

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Piia Kujala

**MOTIVOIVA JOHTAMINEN TERVEYDENHUOLLON
ESIMIESTYÖSSÄ**

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2014

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	4
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
1.2. Tutkimuksen aiheen perustelu ja tutkielman raportin rakentuminen	9
2. MOTIVOIVA JOHTAMINEN TERVEYDENHUOLLON ESIMIESTYÖSSÄ	10
2.1. Esimiestyö	10
2.1.1. Johtamisen ulottuvuudet esimiestyössä	13
2.1.2. Esimiesosaaminen ja -taidot	16
2.1.3. Esimieheltä vaadittavat ominaisuudet	17
2.1.4. Esimiestyö ja johtaminen terveydenhuollon toimintaympäristössä	18
2.2. Motivaatioteoriat motivaation ulottuvuuksien taustalla	21
2.2.1. Maslow'n tarvehierarkia	21
2.2.2. Herzbergin kaksifaktoriteoria	22
2.2.3. Locken päämääräteoria	23
2.2.4. McGregorin X- ja Y-teoria	24
2.2.5. Adamsin kohtuullisuusteoria	25
2.3. Motivaatio työelämässä	26
2.3.1. Motivaation muodot eri tilanteissa	27
2.3.2. Työmotivaatio	29
2.3.3. Motivointikeinojen käyttäminen esimiestyössä	31

2.4. Motivoiva johtaminen esimiestyössä terveydenhuollossa – yhteenveto teoreettisesta viitekehystä	35
3. MENETELMÄT JA AINEISTOT	39
3.1. Tutkimuskohteen kuvaus	39
3.2. Tutkimusaineiston kuvaus	39
3.3. Tutkimusaineiston analyysi	43
4. TUTKIMUSTULOKSET	45
4.1. Onnistunut esimiestyö vaatii esimieheltä ominaisuuksia ja osaamista	45
4.1.1. Hyvän esimiehen ominaisuudet	46
4.1.2. Hyvän esimiehen tapa toimia ja tehdä töitä	47
4.1.3. Hyvä esimiestyö perustana motivoinnille	48
4.2. Motivointikeinot – heikosti tunnistettu, paljon käytetty johtamisen keino	51
4.2.1. Raha ei ratkaise - tehokas motivointi kannustuksella ja palautteella	51
4.2.2. Työntekijää motivoivat esimiehen konkreettiset teot	54
4.3. Motivoiva johtaminen – nykyaikaista johtamista terveydenhuollossa	56
4.3.1. Motivoivan johtamisen vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon	56
4.3.2. Työntekijät tarvitsevat motivoivaa johtamista	58
4.3.3. Motivoivalla johtamisella parempaan asiakastytyväisyyteen	59
4.4. Motivoiva johtaminen ja sen ilmeneminen terveydenhuollossa - yhteenveto tuloksista	60
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	63
5.1. Keskeisimmät havainnot	63
5.2. Tutkimusprosessin tarkastelu	67

LÄHDELUETTELO	69
LIITEET	80
LIITE 1. Tutkimuslupahakemus	80
LIITE 2. Kirje haastateltaville	81
LIITE 3. Teemahaastattelurunko	82
LIITE 4. Kyselylomake	83
LIITE 5. Haastatteluun osallistuneet henkilöt	89

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Motivoivan johtamisen käsite.	61
Kuvio 2. Motivoivan johtamisen vaikutukset.	62
Taulukko 1. Motivaatioon vaikuttavat tekijät työorganisaatiossa.	31
Taulukko 2. Kyselyyn osallistuneiden työkokemusvuodet.	43
Taulukko 3. Esimiestyö perustana motivoivalle johtamiselle.	50
Taulukko 4. Motivointikeinot esimiehen työssä.	56

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

Piia Kujala

Pro gradu -tutkielma:

Motivoiva johtaminen terveydenhuollon esimiestyössä

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Työn ohjaaja:

Pirkko Vartiainen

Valmistumisvuosi:

2014

Sivumäärä: 89

TIIVISTELMÄ

Työntekijäpula on yleistä monilla aloilla yhteiskunnassamme. Myös terveydenhuollossa kamppaillaan työntekijäpulasta yli ammattiryhmärajojen. Esimiesten tehtävä on löytää ratkaisuja, joilla työntekijäpulas- sa pystytään toimimaan. On tärkeää, että ratkaisuja kehitettäessä sekä toimintoja muutettaessa keskitytään myös työelämässä olevien henkilöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen. Yksi tapa tähän on henkilöstön työ- motivaation lisääminen. Tämän tutkimuksen lähtökohtana ovat esimiehen vaikutusmahdollisuudet henki- löstön työmotivaation ylläpitämisessä ja kasvattamisessa. Motivoiva johtaminen on yksi johtamisen muo- to. Jokaisen esimiehen on hyvä sisäistää motivoivan johtamisen periaatteet osaksi johtamistyötään. On tärkeää, että esimies omaksuu motivoivan johtamisen periaatteet haastavissa työelämän tilanteissa. Näitä ovat tilanteet, joissa työurat uhkaavat lyhentyä, sairaslomia on paljon ja työntekijöistä on pulaa. Aikai- sempien tutkimusten mukaan työssä viihtyvät ja siten motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneita organi- saatioon. Tämän vuoksi motivointi esimiestyössä on tärkeä osa esimiesten päivittäisjohtamista.

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata henkilöstön motiivointia osana terveydenhuollon esimiestyötä. Tutki- muksen teoreettisessa osiossa tavoitteena on luoda motivoivalle johtamiselle teoreettinen perusta. Teo- reettisessa osiossa perehdytään motivoivan johtamisen määrittelyyn yleisesti ja terveydenhuollon toimin- taympäristössä. Motivoivan johtamisen perustan muodostaa esimiesosaaminen, onnistunut esimiestyö sekä motiivointikeinojen tiedostaminen ja niiden käyttäminen esimiestyössä. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin Kuntayhtymä Kaksineuvoisen terveyspalveluiden toiminta-alueella. Empiirinen osa koostui kahdesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin teemahaastatteluiden avulla terveydenhuollon esimiesten käsityksiä työntekijän motiivoinnista, motiivointikeinojen käyttämisestä sekä motivoivasta johtamistavasta. Toinen vaihe sisälsi henkilöstön ajatusten kartoittamisen puolistrukturoiduilla kyselylo- makkeilla. Henkilöstöön kohdistuvan kyselyn avulla tarkasteltiin työntekijöiden kokemuksia esimiehen motivoivasta johtamisesta. Tutkimuksessa haastateltiin viittä esimiestä ja kyselyyn osallistui 57 hoitoalan ammattilaista. Esimiehet ja henkilöstö olivat samoista työyksiköistä.

