitä on vaikea tavoittaa kyselyllä. Haastattelu poikkeaa muista tiedonkeruumenetelmistä siinä, että haastattelutilanteessa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Sen suurimpana etuna pidetään joustavuutta aineistoa kerätessä. Haastattelun toisena suurena etuna on se, että halutut tutkittavat henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. Haastateltaviin voidaan olla myöhemmin yhteydessä, jos ilmenee tarvetta täydentää aineistoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005: 193–195.)

Haastattelu voidaan toteuttaa erilaisilla haastattelutavoilla. Käytössä olevien haastattelunimikkeiden valikoima on kirjava ja osin sekava. Karkea jako menetelmissä voidaan tehdä siten, että strukturoitu lomakehaastattelu muodostaa oman luokkansa ja kaikki muut haastattelun lajit oman luokkansa. Tähän toiseen luokkaan tulevat esimerkiksi strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu sekä kvantitatiivinen haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 43–44.)

Haastattelun tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavien ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsjärvi & Hurme 2001: 41). Tässä tutkielmassa käytetään teemahaastattelua haastattelumenetelmänä, koska se antaa erinomaiset mahdollisuudet tutkittavan äänen saamiseksi kuuluville. Teemahaastattelu korostaa ihmisten tulkintoja asioista ja antaa arvon vuorovaikutukselle. Hirsjärvi ja Hurme (2001: 47–48) ovat nimenneet puolistrukturoidun haastattelumenetelmän teemahaastatteluksi. Vastaavaa termiä ei esiinny muissa kielissä, mutta vastaavia haastatteluja tehdään muuallakin maailmassa. Hirsjärvi ja Hurme perustelevat nimenvaihtoa sillä, että haastattelujen syvin olemus, eteneminen tiettyjen keskeisten

teemojen mukaan, tulee siinä esille. Vaikka haastattelu kohdennetaan teemoihin, jotka on ennalta valittu, kysymyksillä ei tarvitse olla tarkkaa muotoa tai esittämisjärjestystä (Eskelinen & Karsikas 2014: 85). Teemahaastattelussa on kyse eräänlaisesta keskustelusta, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla, mutta jossa vuorovaikutuksen keinoin on tarkoitus saada selville haastateltavalta hänellä aihepiiristä oleva tieto ja kokemus. Viime vuosina haastattelutilanteet ovat muuttuneet keskustelevimmiksi erotuksena perinteisestä kysymys-vastaus-haastattelusta. (Eskola & Vastamäki 2007: 25–26.)

Teemahaastattelulla on ratkaisevasti paremmat mahdollisuudet onnistua, jos tutkijalla on riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Tutkijan ymmärrys aihepiiristä yhdistettynä tutkijan tekemään kirjallisuuskatsaukseen tuottaa hyvät rakennusaineet teemarungon valmistelemiselle. Etukäteen valmisteltu haastattelurunko tuo haastattelulle raamit ja auttaa tutkijaa varmistamaan, että haastattelusta saadaan tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman kannalta merkityksellistä tietoa. Valittujen teemojen avulla tutkijan on mahdollisuus saada haastateltavilta sellaista aineistoa, jota hän voi myöhemmin tulkita teorian avulla. (Puusa 2011: 82–83.)

3.2. Haastateltavien valinta ja haastatteluiden toteutus

Haastateltavaa motivoivat erilaiset asiat, kun on kysymys osallistumishalukkuudesta tutkimukseen. Yksi näkökulmista on oman mielipiteen esiin tuominen. Tutkimushaastattelu tarjoaa kanavan, jonka kautta tavallisella ihmisellä on mahdollisuus kertoa mielipiteensä. Haastateltavalla voi olla suuri halu kertoa omista kokemuksista ja sitä kautta mahdollisesti hyödyttää muita samassa tilanteessa olevia. Aikaisemmat hyvät kokemukset tutkimushaastatteluun osallistumisesta voivat vaikuttaa osallistumishalukkuuteen. (Eskola & Vastamäki 2007: 26–27.)

Tähän tutkielmaan haastateltiin Vaasan kaupungin ja sen yhteistoiminta-alueen perusterveydenhuollossa työskenteleviä osastonhoitajia. Haastateltavat valikoituivat siten, että heitä

tuli mukaan erilaisista organisaatioista ja valinnassa huomioitiin mm. se, onko esimies päivittein tekemisissä työntekijöidensä kanssa vai onko hänen työpisteensä mahdollisesti vaikka toisella puolella kaupunkia. Tavoitteena oli saada 15 esimiestä haastateltavaksi, mutta lopulliseksi määräksi tuli 14 haastattelua.

Haastateltaville lähetettiin ennakolta kysymykset (liite 1.) tarkasteltaviksi. Yhden haastattelun kesto vaihteli 16–71 minuutin välillä, keskiarvon ollessa 37 minuuttia. Jokainen haastattelu nauhoitettiin. Haastateltava täytti ennen haastattelua taustatietolomakkeen (liite 2.), jossa kysyttiin mm. koulutustaustaa, sukupuolta, ikää ja esimieskokemuksen määrää vuosina. Haastattelut toteutettiin marras–joulukuun aikana vuonna 2015. Haastateltavien nimiluettelo on nähtävissä liitteenä 3. Kaikki haastattelut toteutettiin haastateltavien omilla työpaikoilla.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet esimiehet olivat naisia ja iältään 40–59-vuotiaita, enemmistö oli 50–59-vuotiaita. Heillä oli perustutkinnon lisäksi taustalla ylempi ammattikorkeakoulututkinto, lähiesimiestutkinto tai maisterikoulutus. Esimiestyövuosia heille oli kertynyt vaihtelevasti muutamasta vuodesta yli kahteenkymmeneen vuoteen. Tavallisinta oli, että haastateltava oli toiminut esimiestehtävissä 10–19 vuotta. Alaisten määrä vaihteli paljon alkaen 11 työntekijästä joidenkin esimiesten yli 30 työntekijään. Yleisimmin haastateltavalla oli 21–30 työntekijää.

3.3. Haastatteluaineiston analysointi

Analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa. Se on mahdollista, jos tutkija itse suorittaa haastattelut. Laadullisessa tutkimuksessa on vain joitain standardoituja tekniikoita. Ei ole yhtä oikeaa tai yhtä ehdottomasti parempaa analyysitapaa kuin jokin toinen. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 136.)

Haastattelun laatua parantaa se, että haastattelu litteroidaan niin nopeasti kun mahdollista haastattelun jälkeen. Myös sillä on merkitystä, että tutkija itse toteuttaa sekä haastattelut että litteroinnit. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 185.) Tässä tutkielmassa sekä haastattelut että haastattelunauhojen purkamisen on suorittanut tutkija itse. Aineiston purkaminen oli osa tutkimusprosessia ja alustava analyysivaihe alkoi jo sen aikana. Jokaisen haastattelun jälkeen litteroitu aineisto purettiin alustavasti haastattelukysymysten (liite 1.) alle. Siinä vaiheessa muodostettiin myös luokka ”muut esille tulleet asiat” johon kerättiin haastatteluissa tulleet tutkimuksen kannalta merkittävät asiat, joista ei ollut varsinaista haastattelukysymystä.

Analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus (Puusa 2011: 120). Tässä tutkielmassa aineiston analyysi on aloitettu aineistolähtöisesti. Johtopäätöksiin tultaessa sitä ohjaa kuitenkin työn teoreettinen viitekehys. Teemahaastattelu viittaa jo nimenä siihen, että aineisto voidaan jakaa teemoihin. Tässä tutkielmassa haastattelurunko on ollut pohjana teemoittamiselle. Haasteelliseksi teemojen sisäisen rakenteen ja teemojen suhteen toisiinsa tekee tässäkin tutkielmassa se, että yksittäisen teeman muodostama kokonaisuus rakentuu aineistoa analysoimalla ja tulkitsemalla haastateltavien vastauksia useampiin kysymyksiin. Yksi vastaus saattaa lisäksi liittyä useampaan teemaan. (Puusa 2011: 121.) Tässä tutkielmassa teemoittaminen näkyy luvussa neljä.

Tutkimus ei ole valmis siinä vaiheessa, kun analyysi on tehty. Järjestetty aineisto ei ole tutkimuksen lopputulos. Tutkimuksen valmistumisen kannalta on keskeistä, että tutkija pystyy aineistonsa pohjalta esittämään perustellun ajatuksen siitä, mitä tutkimuksen valossa asiasta voi väittää. Teoreettiset johtopäätökset nousevat näin ollen siitä asetelmasta, jossa tutkimuksen päätelmiä verrataan teoreettiseen viitekehukseen. Näitä johtopäätöksiä ovat myös keskeisimmät tutkimustulokset, joiden avulla tutkija pystyy vastaamaan tutkimusasetelmasa esitettyihin kysymyksiin. (Puusa 2011: 120, 121.) Tämän tutkielman luvussa viisi on pyritty vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja peilaamaan saatuja tuloksia teoreettiseen viitekehukseen eli tutkimusilmiöstä aiemmin tiedettyyn.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen keskeiset tulokset. Kursiivilla merkityt kohdat ovat poimintoja haastatteluaineistosta.

4.1. Motivaation vaikutus työpanokseen ja työilmapiiriin

Haastattelemiä esimiehiä kuvailevat motivoitunutta työntekijää innostuneeksi ja positiiviseksi. Motivoitunut työntekijä on valmis sekä muutoksiin että kehittämään omaa työtään.

Eräs haastateltava kuvasi motivoitunutta työntekijää, että

”hän ei ole peloissaan, vaikka tulee muutoksia, on innostunut niistäkin, on mukana niissä ja ei vastusta niin paljon”.

Hän motivoi työtovereitaan ja pitää työyhteisön ilmapiiriä korkealla.

”Motivoituneet työntekijät saavat vedettyä muutkin mukaan uudistuksiin.”