Motivoiva johtaminen on johtamisen muoto, jossa korostuu henkilöstön kunnioitus ja arvostus sekä avoin vuorovaikutus esimiesten ja henkilöstön välillä. Ilmiönä motivoiva johtaminen on oleellinen nykyisessä terveydenhuollon toimintaympäristössä, jossa kamppaillaan jatkuvasti työntekijäpulan, työurien lyhenty- misen sekä työssä jaksamisen ongelmien ja sairaslomien runsauden kanssa. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan korostaa motivoivan johtamistyylin tärkeyttä näissä terveydenhuollon työelämän ongelmakohtien ratkaisussa. Motivoivalla johtamisella voidaan saavuttaa konkreettisia tuloksia henkilöstön työssä jaksami- sen, työssä viihtymisen ja sitoutumisen näkökulmista. Hyvin toteutetulla motivoivalla johtamisella on tehokkuutta lisääviä tekijöitä ja siten merkittäviä taloudellisia säästämahdollisuuksia. Motivoivalla joh- tamisella on motivoituneempien työntekijöiden kautta vaikutusta myös asiakkaiden ja potilaiden parem- paan hoitoon. Tämä on oleellista myös esimiesten tiedostaa, että motivoivalla johtamisella on vaikutusta asiakkaiden parempaan hoitoon ja tyytyväisyyteen. Tiivistäen voidaan todeta, että motivoivan johtamis- tyylin omaavan esimiehen alaiset ovat tyytyväisiä työntekijöitä ja yksikön asiakkaat saavat parempaa hoitoa.

AVAINSANAT: motivaatiojohtaminen, esimiestyö, motivaatio, työmotivaatio

1. JOHDANTO

Yhteiskunnassa ja terveydenhuollossa tapahtuneet muutokset asettavat uusia vaatimuksia myös terveystalouksien tuottaville organisaatioille ja niiden johtamiselle (Heino & Taskinen 2012: 51–57). Terveydenhuollossa on viime vuosien aikana kiinnitetty yhä enemmän huomiota managerialistiseen johtamiskeskusteluun. Tämä johtamiskeskustelu korostaa talouden huomioimista, tehokkuutta, tuloksia, rakenteiden merkitystä, vaikuttavuutta, tilaamista ja tuottamista. (Kiikkala 2008: 9.) Hoitohenkilöstö on suuri voimavara terveydenhuollossa, mutta henkilöstömenot ovat myös iso osa yksikköjen kustannuksia. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että henkilöstöä käytetään tehokkaasti. Terveydenhuoltoalan esimiehet ovat avainasemassa johtamassa tehokasta henkilöstön käyttöä. (Bjerregård Madsen, Mielonen & Kaila 2013: 42–44.)

Henkilökunnan tehokkaan käyttämisen lisäksi johtajilla täytyy olla kykyä saada henkilöstö toimimaan tehokkaasti. Yksi keino tähän on pyrkiä ylläpitämään ja kasvattamaan henkilöstön työmotivaatiota. Henkilöstön motivointi on oleellinen osa esimiestyötä. Motivointi on hyvin tehtynä erittäin tuottavaa ja organisaation kokonaisedun kannalta järkevää, vaikka se vie esimieheltä paljon aikaa. (Nguyen Cong ja Nguen Van 2013: 212–218.) Tehokas johtaja on motivoiva ja saa siten ryhmän työskentelemään yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita (Drennan ja Richey 2012: 59–64). On myös huomioitava, että hyvä työmotivaatio auttaa jaksamaan terveydenhuollon sekä fyysisesti että psyykkisesti raskaassa työympäristössä. Hyvällä työmotivaatiolla vaikutetaan myös työurien pidentymiseen. Tämän vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota työhyvinvointiin, josta työmotivaatio on yksi osa. (Utriainen, Ala-Mursula & Virokannas 2011: 29–35.)

Tämän tutkielman aiheeksi valittiin henkilöstön motivointi terveydenhuollon esimiestyössä. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Julkinen terveydenhuolto kamppailee jatkuvasti työntekijäpuutuksesta. Työntekijäpuutusta koskettaa jokaista ammattiryhmää. Tämän lisäksi monet terveydenhuollon organisaatioiden johtohenkilöt miettivät keinoja pitkienkin sairastilanteiden taltuttamiseksi ja henkilöstön tehokkuuden lisäämiseksi. Näistä syistä on tärkeää, että esimiestyössä kiinnitetään jatkossa yhä enemmän huomiota siihen, miten henkilöstöä voidaan motivoida ja siten mahdollisesti vaikuttaa myös työssä pysymiseen ja

organisaatioon sitoutumiseen. On tärkeää, että tutkimuksellisesti saadaan näyttöä siitä, mikä on järkevin tapa motivoida henkilöstöä. Tutkimuksellisen tiedon kautta, esimiesten on helpompi suunnata motivoivaa toimintaansa siten, että se olisi tehokasta ja tuottavaa. Outi Kanste (2011a: 30–36) on tutkinut johtajuuden yhteyttä hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkimusten tulosten mukaan hoitotyön johtajuudella on keskeinen merkitys hoitohenkilöstön työasenteiden ja työhyvinvoinnin kannalta. Työmotivaatio on yksi työhyvinvoinnin osa-alue ja sen vuoksi johtajuudella on keskeinen merkitys myös henkilöstön työmotivaatioon. Lisäksi Kansteen (2011b: 754–761) artikkelin mukaan työssä viihtyvät ja siten motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon. Ei ole siis lainkaan tarpeetonta huomioida työmotivaation, sen ylläpitämisen ja kasvattamisen tärkeyttä osana esimiehen päivittäisjohtamista.

1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata henkilöstön motivointia osana terveydenhuollon esimiestyötä. Tarkoituksena on myös kuvata esimiehen mahdollisuuksia ja keinoja vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon, sen ylläpitämiseen ja kasvattamiseen. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on huomioida motivoivan johtamistavan vaikutukset henkilöstöön ja yleisesti laajemmin terveydenhuollossa.

Tutkimuksen pääkysymys on seuraava:

Mitä on motivoiva johtaminen ja miten se ilmenee esimiehen toiminnassa terveydenhuollossa?

Pääkysymystä selittävät alakysymykset:

Millaisia vaikutuksia motivoivalla johtamisella on?

Millaisilla keinoilla esimies ylläpitää tai kasvattaa henkilöstön työmotivaatiota?

1.2. Tutkimuksen aiheen perustelu ja tutkielman raportin rakentuminen

Tämän Pro gradu -tutkielman aihe, henkilöstön motivointi esimiestyön haasteena, perustuu tutkielman tekijän omaan kiinnostukseen aiheesta. Aloittelevana esimiehenä olen erityisen kiinnostunut siitä, mitkä tekijät esimiehen toiminnassa vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon ja miten motivointi olisi mahdollisimman tehokasta ja onnistunutta. Tutkielman tekijän omakohtainen kokemus on, että esimiehellä on vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä.

Tutkielma käsittelee terveydenhuollon esimiestyötä ja siihen liittyen terveydenhuollon henkilöstön motivointia esimiestyön haasteena. Tutkimuksessa tarkastellaan esimiesten käsityksiä motivoivasta johtamisesta sekä esimiesten käyttämiä keinoja henkilöstön työmotivaation ylläpitämiseen ja kasvattamiseen. Tutkimus on rajattu käsittelemään vain esimiehen tai hänen edustamansa organisaation keinoihin vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon. Tutkimuksessa ei käsitellä muita mahdollisia työmotivaatioon liittyviä tekijöitä, jotka liittyvät esimerkiksi työntekijän henkilökohtaiseen elämään. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia siitä, miten esimiehen toiminta vaikuttaa heidän työmotivaatioonsa ja millaisia tarpeita työmotivaation kasvattamiseen ja ylläpitämiseen liittyy. Tutkimuksessa selvitetään kohtaavatko esimiesten käyttämät keinot motivoimiseen henkilöstön motivaatiotarpeiden kanssa.

Tutkielman raportti koostuu teoriaosasta ja empiirisen tutkimuksen osasta. Teoreettinen osuus koostuu teemojen johtaminen esimiestyössä, motivaatio, työmotivaatio sekä motivoiva johtaminen teoreettisesta viitekehuksesta. Näiden jälkeen paneudutaan tutkimusmenetelmällisiin seikkoihin ja tutkimuksen tuloksiin. Raportin lopussa on tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset sekä jatkotutkimusaiheet. Tutkimuksen empiirinen osion aineisto hankitaan Kuntayhtymä Kaksineuvoisen terveyspalveluiden toiminta-alueelta. Kuntayhtymä Kaksineuvoinen on 1.1.2007 perustettu ja 1.1.2009 laajennettu perustuvan kuntayhtymä, joka toimii Kauhavan kaupungin sekä Evijärven ja Lappajärven kuntien alueella. Yhteistoiminta-alueella asuu noin 24 000 asukasta. (Kuntayhtymä Kaksineuvoinen.)

2. MOTIVOIVA JOHTAMINEN TERVEYDENHUOLLON ESIMIESTYÖSSÄ

2.1. Esimiestyö

Esimiestyöllä tarkoitetaan yksilöihin tai kokonaisiin ryhmiin suuntautuvaa vuorovaikutuksellista ja tavoitteellista vaikuttamista. Esimies on henkilö, jolla on vähintään yksi raportointivelvollinen alainen. (Hyppänen 2007: 7; Viitala 2007: 269.) Esimiestyölle on tyypillistä sen lyhytkestoisuus ja vaihtelevuus. Myös jatkuvat keskeytykset ovat ominaista esimiehen työlle. Johtaminen esimiestyössä on oikeuksien ja velvollisuuksien sekoitus. (Mintzberg 1980: 31–48.) Esimiehellä on suuri kokonaisvastuu organisaatiossa ja yksikössä tapahtuvista asioista. Esimies ei voi paeta omaa vastuutaan. Ongelmatilanteissa hänen on puututtava asioihin ja hoidettava osuutensa. Esimiehen on tehtävä vaikeitakin päätöksiä, jotka saattavat aiheuttaa vastareaktioita esimerkiksi ristiriitaisissa tilanteissa. Vaikeissa tilanteissa esimiehen on kyettävä löytämään mielekäs ratkaisu. Esimiehen päätehtävä on johtaminen ja tehokkaana oleminen. Hän on organisaation edustaja ja hänen on otettava tehtävänsä vakavana haasteena, johon hänen tulisi käyttää koko ammattitaitonsa. (Toivola 2010: 45–46, 89.)

Esimiestyöhön liittyy aina se, että esimies on työnantajan roolissa. Esimiehen tehtävä on vastata yksikkönsä perustehtävän toimivuudesta ja useimmiten myös taloudellisesta menestymisestä. Esimiestyöhön liittyy monia odotuksia. Näitä odotuksia luovat ylempi johto, kollegat, asiakkaat ja henkilöstö sekä yhteistyökumppanit. Edustamansa organisaation arvot, visio ja strategia luovat myös odotuksia esimiehelle. Lisäksi työmarkkinat, yhteiskunta sekä lainsäädäntö luovat omilta osiltaan tietyt puitteet esimiestyölle. (Hyppänen 2007: 9.) Esimiehen johtamistaidoilla ja valinnoilla on suuri merkitys yksikölleen. Mitä paremmin esimies ymmärtää työtään ja itseään, sitä herkemmin hän osaa kuunnella organisaatiota. Esimiehen työssä on keskeistä tiedon jakaminen. Tehtävässä on myös pyrittävä löytämään muutoksen ja vakauden tasapaino. (Mintzberg 1980: 175–179.)