Toisaalta motivoitunut työntekijä voi suhtautua muutoksiin kriittisesti, mutta se voi kääntyä työyhteisön eduksi:

”Motivoitunut työntekijä voi olla kriittisempi. He ovat yleensä hyviä muutosagentteja, heiltä tulee hyviä ideoita käytännön toteutukseen. Jos vaan jaksaa käyttää muutos vastarintaa hyväkseen, niin lopputulos on ajateltua parempi.”

Motivoitunut työntekijä ei rajaa työtään tarkasti, vaan näkee työnsä osana suurempaa kokonaisuutta ja tarttuu tarvittaessa toimeen oman työkuvansa ulkopuolelta. Motivoitunut työntekijä huolehtii itsestään ja jaksamisestaan. Hänellä ei ole juurikaan poissaoloja ja hän sitoutuu työpaikkaansa ja osallistuu mielellään koulutuksiin. Eräs haastateltava kuvaa motivaation näkymistä näin:

”Näkyä jaksamisena, mutta myös henkisenä hyvänä olona, on hyvää huumoria.”

Huonosti motivoitunut työntekijä tekee puolestaan vain sen, mikä on välttämätöntä ja aina ei ihan sitäkään. Moni haastateltava kuvaa huonosti motivoitunutta työntekijää lähes samoin sanoin:

”mennään siitä, mistä aita on matalin”.

Työ on huonosti motivoituneelle pakkopullaa:

”Lasketaan töitä, että ei vaan joudu tekemään enemmän kun toinen.”

ja

”Tekee vaan sen pakollisen eikä aina sitäkään.”

Huonon motivaation omaava työntekijä ei ole kiinnostunut työn kehittämisestä ja vastustaa yleensä ankarasti muutoksia. Hän on usein rutinoitunut tiettyyn työtapaan eikä halua nähdä sille vaihtoehtoja.

”Nää rutinoituneet hoitajat on hankalia. Ei haluta muutosta. On totuttu menemään tällä samalla tavalla aina.”

Huonosti motivoitunut työntekijä keskittyy negatiivisiin asioihin ja levittää ympärilleen kielteistä ilmapiiriä.

”Näkyy ristiriitoina, kun ei kiinnosta, ei kiinnosta.”

Hän jättää töitä seuraavalle ja viihtyy kahvihuoneessa tai kansliassa puhelimensa kanssa välillä tarpeettoman pitkään. Huonosti motivoituneella työntekijällä lyhyet sairauslomat ovat tavallisia. Karuimmillaan huonosti motivoituneen työntekijän saa työpaikalle vain raha. Eräs haastateltava kuvaakin tilannetta, että

”palkka on tärkeämpi kuin potilas”.

Joskus esimiehen huolen herättää liiallinen hiljaisuus. Työntekijä ei koskaan kysy mitään, eikä myöskään vastusta mitään:

”Ne vaan tulee ja tekee, eikä koskaan kysy mitään. Mä en tiedä mitä ne ajattelee. Välillä syntyy epäily, että kuinka se työ tulee tehtyä.”

Joskus motivaatio on hetkellisesti alentunut esimerkiksi hankalan perhetilanteen vuoksi. Jos asia on esimiehen tiedossa, se saa ymmärrystä.

”Työ on henkireikä, mutta ei jaksa kehittää sitä.”

Haastattelemani esimiehet eivät tee eroa ikääntyneen ja nuoren työntekijän välillä motivaation määrässä. He ovat sitä mieltä, että motivaatio on enemmän persoonakysymys. Jonkin verran vastauksissa ilmenee, että usein juuri taloon tulleet ovat täynnä intoa ja uutta tietoa ja vanhimmat työntekijät ovat puolestaan jo fyysisesti väsyneitä usein raskaaseen työhön. Mutta haastateltavien mukaan kummastakin joukosta löytyy niin korkean motivaation omaavia kuin huonosti motivoituneita. Monissa haastatteluissa kerrottiin sukupolvien väli-

sistä eroista. Nuori työntekijä, motivoitunutkin, näkee työsarkansa kapeampana. Hän tekee sen, minkä arvelee itselleen kuuluvan. Hän ei aina huomaa esimerkiksi osaston yleisiä töitä, jotka kuitenkin tulee tehdä. Haastateltavat vakuuttavat näiden nuorempien työntekijöiden tarttuvan heti toimeen, kun asiasta huomautetaan. Vanhempi työntekijäkunta puolestaan näkee työnsä ja työnkuvansa eri lailla ja potilastyön ohella osallistuvat esimerkiksi osaston koristeluun juhlapyhien edellä. Eräs haastateltava kuvaa tilannetta näin:

”Nuorempi väki tekee hyvin oman osuutensa, kapeampi katsantokanta työhön. Joutuu huomauttamaan sivutoista, eivät tarjoudu apuun, tulevat kyllä pyydettyäessä”.

Nuoren, innostuneen työntekijän motivaatio voi joskus laskea nopeasti, jos työ ei vastaa hänen odotuksiaan ja hän ei ole itselleen sopivassa työpaikassa. Vaatii esimieheltä herkkyyttä huomata tämä ja tehdä tarvittaessa muutoksia työnkuvaan tai ohjata työkiertoon.

4.2. Työpaikan hyvän ilmapiirin ja tasapuolisen kohtelun seuraukset

Hyvä ja kannustava ilmapiiri sekä työntekijöiden tasapuolinen kohtelu nousevat ylivoimaisesti tärkeimmiksi seikoiksi kysyttäessä, mitkä asiat pitää työpaikalla olla kunnossa, jotta työntekijä pystyy hyvään työsuoritukseen. Edellä mainitut asiat olivat myös niitä, joihin esimiehet kokevat itse voivansa merkittävästi vaikuttaa.

”On hirveen tärkeä, että tulis se yhteenkuuluvuuden tunne, kun se taas vaikuttaa siihen motivoituneisuuteen, että hei mä kuulun tähän ryhmään ja mut hyväksytään työntekijänä ja mä saan apua tarvittaessa mun työkavereilta.”

Lähes kaikki haastatellut esimiehet yrittävät kiinnittää huomiota tasapuolisuuteen, vaikka se on joskus vaikeaa:

”Tasapuolisuus on hirveen tärkeä. Sen pitää näkyä kaikessa, esim. huomioidussa, työvuoroissa, kaikilla pitää olla mahdollisuus osallistua virkistystoimintaan, lomien pitää mennä tasapuolisesti. Siinä pitää esimiehenä olla tarkkana, koska on luonnollista, että toisten kanssa sujuu paremmin kun toisten, mutta että tulee huomioineeksi kaikkia.”

Palkkauksen nähtiin olevan tärkeä osa työtä ja sen pitää olla tasapainossa työn määrän ja vaativuuden kanssa. Kunnolliset työvälineet ja viihtyisä työympäristö nähtiin tärkeinä seikoina työn sujumisen kannalta.

”Esimiehen tehtävä on huolehtia puitteista: Hoitajilla pitäisi olla optimaaliset olosuhteet tehdä työtään.”

Monet haastateltavat korostivat yhteisten pelisääntöjen tärkeyttä: Kaikkien työntekijöiden pitäisi tietää, miksi työpaikalla ollaan ja mikä on heidän työnsä päämäärä. Monilla työpaikoilla näitä pelisääntöjä on tehty yhdessä ja tarpeen vaatiessa niitä on tarkistettu tai niiden ääreen on palattu uudelleen. Tässä yhteydessä monessa paikassa on pohdittu työyhteisön arvoja.

”Selkeät työnjaot, päämäärät ja visiot. Tiedetään miksi me tullaan töihin, koska me tehdään ja mitä me tehdään.”

Moni haastateltava näkee tärkeänä sen, että työntekijät pystyvät itse vaikuttamaan työvuoroihinsa ja pääsevät halutessaan koulutuksiin.

”Voi olla, että lähtökohtaisesti työntekijä on innostunut, mutta jos se työ ei vastaa niitä kuvitelmia mitä on ollut työn sisällöstä ja jos on henkilönä sellainen, että on eteenpäin pyrkivä, niin sen pitäisi näkyä siinä, että sä voit käydä niitä koulutuksia ja sä voit toteuttaa niitä omassa työssä. Jos tulee vaan takapakkia, niin innostus hiiptuu.”

Tämän kysymyksen yhteydessä nousi esiin palkitseminen. Kävi ilmi, että kaikki rahalliset kannustimet on lopetettu joitakin vuosia sitten. Kukaan ei saa henkilökohtaista lisää. Kannustimien lopettamista ei pidetä yksinomaan huonona asiana, koska summat ovat aikaisemmin olleet pieniä ja niiden kohdentaminen oikealle henkilölle vaikeaa. Jos pienetkin summat ovat herättäneet kateutta ja epäsovia työpaikoilla, harva esimies kaipaa näiden rahojen perään.

”Olis varmaan ihan ok, että olis joku palkitsemisjuttu, mutta on siinä se, että se aiheuttaa hirveitä kateutta. Naisvaltaisilla työpaikoilla kateellisuus nostaa heti päätänsä.”

Muita kannustamisen muotoja sen sijaan haluttaisiin. Moni pyrkii kiittämään sanallisesti sekä yksittäisiä työntekijöitään että koko työyhteisöä. Kiitoksen antamisen paikkoja ovat yleisimmin osastokokoukset.

”Paljon käytän sitä, että osastokokouksissa annan sanallista palautetta yksilö- ja ryhmätasolla. Joskus kakulla. Jos joku on tehnyt isomman jutun, niin hän ansaitsee maininnan.”

Kiitosta annetaan käytävillä ja sähköpostin välityksellä. Moni esimiehistä kokee, että hän kiittää liian vähän ja että etenkin nuorempi polvi kaipaisi enemmän sanallista kannustusta ja kiitosta työstään. Palkitsemista pidetään vaikeana:

”Palkitseminen on vaikeaa. Kaikkien työpanos on tärkeä. Millä perusteella joku palkitaan?”

Joillakin työpaikoilla on pystytty järjestämään uimahalli- ja teatterilippuja työntekijöille, jotka ovat ansioituneet jossakin erityistehtävässä. Vastaavia pieniä kannustimia kaivataan lisää. Osa haastateltavista kokee, että vastuunantaminen palkitsee työntekijää.

”Palkitsemista on myös konkreettisen ajan antaminen oman vastuualueen hoitoon. Saa unohtaa perustyön silloin kokonaan.”

Työntekijä saa onnistumisen kokemuksia, kun häneen luotetaan. Myös koulutuksiin pääsyä pidetään palkitsemisena. Alla olevaan kuvioon 4. on koottu haastatteluissa esiin tulleet esimiehen keinot lisätä työntekijän motivaatiota.



Kuvio 4. Esimiehen keinot lisätä työntekijän motivaatiota.

4.3. Erilaisten elämäntilanteiden ja vahvuuksien vaikutus työsuoritukseen

Haastatteluissa tuli esiin, miten monenlaisia haastavia elämäntilanteita työntekijöillä voi olla. Saattaa olla esimerkiksi avioero, puolison tai lähiomaisen vakava sairastuminen, sairaut ja huonokuntoiset vanhemmat, pienet lapset tai ongelmia oman terveyden kanssa. Ennen kaikkea esimiehet toivovat, että työntekijät kertoisivat näistä asioista avoimesti heille.

”Sitä yrittää sanoa, että tulkaa sanomaan!”

Esimiehet kokevat, että tieto työntekijän elämäntilanteesta lisää heidän ymmärrystään niin työntekijää kuin hänen työpanostaan kohtaan. He ymmärtävät hyvin, että vaikeassa elämäntilanteessa motivaatio työtä kohtaan laskee hetkellisesti ja työntekijä pyrkii selviytymään työstään jotenkuten.

Esimiehet pyrkivät tukemaan vaikeassa tilanteessa olevaa työntekijäänsä kuuntelemalla ja ymmärtämällä. He ohjaavat työntekijöitään tarvittaessa työterveyteen, psykologille, työsuojeluun tai työnohjaukseen. Joskus työtehtävien vaihto auttaa työssä jaksamisessa. Myös työkierto nousi vaihtoehtona monessa haastattelussa, vaikka sitä käytetään vähän. Jaksaminen parantuu haastateltavien mukaan sillä, että työntekijä saa itse vaikuttaa työaikoihinsa. Monessa työpaikassa tehdään työtä normaaliin virka-aikaan, mutta myös kolmivuorotyötä on paljon. Vuorotyötä tehtävissä paikoissa on lähes kaikissa käytössä autonominen työvuorolistan suunnittelu, jolloin työntekijä saa itse määrittellä hänelle parhaiten sopivat tai ei sopivat työvuorot. Esimiehet kokevat, että autonomisen listan ansiosta esimerkiksi säännölliset harrastukset ovat vuorotyötäkin tekeväälle mahdollisia. Työyhteisöissä tunnutaan ymmärtävän erilaiset elämäntilanteet hyvin. Työoverit ovat monissa paikoissa valmiita joustamaan, jos jollakin työntekijällä on tilapäisesti ongelmallista tai mahdotonta tehdä esimerkiksi viikonloppu- ja yövuoroja. Esimiehet iloitsevat siitä, että yleensä samalta osastolta löytyy niitä, jotka mielellään tekevät esimerkiksi yövuoroja ja taas niitä, jotka eivät haluaisi niitä ollenkaan. Kun työntekijöiden toiveet ovat avoimesti kaikkien tiedossa, voidaan päästä kaikkia tyydyttävään työvuorolistaan. Osittaista työaikaa ei myönnetä kuin lakisääteisiin syihin perustuen. Näitä syitä ovat pienet lapset ja opiskelu. Työterveyden kautta on mahdollista saada todistus, että lyhyempi työaika on terveyden kannalta tarpeellista.

”Työvuoroja pystyy järjestellä. Jos pysyvämpi ongelma, niin tarvii olla todistus työterveydestä.”

Osa haastatelluista nosti esiin ikääntyneen työntekijän huomioimisen työvuoroja suunniteltaessa. Monen ikääntyneen kohdalla tulee tarkemmin miettiä, että ei tule liian raskaita työrupeamia.

”Mitä vanhempi työntekijä, sitä tarkemmin pitää lista suunnitella, että ei tule liian raskaaksi.”

Työpaikoilla työntekijöiden erilaisia vahvuuksia tuetaan jakamalla vastuualueita kiinnostuksen ja osaamisen mukaan. Monilla työpaikoilla jokaisella työntekijällä on yksi tai useampi vastuualue. Näitä vastuualueita voivat olla esimerkiksi haavanhoito, diabetes, tekniset apuvälineet, perehdytyskansio jne. Työntekijöitä pyritään ohjaamaan oman vastuualueensa mukaiseen koulutukseen. Koulutuksissa saatu uusi tieto jaetaan osastotunneilla. Esimiehet nostivat haastatteluissa esiin, että joskus tietyn osa-alueen osaamisen keskittyminen yhden ihmisen harteille on huono asia. Jos työntekijä lähtee työyhteisöstä, paljon tietoa lähtee hänen mukanaan ja osaamiseen tulee puutteita tämän vastuualueen kohdalla.

”Ne on tietysti aina vähän haavoittuvia, että jos tää henkilö jostain syystä jää pois tai vaihtaa vaikka työpaikkaa, niin sitten meillä on iso aukko siinä.”

Ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla hänelle kertyneen tietotaidon siirtyminen pyritään joillakin työpaikoilla huomioimaan siten, että pian eläköityvän työntekijän rinnalla samaa vastuualuetta hoitaa nuorempi työntekijä, jolloin tietoa siirtyy vähitellen hänelle. Hiljaisen tiedon liikkumista vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille moni esimies pitää ongelmallisena. Nuoret työntekijät eivät ole aina vastaanottavaisia ja pitäytyvät mielellään koulusta saamassaan opissa. Vanhemmat työntekijät puolestaan saattavat turhaan arastella kertoa tiedoistaan ja taidoistaan, joita heille on vuosien varrella karttunut. Eräs haastateltava muistutti, että

”Jokaisella on vahvuutensa ja ne pitäisi pystyä kaivamaan esiin. Erilaisten taitojen arvostaminen. Joskus ne piilevät taidot voi tulla esiin myös työkavereiden kautta.”

Vaasan kaupunki järjestää paljon sisäisiä koulutuksia, joihin työntekijöillä on mahdollisuus osallistua. Muihin koulutuksiin on sen sijaan esimiesten mukaan vaikea päästä, koska niissä on korkeat osallistumismaksut ja lisäksi matka- ja yöpymiskustannukset. Esimiehet ovat

kuitenkin pääosin tyytyväisiä kaupungin tarjoamiin koulutusmahdollisuuksiin. Monen esimiehen mielestä aina samat työntekijät ovat innokkaita osallistumaan koulutuksiin. Haluttomampia pitää patistaa ja usein kokemukset koulutuksen jälkeen ovat heilläkin myönteisiä.

”Yleensä samat haluaa koulutuksiin. Haluttomia pitää työntää niihin. Tasapuolisuus on tässä kaikista tärkeintä.”

Työnkiertoa moni esimies pitää hyvänä vaihtoehtona lisätä ja vahvistaa osaamista, mutta monen mielestä sitä käytetään liian vähän.

4.4. Yhteisten pelisääntöjen merkitys työntekijän sitoutumisessa

Esimiehet pitävät hyvää perehdytystä työntekijän työyhteisöön sitoutumisen perustana. Niin uudella kuin vanhemmalla työntekijällä tulee olla selvillä työpaikan pelisäännöt, mitä töissä voi ja mitä ei voi tehdä. Esimiehet kokevat itse voivansa vaikuttaa tähän paljon. Kun työntekijä on selvillä työn sisällöstä ja hänellä on sen tekemiseen riittävät taidot, hänen ei tarvitse pelätä ja jännittää työssä.

”Paremmiin sitoutuu siihen omaan tehtäväänsäkin, että huomaa että mä opin ja osaan näitä uusia työtehtäviä tehdäkin.”

Työpaikalla tapahtuvien muutosten yhteydessä arvojen ja pelisääntöjen tarkistamista pidetään tärkeänä. Samoin, jos jossakin asiassa on alettu lipsua, esimiehen tulee muistuttaa yhteisistä pelisäännöistä. On vaikeaa työskennellä työyhteisön arvojen mukaisesti, jos omat arvot ovat täysin erilaiset kuin työyhteisön. Tästä esimerkkinä mainittiin mm. rokotusvastaisen terveydenhoitajan työskentely lastenneuvolassa. Moni vastaaja nosti esiin esimiehen oman mallin. Jos esimies ei ole itse motivoitunut tai noudata yhdessä sovittuja pelisääntöjä, eivät työntekijäkään niihin sitoudu. Tästä esimerkkinä mainittiin se, että osastonhoitajan on hyvä olla käyttämättä sormuksia, jos niitä ei sallita työntekijöilläkään, vaikka hän ei varsinaiseen potilastyöhön osallistuisikaan.

Työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon koetaan tärkeänä:

”Kun henkilökunta saa olla päättämässä arjen asioista, he myös sitoutuvat niihin. Ei niin, että yksi tekee yhtä ja toinen toista, vaan että on samat käytännöt.”

Jos työntekijä on itse saanut olla vaikuttamassa muutokseen, siihen sitoutuminen on helppoa. Esimiehet peräänkuuluttivat rohkeutta kokeilla uudistuksia, joita työntekijöiltä tulee. Tarvittaessa pitää kuitenkin olla mahdollisuus palata vanhaan tai kehittää uusi, jos kokeiltu uudistus ei toimikaan.

Lähes jokaisessa haastattelussa nousi esiin hyvän työilmapiirin merkitys työhön sitoutumiseen. Hyvään ilmapiiriin vaikutti esimieheltä saatu luottamus ja arvostus sekä työtovereiden kesken vallitseva hyvä henki.

”Jos kokee, että on hyvä olla, on hyvä ilmapiiri, kokee että on arvostettu ja saa osakseen sen kunnioituksen, jonka jokainen on ansainnutkin. Semmoinen työpaikka on kiiva ja siellä on mukava olla ja sille antaa kaikkensa.”