Esimiehenä toimiminen on usein esimieheksi valitun päätehtävä, eikä hänellä tällöin ole tarve ylläpitää samaa tietotasoa, kuin suorittavaa työtä tekevät henkilöt. Esimiehisyy-

teen sitoutuminen on valinta, jonka tehdessään henkilö joutuu väistämättä luopumaan osin aikaisemman toimenkuvansa osaamistasosta. (Aarnikoivu 2008: 27.) On huomioitava, että mikään työyhteisö tai tiimi ei voi toimia tehokkaasti ilman johtavaa esimiestä. On tärkeää, että joku henkilö huolehtii, että työnteon edellytykset ovat kunnossa koko ajan. Esimiehen on ylläpidettävä järjestystä ja selkeyttä työyhteisössä. (Järvinen 2013: 13, 27.) Lisäksi esimiehen tehtävä on suunnitella ja järjestää työyksikön työt mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Tähän liittyy tärkeänä tekijänä henkilöstön työajan tehokas käyttö. Tarkoituksena on siis maksimoida työn tulokset ja minimoida kustannukset. (Viitala 2007: 297.)

Esimiestyön tärkeimpiä tehtäviä on useita. Esimiestyöhön kuuluu organisaation vision, arvojen, tarkoituksen ja tehtävän kehittäminen. Esimiestyö ja johtaminen vaativat ihmisten tukemista tavoitteiden selkeyttämisessä ja tarkoituksenmukaistamisessa. (Senge 1990: 311–313.) Esimies on vastuussa yksiköstään, työntekijöiden työstä ja sen tuottamasta lisäarvosta. Esimiehen tärkeä tehtävä on toimia suunnannäyttäjänä, vastata tiimi-johtamisesta, alaisten motivoinnista ja mukaan saamisesta. Esimiehellä on oltava auktoriteettia saada alaiset suorittamaan tehtävänsä. (Jaques 1996: 249.) Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on myös saada henkilöstö itseohjautuviksi. Tämä vaatii esimieheltä empaattista kuuntelutaitoa. Esimiehen tehtävä on edesauttaa henkilöstöä saavuttamaan vahvempi itsetunto ja itsetuntemus, jotka ovat edellytyksenä menestyvälle organisaatiolle. Esimiehen on keskityttävä olemassa oleviin vahvuuksiin ja hänen on oltava onnistumis- ja ratkaisukeskeinen. (Leppänen & Rauhala 2012: 310–312.) Alaisten osaamisen kehittäminen on myös esimiehen tehtävä. Sen haasteena on työntekijöiden hyvä tuntemus, organisaation osaamistarpeiden ja kehittymismahdollisuuksien hallinta. Esimiesten on tuettava alaistensa kehittymistä ja urakehitystä, koska siten esimiehet hyötyvät alaistensa osaamisesta. (Salminen 2006: 86–87.)

Esimiestyön sisällöstä on tehty useita määritelmiä. Niistä tunnetuin on Gulickin ja Urwickin (1937) luoma POSDCORB -malli esimiestyön sisällöstä. POSDCORB -mallin tarkoituksena on kuvata hallinnosta vastaavan henkilön tehtävät. Mallin avulla esimies työ voidaan organisoida paremmin. Malli on saanut nimensä siitä, että kirjaimet tarkoittavat eri esimiestyön sisältöjen ensimmäistä kirjainta. Gulick ja Urwick ovat määrittä-

neet, että esimiestyö koostuu suunnittelusta (planning), organisoinnista (organizing), henkilöstöhallinnosta (staffing), ohjaavasta johtamisesta (directing), koordinoinnista (coordination), raportoinnista (reporting) ja taloushallinnosta (budgeting). Suunnittelussa kohdistetaan huomio tulevaisuuteen ja tapoihin saavuttaa tulevaisuuden tavoitteita. Organisoinnin tehtävänä on kohdistaa huomio työnjakoon ja organisaation muodolliseen rakenteeseen. Henkilöstöhallinnon tehtävä on kohdistaa huomio henkilökunnan rekrytointiin, henkilökunnan riittävyyteen, kouluttamiseen ja kehittämiseen. Ohjaavan johtamisen tehtävänä on ohjeiden ja neuvojen antaminen työn sujuvoittamiseksi. Koordinoinnin avulla kohdistetaan huomio eri asioiden saumattomaan suorittamiseen. Raportoinnin tehtävä on jakaa tietoa saavutetuista suorituksista. Taloushallinnon tehtävänä on kohdistaa huomio toiminnan välttämättömiin taloudellisiin suorituksiin. (Harisalo 2008: 82–83.)

Toisen määritelmän mukaan esimiesasemassa olevan henkilön työtehtävät voidaan jakaa neljään päätehtävään. Ne ovat suunnittelu, organisointi, johtaminen ja valvonta. Nämä neljä aluetta ovat tärkeitä organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitteleminen liittyy johtamiseen siten, että esimiehen tehtävä on suunnitella yksikönsä toimintaa, tavoitteita sekä miettiä, miten tavoitteet saavutetaan. Organisointi esimiestyössä on erityisen tärkeää, sillä ilman organisointia esimies näyttää työntekijöiden silmissä valmistautumattomalta ja hän voi pahimmillaan menettää työntekijöiden kunnioituksen. Valvomisella tarkoitetaan esimiestyössä työn tekemisen valvomista ja työntekijöiden tiedottamista siitä, miten on edistytty. Tehokas valvominen lisää esimiehen ja työntekijöiden välistä luottamusta. Esimies toimii tehokkaasti johtamistyössään, kun hän käyttää tehokkaasti hyödyksi erilaisia johtamistapoja. Lisäksi tehokas johtaja selvittää, mikä työntekijöitä motivoi ja innostaa saavuttamaan tavoitteet. (Rothbauer-Wanish 2009.) Myös Yukl (2006: 41–42) on teoksessaan kuvannut, että esimiestyö sisältää neljä prosessia. Ne ovat informaation jakaminen, päätösten tekeminen, asioihin vaikuttaminen sekä suhteiden luominen ja ylläpitäminen.