Monilla työpaikoilla vietetään verrattain paljon aikaa yhdessä vapaa-ajalla:

”Meillä on syksyllä ja keväällä oma tapaaminen. Nähdään myös iltaisin työn ulkopuolella. Osa tulee aina, osa joskus, joku ei ikinä. Siitä ei tehdä numeroa.”

Esimiehen antama palaute koetaan niin ikään tärkeäksi ilmapiirin kohottajaksi. Esimiehet kokevat, että työntekijät haluaisivat enemmän rohkaisua ja palautetta, kuin mitä he antavat.

Haastateltavien mukaan sitoutumista lisää kokemus siitä, että voi itse vaikuttaa työaikoihin ja työn sisältöön. Työaikojen merkitys työn ja perheen yhdistämiselle voi olla hyvin merkittävä tekijä ja perheen muuhun rytmiin soveltuvat työajat helpottavat huomattavasti elämää. Esimiehet nostivat esiin uuden sukupolven, joka suhtautuu työhön eri tavalla kuin aikaisemmin. Vielä löytyy kutsumuksellisesti työhönsä suhtautuvia työntekijöitä, mutta nyt uskalletaan ilmaista selkeämmin tarve saada työstä korvaus ja että työn lisäksi aikaa ja energiaa pitää jättää itselle ja perheelle.

”Nyt ilmaista selkeämmin myös tarve saada työstään korvaus ja että työ ei vie kaikkea, vaan on aikaa perheelle.”

Koulutukseen pääsemistä esimiehet pitävät niin ikään työyhteisöön sitouttavana asiana. Koulutuksen myötä työntekijän innostus omaa työtä kohtaan kasvaa ja hänelle tulee tarve kehittää sitä.

”Että koulutusta saa ja että ne saa innostusta siitä, että näinkin tätä asiaa voi tehdä.”

Esimiehet näkivät tärkeäksi hyödyntää työntekijöiden osaamista ja heidän koulutuksen kautta saamaansa uutta tietoa. Esimiehet pitivät tärkeänä, että muualta tulleita työntekijöitä ja juuri valmistuneita työntekijöitä kuunnellaan tarkasti, jotta heiltä saadaan käyttöön kaikki uusi tieto. Kun työntekijä näkee, että hänen tiedoillaan, taidoillaan ja mielipiteillään on painoarvoa, hän kokee itsensä arvostetuksi ja sitoutuu vahvemmin työyhteisöön.

4.5. Esimiehen fyysisen sijainnin merkitys esimiestyöhön

Haastateltavat eroavat suuresti keskenään siinä, kuinka usein he tapaavat työntekijöitään tai ovat muuten heihin yhteydessä. Eniten työntekijöitään tapaavat terveyskeskusten osastonhoitajat, joiden työntekijät tekevät heidän laillaan päivätyötä ja työskentelevät samassa rakennuksessa. Kahvi- ja lounastunnit ovat tällöin yleensä yhtä aikaa ja työntekijä pystyy pistäytymään esimiehen luona päivän aikana töiden lomassa.

”Tärkeintä on nähdä joka päivä, sitä ei voita mikään. Aina se ei ole mahdollista, silloin korostuu kokousten tärkeys.”

Pisimmät välit esimiesten ja työntekijöiden kohtaamiseen tulee puolestaan niillä työpaikoilla, joiden työntekijät ovat hajaantuneet ympäri kaupunkia omiin toimipisteisiinsä. Näitä ovat mm. koulujen ja oppilaitosten terveydenhoitajat. Näiden kohdalla kohtaamisia saattaa olla kerran tai kaksi kuukaudessa. Tällöin pidetään yhteyttä puhelimitse ja sähköpostilla. Esimies yrittää itse olla aktiivinen, jos työntekijästä ei ole hetkeen kuulunut.

”Välillä mä oon tosi huolissani siitä, että toiset terveydenhoitajat ei ota muhun yhteyttä muuta kun, että nähdään siellä kokouksessa.”

Vuodeosastoilla esimiehet kokevat tapaavansa työntekijöitä suhteellisen usein. Jos ei aina päivittäin, niin viikoittain kuitenkin. Haasteellisinta on pelkkää yövuoroa tai osittaista työaikaa tekevien tapaaminen, jos työvuorot sattuvat esimerkiksi viikonlopulle tai juhlapyhille. Vuodeosastolla osa esimiehistä osallistuu itse aktiivisesti työntekoon ja näin ollen pystyy seuraamaan hyvin läheltä työntekijöidensä työntekoa. Moni vastaaja korostaa sitä, että haluaa pitää työhuoneensa oven avoimena ja kynnyksen sinne tuloon matalana.

”Tunnen työntekijäni nyt aika hyvin. Pidän ovea auki ja tänne saa aina tulla. Haluan, että on matala kynnyks. Enenevässä määrin ihmiset tulee ovelle kysymään, että saako tulla juttelemaan.”

Vuodeosastojen esimiesten vastauksissa korostuu tapaamisen tärkeys:

”Lähiesimiehen pitää olla lähellä ja nähdä työntekijöitään usein. Esimies pitää narut käsissään. Jo lomien aikoina voi jotkut asiat alkaa lipsua.”

Tiedonkulku mietityttää monia vastaajia. Etenkään vuodeosastoilla työntekijät eivät lue sähköpostia, vaan kokevat sen käytön vaikeaksi. Haastatteluissa pohdittiin syitä tähän, mutta ratkaisua ei löytynyt. Nuoremmat työntekijät lukevat sähköpostia, mutta vanhemmat työntekijät kokevat sen työlääksi. Monilla vuodeosastoilla on käytössä kansio tai ilmoitustaulu, johon kerätään kaikki uudet asiat. Jokaisen työntekijän velvollisuus on pitää itsensä uusien asioiden tasalla sen avulla. Monet asiat vaativat asian henkilökohtaista käsittelyä työntekijän kanssa. Harvoin tavatessa siinä on haasteensa:

”Vaatii muistamista ja suunnitelmallisuutta esimieheltä, että kenen kanssa on menty läpi mitäkin asioita. Niitä, joita näkee harvemmin, niihin pitää tavatessa erityisesti keskittyä.”

Moni esimies toi haastattelussa esiin, että tuntee hyvin työntekijänsä, mikä helpottaa työntekoa ja töiden suunnittelua.

”Jos tapaa harvoin, mulle tulee tunne, että työntekijä on etäännytynyt työyhteisöstä, mä en tiedä miten hän voi, mikä on hänen motivaationsa. Onko tiedonsiirto onnistunut, onko kaikki tieto kulkeutunut hänelle.”

Toisaalta osa esimiehistä kokee, että liiallisesta tuttuudesta voi olla haittaa:

”Tietty etäisyys on hyvä olla, työ on pääasia ja perhe toisena, vaikka se vaikuttaakin moneen ja perhetilanne pyritään huomioimaan.”

Kehityskeskustelu nousi haastatteluissa tässä kohdalla toistuvasti esiin. Kehityskeskusteluja käydään jokaisella työpaikalla, tosin joillakin työpaikoilla on nyt suurten muutosten vuoksi ollut niissä taukoa. Suurin osa haastatelluista esimiehistä käyttää Vaasan kaupungin kaavaketta kehityskeskustelujen pohjaksi. Kaavake ei ole kovinkaan pidetty, sillä sitä pidetään liian monimutkaisena ja pitkänä. Kuitenkin suurin osa esimiehistä on sitä mieltä, että jokin kaavake on hyvä olla keskustelun pohjana ja monissa paikoissa oli meneillään kehitystyö paremman kaavakkeen saamiseksi. Kehityskeskusteluja pidettiin tärkeänä:

”Ihminen tulee siinä kuulluksi eri tavalla. Mitä ihmiselle kuuluu ja mitä se toivoisi työltään.”

Harva esimies kokee, että kehityskeskustelut olisivat sillä tavoin yllätyksellisiä, että heille silloin kerrottaisiin koko vuoden pantattuna olleet asiat. Moni kokee, että epävirallisia kehityskeskusteluja tulee käytyä pitkin vuotta, mutta yksi niistä on se virallinen, josta jää kirjallinen dokumentti. Monilla työpaikoilla kirjataan ylös tavoitteet, johon seuraavan vuoden aikana kunkin työntekijän kanssa pyritään. Näihin tavoitteisiin palataan sitten seuraavassa kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelun tärkeys painottuu hiljaisempien ja arempien työntekijöiden kohdalla. Kehityskeskusteluissa he voivat tuoda esiin asioita ja ideoita, joita eivät uskalla osastotunneilla tai muuten julkisesti kertoa. Haastatellut kertovat, että kehityskeskustelun pitäisi olla positiivinen kokemus ja että he itse yrittävät löytää jokaisesta työntekijästä jonkin hyvän asian, jonka tuovat esiin.

”Kehityskeskustelusta pitäisi jäädä hyvä mieli ja tunne, että siitä on ollut hyötyä.”

Vaikka kehityskeskusteluissa puhutaan paljon työntekijän henkilökohtaisesta elämästä, se ei saisi haastateltujen mielestä painottua ainoastaan siihen.

”En ole kenenkään terapeutti, vaikka haluankin tietää, mitä kuuluu. Jos puhutaan vaan henkilökohtaisesta elämästä, ei päästä koskaan keskustelemaan työstä.”

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä on motivoinnin rooli henkilöstöjohtamisessa ja miten esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijän motivaation syntymiseen ja ylläpitämiseen. Yhtenä näkökulmana oli selvittää, miten johtaminen eroaa tilanteissa, joissa esimies on kiinteä osa työyhteisöä ja päivittäin tekemisissä alaisensa kanssa verrattuna siihen, että esimies on eri rakennuksessa, ehkä pitkän matkan päässä. Teoriaosuudessa henkilöstöjohtamista käsiteltiin motivaation näkökulmasta ja motivointia puolestaan tarkasteltiin yhtenä johtamisen keinona. Tutkimuksen empiirinen osa käsitteli aihetta perusterveydenhuollossa.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli: Mikä on motivoinnin rooli henkilöstöjohtamisen toimintakentässä? Tutkimuksen alakysymyksinä olivat: Minkälaisia keinoja esimiehellä on lisätä työntekijänsä motivaatiota? Mikä yhteys on motivaatiolla ja työhön sitoutumisella? Mikä yhteys on motivaatiolla ja työhyvinvoinnilla? Seuraavissa alaluvuissa näihin kysymyksiin pyritään vastaamaan teoreettisen viitekehyksen ja kerätyn aineiston pohjalta.