Esimiehen päivittäinen johtamistyö on laaja-alaista. Päivittäisjohtamisen perustan muodostaa toiminnan tehokkaaksi organisoiminen. Tämän lisäksi esimiehen työ on vuorovaikutus ja erityyppinen viestintä eri tahojen kanssa. On tärkeää huolehtia siitä, että ku-

kaan ei jää yhteistyön ja verkostojen ulkopuolelle. Lisäksi päivittäisjohtaminen sisältää henkilöstön yhteisiin asioihin osallistumisen tukemisen sekä avoimen työilmapiirin ja yhteistyön kehittämisen. Esimiestyöhön kuuluu asioiden puheeksi ottaminen sekä tiivis viestintä ja vuorovaikutus henkilöstön kanssa. Esimiehen on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti sekä sopia yhdessä työntekijöiden kanssa työpaikan pelisäännöistä. Päätöksenteko on oleellinen osa esimiehen työtä. Päätöksentekoa tapahtuu joka päivä, välillä pienempiin, välillä isompiin asioihin. Päätöksentekoon liittyvä ongelmien ratkaisu ja yleisjohtaminen onnistuvat sitä paremmin mitä paremmat työelämätaidot ovat alaisilla. Työelämätaidoiksi luetaan kaikki sellaiset asiat, joilla työ saadaan sujumaan paremmin. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi joustavuus ja motivoituneisuus. Esimiestyö koostuu vuorovaikutustilanteiden, päätöksenteon lisäksi työntekijöiden motivoinnista ja palkitsemisesta, rekrytoinnista, perehdyttämisestä, kokouksista, työntekijöiden kehittämisestä sekä tulosten mittaamisesta. (Hokkanen, Mäkelä & Järvinen 2008: 55–103; Aarnikoivu 2010: 35.)

Esimiestyö on monipuolista ja vaihtelevaa työtä. Tiivistetysti esimiestyön pääsääntöiset tehtävät ovat henkilöstön rekrytointi ja perehdyttäminen, yhteis- ja tiimityö, henkilöstön motivoiminen ja palkitseminen sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen ja kehityskeskustelujen pitäminen. Lisäksi esimiestyöhön liittyy tavoitteiden asettaminen ja niiden mittaaminen. Jokaisen esimiehen on myös hallittava projektityyppinen johtaminen. Siinä missä esimiehen työhön kuuluu henkilöiden rekrytointi, täytyy esimiehellä olla valmiudet myös henkilöstön irtisanomiseen. Irtisanominen on aina haasteellinen tehtävä, johon päädytään pitkän harkinnan jälkeen. Nämä kaikki osa-alueet ovat esimiehen päivittäisjohtamiseen liittyviä tehtäviä. (Hokkanen ym. 2008: 55–115.)

2.1.1. Johtamisen ulottuvuudet esimiestyössä

Johtaminen on osa esimiestyötä. Johtaminen ilmenee organisaation vuorovaikutusrakenteina, roolisuhteina, hallinnollisena asemana sekä muun henkilöstön tietoisuutena asemasta (Yukl 1981: 2). Johtaminen sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrolloimista, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa sekä talouden hallintaa. (Piili 2006: 13.) Johtaminen voidaan määritellä usealla erilaisella tavalla. Yhden määrittelyn

perustana ovat johtajan yksilölliset piirteet ja käyttäytyminen. Toisaalta johtaminen voidaan määritellä myös toiminnaksi, jolla johtaja saa organisaation jäsenet toimimaan siten, että yhteiset tavoitteet saavutetaan. (Yukl 1981: 2–5.) Buchanan ja Huczynski (1997: 606) korostavat johtamista sosiaalisena prosessina, jossa vaikutetaan toisten käyttäytymiseen ilman, että tiettyyn käyttäytymistapaan pakotetaan tai uhkaillaan.

Johtaminen voidaan määritellä myös laajemmin. Perinteinen johtamisen määritelmä on jakaa johtaminen kahteen osa-alueeseen managementiin ja leadershipiin. Management on asiajohtamista. Siinä päämääränä on luoda järjestystä ja vakautta tekemällä asiat oikein. Management -tyyppisessä johtamisessa korostuvat asioiden suunnittelu, organisointi sekä työn seuranta ja ongelmien ratkaisu. Leadership on ihmisjohtamista. Leadership -tyyppisen johtamisen tavoitteena on luoda edellytyksiä muutoksille ja kehittymiselle. Lisäksi siinä on tarkoituksena osoittaa henkilöstölle suuntaa sekä ohjata ja motivoida työntekijöitä. (Kotter 1996: 28–44.) Management -tyyppistä johtamista voidaan kuvata persoonattomana johtajana, joka hallinnoi, välttää riskejä ja pitää etäisyyttä ihmisiin. Kun taas leadership -tyyppinen johtaja on persoonallinen ja innovatiivinen johtaja, joka uskaltaa ottaa riskejä sekä kohdata ihmiset suoraan. (Peltonen 2007: 123.) Fayolin (1949) mukaan management -johtamisprosessiin kuuluu kuusi toimintoa. Ne ovat ennustaminen, suunnittelu, organisointi, ohjaus, koordinointi ja valvonta. (Buchanan & Huczynski 1997: 396; Parkin 2009: 66–67.) Leadership on johtamisen inhimillinen ulottuvuus, jossa asiat saadaan toteutumaan muiden ihmisten välityksellä vaikuttamalla ja ohjaamalla mielipiteeseen tai toimintaan (Bennis & Nanus 1986: 22). Management ja leadership -tyyppisen johtajuusjaottelun perusta on, että ne kuuluvat kiinteästi yhteen. Molemmat lähestyvät johtamista omasta näkökulmastaan, mutta molemmat edellyttävät toisiaan. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008: 104.) Esimiehen arjessa ei ole aina helppo erottaa toisistaan management ja leadership -johtamista (Piili 2006: 13). Yhä enemmän ajatellaan siten, että nykypäiväisessä johtamisessa tarvitaan näitä molempia. (Kotter 1990: 43; Parkin 2009: 94). Ihanteellisessa tilanteessa management -tyyppinen johtaja toimii kuin leadership -tyyppinen johtaja ja päinvastoin. (Routhbauer-Wanish 2009.)

Toisaalta johtaminen voidaan määritellä johtamistyylin mukaan. Johtaminen on riippuvainen johtamistyylistä. Tämän vuoksi yksi tapa johtamismääritelmä on määritellä johtaminen johtamistyylin mukaan. Tunnettu johtamistyylihin perustuva johtamisen määrittely on Likertin (1961) kehittämä malli. Likertin (1961) mukaan on olemassa neljä johtamistyyliä. Ne ovat autoritaarinen johtaminen, hyväntahtoinen johtaminen, konsultoituva johtaminen ja osallistava johtaminen. Autoritaarisessa johtamisessa korostetaan tiukkaa kontrollia ja valtaa. Hyväntahtoisessa johtamisessa työntekijöillä on vallan tunne, mutta ei mahdollisuutta organisaation kontrollointiin. Konsultoitavassa johtamisessa työntekijät voivat informoida ja kertoa mielipiteitään, mutta kuitenkin johto ei kuitenkaan ota tätä informaatiota osaksi päätöksentekoaan. Osallistavassa johtamisessa työntekijöitä rohkaistaan vaikuttamaan asioihin ja päätöksentekoprosessiin. Neljännessä johtamistyyliässä johtajien ja henkilöstön välinen kommunikaatio on avointa ja vastavuoroista. Osallistavassa johtamisessa ongelmia ratkotaan yhdessä ja tulevaisuuden tavoitteet määritellään yhdessä. (Likert 1961: 19–67; Byers 1997: 25–30.)

Johtaminen voidaan määritellä myös erilaisten johtamisen painotusten mukaan. Yksi tällainen määritelmä on työssä viihtymiseen ja työtyytyväisyyteen liittyvä johtamisoppi. Se on inhimillisten voimavarojen johtaminen eli Human Resource Management -käsite (HRM). Tämän johtamiskentän tavoitteena on kehittää menettelytapoja ja toimintoja edistämään sekä yksilöllistä että organisatorista tyytyväisyyttä molempien tarpeet, tavoitteet ja päämäärät huomioiden. (Singer 1990: 3.) HRM:n tavoitteena on parantaa työympäristöä, huomioida työyhteisöjen vuorovaikutukselliset, terveydelliset ja laadulliset seikat. Lisäksi Human Resource Management pyrkii oikeanlaiseen resursointiin henkilöstön määrän, koulutuksen, palkkauksen ja hyödyn maksimoinnin suhteen. (Tyson 1995: 97–98.) HRM on ollut askel kohti työyhteisöjen ja -organisaatioiden hyvinvointia. HRM vaatii kuitenkin onnistuakseen johtamisen inhimillisten tekijöiden kuten motivoituneisuuden ja osaamisen tukemisen korostamista. (Heinonen & Järvinen 1997: 157–164.)

2.1.2. Esimiesosaaminen ja -taidot

Esimiehellä täytyy olla esimiesosaamista, sillä organisaation menestymisen ja hyvän esimiestyön välillä on selkeä yhteys. Esimiesosaaminen on iso kokonaisuus, joka sisältää velvollisuuksia, osaamisen alueita sekä vastuita. Esimiesosaamisen ulottuvuudet ovat tahto, tieto ja taito. Kaikki nämä tarvitaan, että esimies onnistuu työssään johtajana. Tiedoilla tarkoitetaan koulutusta sekä muuten hankittua teoreettista osaamista. (Hyppänen 2007: 25.) Tiedon lisäksi esimieheltä vaaditaan taitoa olla esimies. Esimiestaidoksi katsotaan kaikki ne taidot, joita esimies tarvitsee arjessaan. Yleensä taidoista puhuttaessa esiin nousee viestintä- ja vuorovaikutustaidot, delegointi, analysointi- ja suunnittelu- taidot, päätöksentekotaidot sekä ristiriitatilanteiden hallinta. (Aarnikoivu 2010: 71.) Esimiestaidot ovat harjoittelua vaativia ominaisuuksia, joita ei ole kenelläkään valmiina, vaan ne kehittyvät vähitellen (Hyppänen 2007: 27). Tiedon ja taidon lisäksi esimies tarvitsee myös tahtoa onnistuakseen esimiehenä. Tahdolla tarkoitetaan henkilön omaa halua toimia esimiehenä, kehittää itseään sekä itsetuntemustaan ja kykyä kysyä neuvoa muilta. Tahtoa ei voi oppia lukemalla, vaan se on jokaisen henkilökohtainen ominaisuus, johon vaikuttavat kiinnostuksen kohteet, asenteet ja omat henkilökohtaiset tavoitteet. (Hyppänen 2007: 27–28.) Esimies vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön, kun hänellä on aito halu toimia esimiehenä. Toimimiseen esimiestehtävässä vaikuttaa myös se, miten esimies itse mieltää ja asennoituu omaa rooliaan kohtaan. (Aarnikoivu 2010: 33.)

Hyväksi esimieheksi voidaan kutsua sellaista esimiestehtävässä toimivaa henkilöä, jonka työyhteisö saavuttaa tavoitteet ja henkilöstö voi hyvin. Henkilöstöjohtamisen lisäksi esimies johtaa myös itseään. Esimiehen tehtävä on huomioida kunkin tilanteen ja alaisen erityispiirteet sekä sopeuttaa toimintaansa tilannetekijät huomioiden. Tyypillisesti esimiestaidoiksi on lueteltu liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, delegointi, päätöksentekotaidot ja ristiriitojen hallinta. Nykypäivän työelämämuutosten ja kasvavien vaatimusten vuoksi tähän joukkoon on lisättävä vielä itsensä johtamisen taito. Hyväksi johtajaksi tullaan ajan kanssa. (Toivola 2010: 29, 35.) Johtajan taidoista kriittisimpiä ovat epävarmuuden ja epäselvyyden sietokyky sekä kyky kohdata ja hallita ristiriitoja (Pfeffer 1981: 354).

Esimiehen on ennen kaikkea otettava johtaja-aseman haltuunsa niin, että hän ymmärtää toimensa merkityksen. Hänellä on oltava itsetuntemusta, kykyä ymmärtää ja hallita omaa käyttäytymistään. Esimiehen on luotava myönteinen ilmapiiri, jossa ihmiset työskentelevät yhdessä saman tavoitteen eteen. Esimiehellä on oltava hyvät vuorovaikutustaidot ja hänen tulee ymmärtää ihmisten käyttäytymistä. Ymmärtämällä ihmisten käyttäytymistä hänen on helpompi tietää ihmisten reagoititapa muutoksiin ja palautteenantoon. (Järvinen 2011: 142–143.) Lisäksi esimiehen johtamistapaan vaikuttaa hänen oma käytöksensä, johtamistaitonsa ja henkilökohtaiset arvot (Nedelko & Potocan 2011: 121–131). Ihmisten johtamisen keskeiset ulottuvuudet ovat osaaminen, motivaatio ja työssä jaksaminen. Onnistuneen esimiestyön haasteena on huolehtia näistä kaikista. Näistä kolmesta osiosta on kehitetty niin sanottu jakkaramalli. Se kuvaa, että työntekijä istuu jakkarakalla, jossa on kolme jalkaa (osaamisen, motivaatio, jaksaminen). Tuoli keikahtaa, jos kaikki jalat eivät ole maassa. Jakkaramalli kuvaa kaikkien kolmen elementin olemassaolon tärkeyttä. (Piili 2006: 19.)