5.1. Motivoinnin rooli henkilöstöjohtamisen toimintakentässä

Motivaatio pohjautuu luottamukseen. Kun työntekijä tietää saavansa esimiehen täyden tuen, se lisää hänen itseluottamustaan ja onnistumisen mahdollisuuksiaan. Luottamus auttaa organisaatiossa työskenteleviä tavoittelemaan yhteistä päämäärää. Se parantaa työtehoa ja helpottaa johtamista. Motivoimalla, kannustamalla ja inspiroimalla esimies voi vapauttaa henkilöstön usein piilevät voimavarat. Kun ne saadaan suunnattua toimintaan, jolla pyritään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, syntyy tuottavaa toimintaa ja vaikuttavaa tulosta. Jos luottamus puolestaan puuttuu, jokainen työntekijä luo itselleen omat päämäärät, jotka ovat useimmiten yksilölähtöisiä. (Huuhka 2010: 144, 146; Ikola-Norrbacka 2010b.) Peltonen ja Ruohotie (1987: 10) painottavat, että esimiehen tulee tuntea motivaatioprosessia. Esimiehen tulisi perehtyä motivaation käsitteeseen ja niihin tekijöihin, jotka määräävät työmoti-

vaatiota. Peltonen ja Ruohotie kehottavat esimiehiä lisäksi tarkkailemaan, mitkä kannusteet ovat kussakin organisaatiossa käyttökelpoisimpia. Tähän tutkielmaan haastatellut esimiehet toivat haastatteluissa esiin samoja asioita. Luottamus korostui erityisesti niiden esimiesten vastauksissa, jotka työskentelivät pitkän fyysisen etäisyyden päässä työntekijöistään. He kokivat toisaalta, ettei heillä ole muuta mahdollisuuttakaan kuin luottaa, että työntekijä tekee työnsä hyvin. Moni esimies koki vastuun antamisen inspiroivan työntekijöitä. Kullekin työntekijälle räätälöidyt erityistehtävät koettiin palkitsemisena, vaikka joskus kyseessä oli hyvin pienimuotoiset tehtävät. Harva haastatteluun osallistuneista esimiehistä kaipasi mahdollisuutta palkita rahallisesti ansioituneita työntekijöitä. Monella heistä oli kokemus, että ne aiheuttavat kateutta ja eripuraa työyhteisössä. Pienempiä kannusteita sen sijaan kaivattiin ja vaihtoehtoina sellaisiksi mainittiin mm. lahjakortit ravintolaan ja teatteriin. Uimahalli- ja elokuvalippujen jakamisesta osalla oli kokemusta.

Abraham Maslowin (1987: 15–23) mukaan motivaation virittäjinä ovat erilaiset tarpeet, kts. sivu 16. Nämä tarpeet ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa, ja kun perustarpeet on tyydytetty, siirtyy ihminen hierarkiassa ylöspäin. Hierarkian alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet ja ylimmällä tasolla itsensä toteuttamisen tarpeet. Tähän tutkielmaan haastatellut esimiehet ottivat esiin turvallisuuden tarpeen. Se oli monessa paikassa uhattuna suurten muutosten vuoksi. Erityisesti vuodeosastoja suljettiin tai siirrettiin eri paikkaan. Aikaisemmin varmana pidettyä työnantajaa ei koettukaan enää niin luotettavana. Jos työntekijää kaihertaa epävarmuus tulevasta, se vaikuttaa väistämättä hänen motivaatioonsa ja haluun työskennellä työyhteisön parhaaksi.

Japanin menestyksen takeena on perinteisesti pidetty korkeaa teknologiaa, mutta japanilais-amerikkalaisen professorin William Ouchin (1981) mukaan Japanin voittokulun salaisuus on japanilainen ihmisten johtamistapa. Tämä johtamistapa nojaa perinteisiin, kehittää henkilöstöään pitkällä aikavälillä, luottaa päätöksenteossa yhteistyöhön ja pitää voimakasta yhteisfilosofiaa arvossaan. Tähän tutkielmaan haastatellut esimiehet painottivat niin ikään tiimityön merkitystä työyhteisölle ja töiden sujuvalle etenemiselle. Tämä korostui niiden esimiesten vastauksissa, jotka työskentelevät vuodeosastoilla, sillä siellä työtä tehdään pa-

reina tai tiimissä. Osa esimiehistä näki vaivaa miettiessään sopivia työpareja, jotka hyötyisivät toistensa kumppanuudesta. Erilaisia esimerkkejä työpareista oli mm. nuori ja kokenut työntekijä yhdessä sekä innostunut, hyvin motivoitunut työntekijä rutinoituneen työntekijän parina. Ouchi puhuu kirjassaan yhtiöfilosofiasta. Haastatellut esimiehet puhuivat puolestaan yhteisistä arvoista ja pelisäännöistä. Näillä lie vahva yhteys. Moni haastateltava kertoi tuntevansa työntekijänsä hyvin ja näki sillä olevan suuren merkityksen esimiestyölle. Työyhteisöissä panostettiin yhteiseen vapaa-ajan viettoon ja joillakin työpaikoilla osallistumisprosentti näihin tapahtumiin oli todella korkea. Vuorotyötä tehtävillä työpaikoilla työn luonne vähensi osallistujien määrää. Monen esimiehen kokemus oli, että kun työntekijät tuntevat toisensa ja toistensa elämäntilanteet, joustoa ja ymmärrystä mm. työvuorojen sovitteluun löytyy hyvin.

5.2. Esimiehen keinot lisätä työntekijän motivaatiota

Kirjallisuudesta kävi ilmi, että hoitotyötä tekevän henkilöstön työmotivaation ja työtyytyväisyyden ylläpitäminen ja lisääminen on keskeinen hoitotyön johtajan tehtävä. Se edellyttää johtajalta tietoisuutta motivaatiota kuvaavista teorioista ja kannustavista toimenpiteistä. Työntekijöillä on tilaisuus osoittaa motivaationsa vain, jos heidän johtajansa ja työympäristönsä on motivoivia. Eräs johtajan keskeinen tehtävä on huolehtia työntekijöilleen mieluisa työympäristö ja työ, jossa voi venyä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. (Drucker 1975: 278–279; Kangas 1992: 127; Leppo 1994: 17.) Tähän tutkielmaan haastatellut esimiehet pitivät omaa esimerkkiään tärkeänä esikuvana työntekijöilleen. Heidän oman motivaationsa tulisi näkyä työstä innostumisena ja yhteisten pelisääntöjen noudattamisena.

Jos johtaja luottaa ja uskoo hoitotyöntekijän mahdollisuuksiin lisäämällä itsenäisyyttä ja antamalla tietoa, jonka avulla hän voi hallita ja kehittää työtään, on hänellä mahdollisuus saada inhimilliset voimavarat käyttöön ja kasvattaa hoitotyön asiantuntemusta väestön parhaaksi. Ammatillinen kasvu edellyttää riittäviä, mutta ei liian korkeita haasteita ja apua ja tukea haasteisiin vastaamisessa. (Koponen 1992: 69–70.) Vaikka työntekijä on itse viime

kädessä vastuussa omasta ammatillisesta kehittymisestään, esimies vastaa kuitenkin kehittymisen tukitoimista (Niiranen ym. 2010: 149). Samaa mieltä olivat tähän tutkielmaan haastatellut esimiehet. Monella heistä oli kokemus, että hyvin motivoituneet työntekijät ovat aina innokkaasti tarttumassa uusiin asioihin ja lähdössä koulutuksiin. Haasteita tuovat huonommin motivoituneet työntekijät, jotka tekisivät mieluiten työn niin kuin se on ennenkin tehty, ilman lisäkoulutuksia ja muutoksia karttaen. Monella haastateltavalla oli se kokemus, että tuen tarjoaminen kannattaa. Monesti hieman väkisin koulutukseen laitettu työntekijä palaa takaisin innostuneempana kuin lähti. Myös onnistuminen hänelle uskotussa tehtävässä lisää itseluottamusta ja motivaatiota työhön.

5.3. Motivaation ja työhön sitoutumisen yhteys

Ollilan (2006: 148–149) väitöskirjaansa haastattelemat julkisten organisaatioiden johtajat arvioivat, että haasteellisempien tehtävien tarjoaminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen voisivat olla merkittäviä henkilöstön sitouttamiskeinoja. Hoitotyön johtajat ovat avainasemassa hoitotyöntekijöiden asiantuntemuksen herättämisessä ja heidän ammatillisen kasvunsa tukemisessa. Tähän tarvitaan johtajalta tietoista, harkittua ja tarkoituksellista toimintaa. (Karpov 1992: 82; Puhakka 1994: 217.) Vastuun osaamisen kehittämiseksi tulisi jakautua ja hajautua kaikkialle organisaatioon (Viitala 2005: 257). Näihin ajatuksiin yhtyivät tähän tutkielmaan haastatellut esimiehet. Vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen vaikutti heidän mielestään positiivisesti niin yksittäiseen työntekijään kuin koko työyhteisöönkin. Vastauksissa toistui se, kuinka paljon helpompi työntekijän on sitoutua muutokseen, jota hän on ollut itse valmistelemaan, kuin muualta käsin toteutettuun. Haasteellisten tehtävien ja ylimääräisen vastuun antamista haastateltavat pitivät yhtenä palkitsemisen keinona.

Johtajan tulee uskoa työntekijöidensä kykyihin. Hänen tulee antaa alaiselle sellaista tietoa, jonka avulla tämä pystyy hallitsemaan ja kehittämään omaa työtään. Osaamisen on osoitettu olevan avainedellytys hallinnan tunteen saavuttamiseksi (Salojärvi 2006: 58). Tähän tut-

kielmaan haastatellut esimiehet tukivat tätä ajatusta. Moni haastateltava korosti hyvän perehdytyksen merkitystä työhön sitoutumisen perustana. Eräs haastateltava nosti esiin sen, kuinka pelko ja jännitys voivat häiritä työntekoa ja estää työhön sitoutumista. Kun työntekijä kokee saavansa hyvän perehdytyksen ja tarvittaessa lisäkoulutusta, pelko poistuu.

Erityisesti nuoren työntekijän kohdalla esimiehellä on tärkeä rooli hallinnan tunteen lisäämisessä. Kehityskeskustelussa esimiehellä on mahdollisuus kuunnella työntekijänsä ajatuksia, tukea hänen kehittymistään ja huolehtia siitä, että yksilön toiveet ja tarpeet sopivat yhteen organisaation tavoitteiden kanssa (Hakonen ym. 2014: 274–275). Myös Kultalahden (2015) tuoreessa Y-sukupolvea tarkastelevassa väitöskirjassa tämä tuli ilmi: Y-sukupolvea edustavat, eli vuosina 1979–1995 -syntyneet työntekijät arvostavat kunnioitetuksi ja kuuluksi tuleamista sekä esimiehen valmentavaa otetta. Tätä tutkielmaa varten tehdyissä haastatteluissa tuli esiin, että nuori, vasta työuransa aloittanut työntekijä, tarvitsee tukea. Innostuneen työntekijän motivaatio voi joskus laskea nopeasti, jos työ ei vastaa hänen odotuksiaan ja hän ei ole itselleen sopivassa työpaikassa. Esimiehen pitäisi seurata herkällä mielellä nuorta työntekijää ja auttaa kiperien paikkojen yli. Moni vastaaja korosti sitä, että nuorten tuoreinta tietämystä alan tutkimuksista ja uusista käytännöistä pitäisi uskaltaa rohkeasti hyödyntää. Kun työntekijä näkee, että hänen tiedoillaan, taidoillaan ja mielipiteillään on painoarvoa, hän kokee itsensä arvostetuksi ja sitoutuu vahvemmin työyhteisöön.

Kirjallisuudessa kehityskeskustelu nähtiin tärkeänä kehittämistyön välineenä, mutta ei yksistään riittävänä tuen muotona. Esimiehen tulisi elää työntekijänsä rinnalla, antaa palautetta ja esittää tälle rohkaisevia kysymyksiä pitkin vuotta. Esimiehen tulisi mieltää oma työnsä ihmisten osaamisen vaalijaksi ja sujuvan työympäristön luojaksi (Juuti 2006: 85). Samaa mieltä olivat tähän tutkielmaan haastatellut esimiehet. Moni heistä koki käyvänsä pienimuotoisia kehityskeskusteluja koko ajan. Tämä korostui vuodeosastojen esimiesten haastatteluissa. Haastatellut esimiehet korostivat kehityskeskustelujen merkitystä hiljaisempien työntekijöiden kohdalla. Kehityskeskustelu on heille mahdollisuus tuoda esiin ideoitaan ja kehitysehdotuksiaan, joita he eivät julkisesti halua esittää.

Kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuudet nähtiin kirjallisuudessa työntekijälle tärkeinä oman hyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitäjinä. Tärkeänä nähtiin se, että oma osaaminen ja työn vaatimukset vastaavat toisiaan. (Hakonen ym. 2014: 263.) Salmisen (2005: 87–89) lisensiaatintutkimuksessa ilmeni, että jo tietoisuus tarjolla olevista koulutus- kehitysmahdollisuuksista ja niihin pääsystä lisää organisaatioon sitoutumista. Tutkimuksensa johtopäätöksissä Salminen toteaa, että omia valmiuksia vastaavilla työtehtävillä oli koulutukseen osallistumiskertoja selvempi yhteys organisaatioon sitoutuneisuuteen. Ollilan (2006: 146) väitöskirjasta käy puolestaan ilmi, että työntekijä hyötyy kouluttautumisestaan silloin, kun hänellä on mahdollisuus ottaa käyttöön hankittu osaamisensa. Hakonen ym. (2014: 274) varoittavat, että vaarana on turhautuminen ja koulutuksen valuminen hukkaan, jos työntekijä palaa uusien taitojensa ja osaamisensa kanssa täsmälleen samoihin tehtäviin kuin ennen vailla mahdollisuutta hyödyntää oppimaansa. Tähän tutkielmaan haastatellut esimiehet olivat sitä mieltä, että koulutuksia on hyvin tarjolla ja niihin on mahdollisuus osallistua. Useimmiten kyse oli kaupungin sisäisistä, lyhyistä koulutuksista. Muihin koulutuksiin on heidän mukaansa puolestaan vaikeaa nykyään päästä, sillä koulutusmäärärahoja on leikattu ja ulkopuolisten järjestämät koulutukset tulevat helposti kalliiksi. Haastatellut esimiehet kertoivat, että heidän osastoillaan ja työyksiköissä käydyistä koulutuksista raportoidaan osastotunneilla ja kokouksissa. Vähimmäisvaade oli se, että koulutukseen päässyt tuo koulutuksesta saadut materiaalit työtovereiden luettavaksi.

5.4. Motivaation ja työhyvinvoinnin välinen yhteys

Kirjallisuudessa painotettiin, että johtajien tulisi kantaa erityistä huolta työntekijöidensä jaksamisesta. Voimaa ja virikkeitä antavina nähtiin esimerkiksi koulutus, työnohjaus, haasteet ja varmuus työn jatkuvuudesta. (Pykäläinen & Keskiäsrkkä 1994: 53.) Parhaimmillaan esimies pystyy pitämään huolta siitä, että henkilöstöllä on muutakin pohdittavaa kuin potilaat ja että heillä on aito oikeus olla ihmisiä, vaikka maailma vaatisi täydellistä ja virheetöntä potilastyötä. Johdon eräs tärkeistä tehtävistä on tukea työlle ja perheelle omistautumisen välistä ristiriitaa. Sillä voidaan varmistaa työntekijän yleinen elämänlaatu ja näin ollen

myös työhyvinvointi. (Drafke 1998: 341; Leskelä 2002: 42–47; Vuori & Siltala 2005: 185–186.) Työn ja muun elämän välinen suhde on organisaatiolle haaste, sillä se on perinteisesti ollut kiinnostunut vaan siitä puolesta ihmisessä, joka ilmenee työssä (Vuori 2005: 365; Viitala 2006: 164). Tähän tutkielmaan haastatellut esimiehet kokivat, että työaikoihin vaikuttamalla, monen työntekijän jaksaminen lisääntyy. Vuorotyö ei enää automaattisesti tarkoita sitä, että ei voisi osallistua viikoittain johonkin ohjattuun harrastukseen. Monissa haastateluissa tuli esiin, että työpaikoilla huomioitiin työvuorojen laadinnassa päiväkotien aukioloajat ja annettiin mahdollisuus käydä kesken päivän lapsen päiväkodin tai koulun järjestämässä tapahtumassa, jos vaan tunnit tehtiin takaisin myöhemmin. Jos työntekijän kyky selviytyä täyden työajan tekemisestä on alentunut, hänet voidaan ohjata työterveyteen. Työterveyden antamalla todistuksella ylihoitaja voi myöntää lyhennetyn työajan.

Moni tähän tutkielmaan haastateltu esimies kertoi tuntevansa työntekijänsä tarkkaan ja tietävänsä heidän henkilökohtaisesta elämästään paljon. Se helpottaa heidän mukaansa esimiestyötä ja lisää ymmärrystä työntekijää kohtaa. Toisaalta osa esimiehistä halusi pitää enemmän etäisyyttä ja koki, että liiallisesta tuttuudesta voi olla haittaa.

Hoitotyön johtamista käsittelevän kirjallisuuden perusteella voisi päätellä, että kovan johtamisen aika on ohi ja pehmeän johtamisen olisi aika astua tilalle. Henkilökunta tulisi nähdä voimavarana, joka tuo organisaatiolle suurta lisäarvoa. (Salminen, A. 2004: 89–90.) Johtamisen kautta voidaan vaikuttaa niin työyhteisön toimivuuteen kuin henkilöstön työhyvinvointiinkin. Onnistuessaan osaava johtaja luo edellytyksiä myönteiselle työilmapiirille ja työn toimivalle organisoinnille sekä suotuisan maaperän innostavalle ja palkitsevalle työ- kulttuurille. (Niiranen ym. 2010: 152). Japanilaisamerikkalaisen professori William Ouchin (1981) teoria Z antaa paljon hyviä eväitä organisaation menestykseen. Siinä panostetaan työntekijöiden välisiin suhteisiin ja valitaan tarkkaan henkilöt työtiimeihin.

5.5. Pohdinta

5.5.1. Luotettavuus ja tulosten yleistettävyys

Laadullinen tutkimus on luotettavuuden kannalta tarkasteltuna erityisluonteinen. Perinteisesti luotettavuutta tarkasteltaessa käytetään käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Ne eivät käsitteinä sellaisenaan sovellu laadullisen tutkimuksen arviointiin, sillä ne perustuvat ajatukseen, että tutkija pääsisi käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. Lisäksi molemmat käsitteet yhdistetään usein mittaamiseen. Laadullisen tutkimuksen arviointi kuitenkin hyötyy validiteetin ja realibiliteetin käsitteistä, vaikka niitä ei ihan sellaisenaan voikaan siihen soveltaa. (Aaltio & Puusa 2011: 154–155, 164; Hirsjärvi & Hurme 2001: 185.)