2.1.3. Esimieheltä vaadittavat ominaisuudet

Esimiehelle on asetettu aikojen saatossa useita erilaisia ominaisuuksia, joita esimies tarvitsee onnistuakseen ja menestyäkseen. Loeb ja Kindell (2000: 389) ovat koonneet oikean johtajan kymmenen ominaisuutta. Ne ovat innokkuus, iloisuus, rehellisyys, luovuus, suostuttelevuus, yhteistyö, epäitsekkyys, rohkeus, tuki ja aloitteellisuus. Northouse (2001: 8–10) puolestaan korostaa, että hyvältä johtajalta vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia. Ne ovat älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, rehellisyys ja sosiaalisuus. Österbergin (2005: 101) mukaan esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia ovat rehellisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, sitkeys, tasapuolisuus ja joustavuus. Lisäksi esimiehellä tulee olla herkkyyttä ihmissuhdeasioissa ja toisaalta liikemiesmäistä vaistoa. Menestyvä esimies tuntee hyvin itsensä, pystyy myöntämään omat virheensä ja oppimaan niistä. Hyvä esimies on suora, mutta diplomaattinen ja osaa kuunnella. Hän tuntee oman toimialueensa hyvin ja on kokenut ammattilainen.

Esimiehenä toimimisen edellytykset ovat esimerkillisyys, oikeudenmukaisuus, ammatillisuus ja aitous. Esimerkillisyys on tärkeää, koska alaiset toimivat esimiehen antaman

mallin mukaisesti. Ammatillisuudella tarkoitetaan, että esimiehen on kaikessa toiminnassaan edustettava organisaation perustehtävää sekä vastattava siitä, että hänen oma yksikkönsä työskentelee tuloksekkaasti eli tavoitteiden ja ohjeiden mukaisesti. Oikeudenmukainen toiminta esimiestyössä tarkoittaa, että esimies kohtelee kaikkia alaisiaan tasapuolisesti. Oikeudenmukaisesti toimiminen edellyttää esimieheltä selkeitä pelisääntöjä sekä ohjeiden luomista, joiden mukaan koko yksikkö tai ryhmä toimii. (Järvinen 2011: 145–147.) Esimiehen täytyy aina kohdella työntekijöitään tasapuolisesti. Hän ei saa asettaa ketään eriarvoiseen asemaan esimerkiksi iän, sukupuolen tai kansallisuuden perusteella. (Surakka & Laine 2011: 22.) Aitous esimiestyössä tarkoittaa kykyä ja uskallusta olla oma itsensä sekä johtaa yksikköä tai ryhmää omalla persoonallisella tavallaan. Aito esimies on alaisten silmissä vilpittön ja luotettava esimies. (Järvinen 2011: 148.) Esimiehen hyviä ominaisuuksia on, että hän tietää ja tiedostaa mihin ollaan menossa, hän osaa erottaa olennaisen epäolennaisesta, kykenee kiteyttämään ne ja tekemään päätökset viivyttämättä. Hyvä johtaja kuuntelee myös henkilöstön mielipiteitä. Johtajan tulisi olla tilanneherkkä. Hyvän johtaja on tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Hänen tulee ymmärtää, että yksilön elämäntilanne heijastuu myös työn tekemiseen. (Kolari 2010: 151.)

2.1.4. Esimiestyö ja johtaminen terveydenhuollon toimintaympäristössä

Terveydenhuollon esimiehet ovat perinteisesti valikoituneet substanssiosaamisensa perusteella. Johtamisen ja osaamisen kehittäminen on yksi tärkeä keino terveydenhuollon strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Johtajat ovat keskeisessä asemassa väestön terveyden ja hyvinvoinnin edellyttämien toimenpiteiden suunnittelussa ja järjestämisessä. (Parvinen, Lillrank, Ilvonen, 2005: 65–68.) Terveydenhuollossa esimiehenä toimiminen on useimmiten julkista johtamista (Rissanen & Hujala 2011: 85). Julkinen johtaminen eroaa yritystoiminnan johtamisesta monilla tavoilla. Julkinen johtaminen tapahtuu julkisessa organisaatiossa, jotka ovat yleensä melko epäautonomisia. Julkisen johtamisen tyypillisiä piirteitä ovat, että työn perustana on kansalaisten yleinen etu ja johtajat toimivat ikään kuin kansalaisten palvelijoina. Julkisen toiminnan johtamisen tavoitteet perustuvat yhteiskuntapoliittisiin päämääriin. Johtamisympäristö julkisella sektorilla on kohtalaisen vakaa. Julkisen toiminnan johtajalla on virkavastuu ja rajallinen toi-

mintavapaus. Tyypillinen julkisen toiminnan johtaja on kompromissijohtaja, neuvottelija ja koordinoija. (Salminen 2004: 110–111.)

Johtaminen terveysalalla nähdään laaja-alaisesti. Tämän vuoksi siihen suhtaudutaan vakavasti ja sen suhteen ollaan valmiita kehittämään ja kehittämään. (Sinkkonen-Tolppi & Viitanen 2005: 68–74.) Niin terveydenhuoltoon kuin moneen muuhunkin perinteisen julkisen sektorin toimintaan on alettu soveltaa yksityisen johtamisen piirteitä. Tämän seurauksena johtamisen teoreettisena määritelmänä on myös terveydenhuollossa nousut uuden julkisen johtamisen (NPM= New Public Management) mukaisia sovelluksia. Uusi julkinen johtaminen on tuonut sosiaali- ja terveydenhuoltoon tulospalkkauksen, suoriteperusteisen budjetoinnin, sopimusohjauksen ja tilaaja-tuottajamallin. NPM asettaa uusia johtamiseen liittyviä haasteita terveydenhuoltoon. Tärkein haaste terveydenhuoltoalan johtajille on soveltaa järkevästi NPM:n tuomia liiketalouden periaatteita terveydenhuollon ympäristöön. (Rissanen & Hujala 2011: 92–93.)