Laadullisen tutkimuksen on pyrittävä siihen, että se tuo esiin tutkittavien käsitykset niin hyvin kuin mahdollista. Niin tutkimuksen tekijän kuin lukijankin pitää kuitenkin olla tietoinen siitä, että tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo haastatteluvaiheessa. Tutkimuksen tuloksissa on lopulta kyse tutkijan tulkinnoista ja hänen käsityksistään. Haastattelujen tulos on seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 189.) Haastattelu voi epäonnistua siksi, että vuorovaikutus tutkittavan ja tutkijan välillä ei toimi. Kaikkiin kysymyksiin ei välttämättä saada vastauksia tai vastauksia tulee niin vähän, että yleistettävyydestä tulee ongelma. Haastateltavien saatavuus voi johtaa ongelmiin. Harvemmin on mahdollista käyttää satunnaisotantaa vaan joudutaan tyytymään heihin, jotka saadaan haastateltaviksi. Ongelmana on epämääräinen yleistettävyys. Tutkijalla on suuri merkitys soveltaessaan haastatteluiden tuloksia. Näin ollen analyysin tulokset voivat olla tulkinnanvaraisia. (Eskelinen & Karsikas 2014: 85–86.)

Laadullinen tutkimus perustuu usein tapauksiin. Tapauksia voivat olla organisaatiot, yhteisöt tai erilaiset ryhmittymät. Vaikka lähtökohtana ei ole yleistettävyys, voi tutkittavista kohteista löytyä yhteisiä piirteitä siinä määrin, että varovainen yleistäminen on mahdollista. (Aaltio & Puusa 2011: 163). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan yksi-

tyiskohtainen selostus tutkimuksen teon vaiheista (Hirsjärvi ym. 2005: 217). Tämän tutkielman luvussa 3.3. on kerrottu haastattelujen toteutuksesta.

On selvää, että tämän tutkielman kaltaisen pienimuotoisen tutkimuksen tuloksia ei voida laajasti yleistää. Toisaalta tämän tutkielman tuloksista ilmeni selvä yhteneväisyys teoriaosan kanssa: teoria ja empiirinen osa tukivat toisiaan. Näin ollen tuloksia voidaan pitää jokseenkin luotettavina.

5.5.2. Tulosten hyödynnettävyys

Tutkijan toive on, että tutkielmasta hyötyisivät ainakin haastatellut esimiehet itse. Kaikille on hyödyllistä välillä pysähtyä miettimään omaa työtään ja monet esimiehet olivat valmistuneet haastatteluun huolella. Haastattelujen aikana esimiehet itse nostivat esiin asioita, joihin heidän pitäisi jatkossa kiinnittää enemmän huomioita. Monen haastateltavan kohdalla nämä esiin tulleet asiat liittyivät kiitoksen ja kannustuksen antamiseen. Moni esimies koki, että heillä olisi siinä paljon parantamisen varaa, vaikka he tiedostavat palautteen antamisen tärkeyden. Samoin kehityskeskustelun kehittämistä pidettiin ajankohtaisena. Esimiehet kokivat sen tärkeäksi, mutta monen vastauksesta kävi ilmi, että siitä voisi saada enemmän irti. Monet esimiehet kaipasivat siihen parempaa kaavaketta tuekseen.

5.5.3. Jatkotutkimusaiheet

Tutkimukseen haastatellut esimiehet olivat innostuneita työstään ja monella heistä oli tuore esimieskoulutus tukenaan. Monesta haastattelusta lähtiessään tutkija oli niin innostunut kyseisestä työyhteisöstä, että olisi voinut jäädä sinne töihin. Haastattelujen aikana tutkijalle nousi toistuvasti esiin kysymys, mistä esimiehen oma motivaatio kumpuaa ja mikä auttaa häntä jaksamaan. Näitä olisi mielenkiintoista tutkia.

Seeck (2012) kysyy kirjansa esipuheessa työntekijän oman vastuun perään ja ihmettelee voiko työhyvinvoinnin ja tuottavuuden ulkoistaa hyvälle johtamiselle. Yksi mielenkiintoi-

nen jatkotutkimusaihe voisi olla se, että mitä mahdollisuuksia työntekijällä on terveydenhuollon organisaatiossa itse vaikuttaa oman ja työyhteisönsä hyvinvointiin.

LÄHDELUETTELO

- Aaltio, Iris & Anu Puusa (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan, 153–166. Toim. Anu Puusa & Pauli Juuti. Helsinki: Johtamistaidon opisto.
- Aaltonen, Tapio, Mikko Luoma & Raija Rautiainen (2004). Vastuullinen johtaminen: Inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: WSOY.
- Alasoini, Tuomo (2012). Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijän yhteisenä etuna, 99–118. Teoksessa: Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus.
- Block, J. Dale (2006). Healthcare Outcomes Management: Strategies for Planning and Evaluation. Sudbury, MA: Jones and Bartlett.
- Drafke, Michael W. & Stan Kossen (1998). The Human Side of organizations. Chicago: Addison Wesley Longman, Inc.
- Drucker, Peter F. (1975). Organisation ledning ansvar. Handboken för beslutsfattare. Stocholm: LiberFörlag.
- Eteläpelto, Anneli, Kaija Collin & Jaana Saarinen (2007). Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY.
- Eskelinen, Harri & Sami Karsikas (2014). Tutkimusmetodiikan perusteet. Tampere: Tammer tekniikka.

- Eskola, Jari & Jaana Vastamäki (2007). Teemahaastattelu: Opit ja opetukset, 25–43. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakonen, Niilo, Anu Hakonen, Kiisa Hulkko-Nyman & Anna Ylikorkala (2014). Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Heiskanen, Ari & Antti Niemi (2010). Mustavalkoinen totuus terveydenhuollon johtamisesta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner & Barbara Bloch Snyderman (1967). The Motivation to work. 2nd ed. New York: Wiley.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Ulla Sajavaara (2005). Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huuhka, Maisa (2010). Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Ikola-Norrbacka, Rinna (2010a). Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa: Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Saatavissa 17.11.2010: http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-301-1.pdf
- Ikola-Norrbacka, Rinna (2010b). Luottamus on yksi tärkeimmistä hallinnon ja palvelun eettisistä arvoista. *Hallinto-lehti* 51:4, 28–30. Saatavissa 18.11.2010: <http://www.hallinto-lehti.fi/index.php?mid=2&pid=32&aid=2153>

- Juuti, Pauli (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa: työhyvinvointi ja esimiestyö, 77–91. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOYpro.
- Kangas, Riitta (1992). Henkilöstö - hoitotyön johtajan voimavara. Teoksessa: Hoitotyön johtamisen näkökulmia, 119–146. Toim. Anneli Jalas, Riitta Kangas, Irina Karpov, Maija Kohopää, Leena Koponen & Karin Långstedt. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Karpov, Irina (1992). Ammatillisen kasvun tukemisesta. Teoksessa: Hoitotyön johtamisen näkökulmia, 81–97. Toim. Anneli Jalas, Riitta Kangas, Irina Karpov, Maija Kohopää, Leena Koponen & Karin Långstedt. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Kauhanen, Juhani (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kinnunen, Juha (2010). Edgar Schein –kollektiivinen oppiminen organisaatioiden kehittämisessä. Teoksessa: Yhteiskunta ja terveys: Klassisia teoreettisia näkökulmia, 174–186. Toim. Ulla Ashorn, Lea Henriksson, Juhani Lehto & Paula Nieminen. Helsinki: Gaudeamus.
- Koponen, Leena (1992). Asiantuntemuksen ja vallan olemuksesta hoitotyössä. Teoksessa: Hoitotyön johtamisen näkökulmia, 60-80. Toim. Anneli Jalas, Riitta Kangas, Irina Karpov, Maija Kohopää, Leena Koponen & Karin Långstedt. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Kultalahti, Susanna (2015). “It’s so nice to be at work!” Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Kuosa, Kirsi (1994). Sairaanhoidajan johtajuus – muutos kohti yksilövastuista hoitotyötä. Teoksessa: Muutos ja johtajuus: Näkökulmia terveydenhuollon murrokseen, 201–213. Toim. Sirpa Salo & Seppo Leisti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

- Kuusela, Sari (2015). *Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus*. Helsinki: Talentum.
- Leisti, Seppo (1994). *Muutos ja johtajuus: Näkökulmia terveydenhuollon murrokseen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Leppo, Kimmo (1994). *Muutoksen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Teoksessa: *Muutos ja johtajuus: Näkökulmia terveydenhuollon murrokseen*, 13–18. Toim. Sirpa Salo & Seppo Leisti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Leskelä, Jori (2002). *Motivaatiojohtaminen: Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Liukkonen, Jarmo, Timo Jaakkola & Jukka Kataja (2006). *Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Liukkonen, Paula (2008). *Henkilöstön arvon mittaaminen*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Lundin Kerstin, Björn Sandström (2010). *Ledarskap inom vård och omsorg*. Lund: Studentlitteratur.
- Malmi, Anneli (1994). *Moniammatillisen työryhmän johtaminen asiantuntijaorganisaatioksi*. Teoksessa: *Muutos ja johtajuus: Näkökulmia terveydenhuollon murrokseen*, 111–117. Toim. Sirpa Salo & Seppo Leisti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Martin, Vivien, Julie Charlesworth & Euan Henderson (2010). *Managing in health and social care*. 2nd ed. New York: Routledge.

- Maslow, Abraham Harold (1987). *Motivation and Personality*. 3rd ed., revised by Robert Frager et al. New York: HarperCollins.
- McClelland, David C. (1989). *Human Motivation*. Reprinted. Cambridge: Cambridge University Press.
- Miettinen, Arto (2006). Työhönsä erittäin tyytyväiset. Teoksessa: *Kaikilla mausteilla: Artikkeleita työolotutkimuksesta*, 275–291. Toim. Anna-Maija Lehto, Hanna Sutela ja Arto Miettinen. Helsinki: Tilastokeskus.
- Miettinen, Merja (1999). Hoitohenkilöstön rekrytointi. Teoksessa: *Terveystieteiden monialainen tutkimus ja yliopistokoulutus. Suunnistuspoluilta tiedon valtateille*, 511–523. Toim. Juha Kinnunen, Pirkko Meriläinen, Katri Vehviläinen-Julkunen ja Tiina Nyberg. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 74.
- Miettinen, Merja (2005). Terveydenhuollon innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa: *Teoksessa: Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden terveydenhuollon työyhteisössä*, 260–277. Toim. Jari Vuori. Porvoo, Helsinki: WSOY.
- Miettinen, Merja, Hanna Hopia, Leena Koponen & Kaarina Wilskman (2006). *Hoitotyön vuosikirja 2006: Inhimillisten voimavarojen johtaminen*. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto ry.
- Mäkinen, Terhi (2010). Johtajien kouluttaja. *Tehy* (14) 2010.
- Niiranen, Vuokko, Riitta Seppänen-Järvelä, Merja Sinkkonen & Pirkko Vartiainen (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudeamus.

- Nivala, Veijo (2006). Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö, 93–106. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOYpro.
- Ollila, Seija (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauskellisena näkökulmana. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Ouchi, William G. (1981). Theory Z: How American Business can meet the Japanese challenge. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Paunonen, Tarja, Ulla Perko & Susanna Mäntyniemi (2006). Strategialähtöinen osaamisen rekrytointi: Henkilöstön rekrytointi tiedolla, taidolla ja yhteistyöllä. Teoksessa: Hoitotyön vuosikirja 2006: Inhimillisten voimavarojen johtaminen, 103–116. Toim. Marja Miettinen, Hanna Hopia, Leena Koponen & Kaarina Wilskman. Helsinki: Sairaanhoidtajaliitto ry.
- Peltonen, Matti & Pekka Ruohotie (1987). Motivaatio: Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta-sarja n:o 4. Keuruu: Otava.
- Peltari, Paula (1999). Osaamisen johtaminen tulevaisuuden hoitotyössä. Teoksessa: Hoitotyötä johtamaan, 184–193. Toim. Riitta Simoila, Riitta Kangas & Jouko Ranta. Tampere: Kirjayhtymä.
- Punnonen, Heikki (1994). Kunnallinen sairaala uudistaa ja uudistuu. Teoksessa: Muutos ja johtajuus: Näkökulmia terveydenhuollon murrokseen, 29–37. Toim. Sirpa Salo & Seppo Leisti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Puhakka, Pirjo (1994). Yksilövastuinen hoitotyö ja johtajuus. Teoksessa: Muutos ja johtajuus: Näkökulmia terveydenhuollon murrokseen, 214–219. Toim. Sirpa Salo & Seppo Leisti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

- Puusa, Anu (2011). Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan, 73–87. Toim. Anu Puusa & Pauli Juuti. Helsinki: Johtamistaidon opisto.
- Pykäläinen, Oili & Pirkko Keskisärkkä (1994). Potilaan odotukset. Teoksessa: Muutos ja johtajuus: Näkökulmia terveydenhuollon murrokseen, 50–53. Toim. Sirpa Salo & Seppo Leisti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Pyöriä, Pasi (2012). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Rasmus, Mirja (2005). Fyysinen ja henkinen turvattomuus lähijohtajuudessa. Teoksessa: Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä, 134–149. Toim. Jari Vuori. Porvoo. Helsinki: WSOY.
- Rötkin, Laura (2015). Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Sairaanhoitajien koulutussäätiö (2004). Hoitotyön johtaminen ja johtamiskoulutus. Ehdotus hoitotyön johtamiskoulutukseksi. Saatavissa: 10.9.2010: <http://www.shks.fi>.
- Salminen, Ari (2004). Julkisen toiminnan johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Salminen, Hanna (2005). Eri-ikäisten sairaanhoitajien kehittymismahdollisuudet ja organisaatioon sitoutuminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Salojärvi, Sari (2006). Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus –positiivinen kierre. Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö, 49–60. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOYpro.
- Schein, H. Edgar (1969). Organisaatiopsykologia. Jyväskylä: Gummerrus Oy.

- Schou, Pierre (1991). *Arbetsmotivation: En studie av ingenjörer*. Stockholm: IMIT.
- Seeck, Hannele (2012). *Johtamisopit Suomessa. 3. Uudistettu painos*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Sinkkonen, Sirkka (1994). *Hoitotyön johtaminen muuttuvassa ympäristössä*. Teoksessa: *Muutos ja johtajuus: Näkökulmia terveydenhuollon murrokseen*, 190–200. Toim. Sirpa Salo & Seppo Leisti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sinkkonen, Sirkka & Helena Taskinen (2005). *Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa*. Teoksessa: *Terveys ja johtaminen: Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä*, 78–84. Toim. Jari Vuori. Porvoo, Helsinki: WSOY.
- Sorvettula, Maija (1992). *Hoitotyön johtamisen lähtökohtia*. Teoksessa *Hoitotyön johtamisen näkökulmia*, 9–30. Toim. Anneli Jalas, Riitta Kangas, Irina Karpov, Maija Kohopää, Leena Koponen & Karin Långstedt. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2015). Saatavissa: 2.9.2015: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Steers, Richard M, Lyman W. Porter & Gregory A. Bigley (1996). *Motivation and Leadership at work*. 6th edition. New York : McGraw-Hill.
- Strömmer, Rita (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Oy.
- Tiensuu, Vesa, Väinö Partanen & Jarno Aaltonen (2004). *Onnellinen organisaatio: Ihmissyyttä ja inhimillistä toimintaa*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vanhala, Sinikka & Monika von Bondsdorff (2012). *Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt*. Teoksessa *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, 119–136. Toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus.

- Vatanen, Lahja (1994). Muutos ja tulevaisuus hoitotyössä ja sen johtamisessa. Teoksessa: Muutos ja johtajuus: Näkökulmia terveydenhuollon murrokseen, 227–237. Toim. Sirpa Salo & Seppo Leisti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Vesterinen, Pirkko (2006). Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän. Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö, 29–48. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOYpro.
- Viitala, Riitta (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä Oy.
- Viitala, Riitta (2006). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitanen, Elina & Juhani Lehto (2005). Lähijohtaminen ja johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa: Terveys ja johtaminen: Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusjulkaisu, 117–130. Toim. Jari Vuori. Porvoo, Helsinki: WSOY.
- Viitanen, Elina, Lauri Kokkinen, Anne Konu, Outi Simonen, Juha V. Virtanen & Juhani Lehto (2007). Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisuuden kehittämissäätöön tutkimusjulkaisu, nro 59. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Virtanen, Juha V. (2010). Johtajana sairaalassa: Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Vuori, Jari (1999). Terveystieteiden johtaminen. Kohti kustannusten ja kustannustietoisuuden oppivaa vuoropuhelua. Teoksessa: Terveystieteiden monialainen tutkimus ja yliopistokoulutus. Suunnistuspoluilta tiedon valtateille, 411–426. Toim. Juha Kin-

- nunen, Pirkko Meriläinen, Katri Vehviläinen-Julkunen ja Tiina Nyberg. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 74.
- Vuori, Jari (2005). Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä. Porvoo, Helsinki: WSOY.
- Vuori, Jari & Juha Siltala (2005). Työorientaatiot, hyvinvointi ja johtamistehtävät. Teoksessa: Terveys ja johtaminen: Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä, 162–188. Toim. Jari Vuori. Porvoo, Helsinki: WSOY
- Vuori, Jari (2005). Terveydenhuollon inhimillisten voimavarojen johtaminen: henkilöstökustannusten muuttaminen henkilöstöinvestoinneiksi. Teoksessa: Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä, 360–388. Toim. Jari Vuori. Porvoo, Helsinki: WSOY
- Wink, Heini (2006). Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö, 139–153. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOYpro.
- Wolf, Gail A. (1994). Luova johtajuus ja muuttuva hoitotyö. Teoksessa: Muutos ja johtajuus: Näkökulmia terveydenhuollon murrokseen, 166–171. Toim. Sirpa Salo & Seppo Leisti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

1. Minkälainen on mielestäsi motivoitunut työntekijä?
Miten korkea motivaatio ilmenee työssä?
Miten matala motivaatio ilmenee työssä?
2. Mitkä asiat pitää mielestäsi olla työpaikalla kunnossa, jotta työntekijäsi pystyisi hyvään työsuoritukseen ja olisi työssään motivoitunut?
Mitkä niistä ovat mielestäsi erittäin tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä?
Mitkä niistä ovat sellaisia, joihin voit toiminnallasi vaikuttaa?
3. Miten huomioit esimiestyössä työntekijöidesi
 - a. erilaiset elämäntilanteet
 - b. erilaiset vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet tai
 - c. halukkuuden kehittyä työssään?
4. Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että työntekijä sitoutuu työyhteisöön ja toimii sen parhaaksi?
Miten voit esimiehenä vaikuttaa asiaan?
5. Kuinka usein työpäivän/työviikon aikana näet työntekijäsi tai olet häneen muutoin yhteydessä?
Miten tapaamistiheys vaikuttaa mielestäsi esimiestyöhön?
Jos tapaat työntekijäsi vain harvoin, mitä haasteita se tuo?

LIITE 2. Taustatietokysymykset

Taustatietokysymykset

Koulutus:

Tämänhetkinen työnimike:

Merkitse rastilla (x).

Nainen:

Mies:

Ikä:

20-29v:

30-39v:

40-49v:

50-59v:

Yli 60v:

Kokemusta esimiehenä toimimisesta

0-9v:

10-19v:

20-29v:

Yli 30v:

Alaisten lukumäärä

1-10:

11-20:

21-30:

Yli 30:

LIITE 3. Haastateltavien nimilista

Haastateltava	Ammatti	Haastatteluajankohta
Grangård Gun	Osastonhoitaja	14.12.2015
Guss Kathy	Osastonhoitaja	1.12.2015
Holmgren Tiina	Osastonhoitaja	15.12.2015
Håkans Majvor	Osastonhoitaja	16.12.2015
Jokinen Virpi	Osastonhoitaja	2.12.2015
Kainulainen Kirsi	Osastonhoitaja	9.12.2015
Ketola Marjo	Osastonhoitaja	2.12.2015
Koukkunen Tarja	Osastonhoitaja	8.12.2015
Makkonen Tarja	Osastonhoitaja	15.12.2015
Manninen Sirpa	Osastonhoitaja	16.11.2015
Mylläri Kirsi	Osastonhoitaja	24.11.2015
Mäkinen Camilla	Osastonhoitaja	30.11.2015
Pitkäkangas Pirjo	Osastonhoitaja	25.11.2015
Sanjama Anna-Mari	Osastonhoitaja	7.12.2015