Terveydenhuollon esimiestyön erityispiirteiksi voidaan lukea myös se, että alalla panostetaan laatuun ja laatutyöhön. Organisaation palvelujen laatuun vaikuttaa erityisesti se, miten johtajat johtavat. (Nayanhangon, Little & Shevels 2011: 31–36.) Myös tiimityö on oleellinen osa terveydenhuoltoa. Tiimityön merkitys täytyy ottaa huomioon johtamisessa. Terveydenhuollossa on tärkeää, että esimies ottaa huomioon koko ajan päätöksenteossa myös henkilöstön eli tiimin jäsenten mielipiteet. (Brookes 2011: 16–20.) Terveydenhuollon esimiehen täytyy johtaa prosessia yhteistyössä henkilökunnan kanssa, vain siten päästään hyviin tuloksiin (Salmela 2012: 96). Lähijohtajan rooli henkilöstön johtajana on merkittävä terveydenhuollossa. Lähijohtajan keskeinen tehtävä on välittää koko organisaation tahtotila henkilöstölleen ja sitoutettava heitä toimintaan. Terveydenhuollon henkilöstön monimuotoisuus on yksi haaste johtamistyölle. (Lammintakanen 2011: 237–255.)

Johtamisesta terveydenhuollossa tekee haastavaa se, että johtajan on tunnettava sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuus ja sen käsitteistö. On haastavaa laatia yhtenäistä, kattavaa sisältöä terveydenhuollon johtajuudelle, koska esimiestyön sisällöt vaihtelevat ja muuttuvat eri toimintaympäristöissä. (Rissanen & Lammintakanen 2011: 15–38.) On

huomioitava, että terveydenhuollon esimiehet ovat keskeisessä roolissa palvelujen tarjonnan suunnittelussa (Bulmer 2013: 130–134). Jatkuvat uudistukset ja muutokset julkisella sektorilla, kuten esimerkiksi palvelujärjestelmien muutos asettavat laajoja haasteita esimiehille sekä luovat uusia vaatimuksia johtamisaamiselle. (Rissanen & Lammintakanen 2011: 15–38; Joyce 2012: 256–283). Tästä johtuen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen haasteet ovat viime aikoina kasvaneet (Sinkkonen-Tolppi & Viitanen 2005: 68–74).

Terveydenhuollon esimiestyön vaatimuksia lisää vahva lakiperusta. Nämä lait eivät säätele muilla aloilla toimintaa. Jo tällainen erilaisten normien runsaus on yksi terveydenhuollon esimiestyön erityispiirre. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012: 69–73, 121–125.) Erityisesti alan tärkeimpiä lakeja ovat terveydenhuoltolaki (2010), erikoissairaanhoidolaki (1989), laki potilaan asemasta ja oikeuksista (1992) sekä useat muut lait. Terveydenhuollon esimies joutuu työssään tekemisiin myös eettisten kysymysten kanssa lähes päivittäin. Terveydenhuollossa esiintyy runsaasti eettiseen arvopohjaan liittyvää pohdintaa. Lähes kaikkiin esimiehen päätöksiin liittyy terveydenhuollossa eettinen puoli ja eettisyyden huomioiminen. Esimiehen täytyy huomioida eettisyys esimerkiksi henkilöstöpäätöksissä, taloudellisissa päätöksissä ja asiakkaisiin liittyvissä päätöksissä. (Laaksonen ym. 2012: 69–73, 121–125.)

Terveydenhuollon johtamista on pidetty ongelmallisena pitkään. Syyksi on sanottu terveydenhuollon johtamisen autoritäärisyyttä ja joustamatonta, virallista päätöksentekoa sekä hierarkkista organisaatorakennetta. Lisäksi johtamista vaikeuttavat alan erityispiirteet sekä organisaation sisäinen moninaisuus erilaisine ammattiryhmineen ja erikoisaloineen. Terveydenhuollon johtaminen vaatii asiantuntijuuden vuoksi diplomatiaa ja ihmistuntemusta huomattavasti enemmän kuin muut organisaatiot. Myös tasapainottelu tuloksellisuuden ja itsenäisesti toimivan henkilöstön välillä on haasteellista. (Jasper 2006: 329–331.)

2.2. Motivaatioteoriat motivaation ulottuvuuksien taustalla

Erilaiset motivaatioteoriat luovat pohjaa motivaatio tarkastelulle. Motivaatiopsykologialla pyritään selittämään ja ymmärtämään ihmisten erilaisia toiminta- ja ajattelutapoja. Motivaatiopsykologian avulla ymmärretään paremmin, miksi joku toimii tietyllä tavalla ja toinen toisella tavalla. (Nurmi & Salmela-Aro 2002: 10.) Motivaatioteoriat ovat kognitiivisia teorioita. Ne korostavat tietoista päätöksentekoa ja tietoisia henkisiä prosesseja. (Strömmer 1999: 155–159.) Seuraavassa on esitetty muutamia erilaisia motivaatio-teorioita, jotka luovat pohjaa työmotivaatio tarkastelulle.

2.2.1. Maslow'n tarvehierarkia

Tunnetuin motivaatioteoria on Maslow'n tarvehierarkia. Maslow'n (1987: 7) mukaan ihminen on haluava eläin ja harvoin saavuttaa täydellisen tyytymisen tilan pitkäksi aikaa. Maslow'n mukaan yhden tarpeen tai halun tyydyttyä, ihmisellä nousee uusi tarve, joka täytyy tyydyttää. Kun tämä on saavutettu, nousee jälleen uusi esille ja sama jatkuu. Jonkin asian ainainen haluaminen läpi elämän on osa ihmisluontoa.

Maslowin esittämän viisiportaisen tarvehierarkian mukaan ihmisistä motivoivat erilaiset tarpeet, jotka etenevät tärkeysjärjestyksessä portaittain. Fysiologiset tarpeet muodostavat hierarkian ensimmäisen tason. Näihin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi nälkä, jano ja lepo. Turvallisuuden tarpeet, jotka kuuluvat hierarkian toiseen tasoon, sisältävät varmuuden tunteen sekä fyysisiltä ja sosiaalisilta haitoilta välttymisen. Sosiaaliset tarpeet, jotka kuuluvat kolmanteen tasoon, taas sisältävät hyväksynnän, ystävyuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Seuraavalla tasolla ovat arvostuksen tarpeet. Viimeisellä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin kuuluvat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen. Teorian mukaan tietty tarve aktivoituu vasta sitten, kun alemman asteen tarpeet ovat tyydytetyt. Hierarkkisesti alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet ja ylimmällä tasolla itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian pääajatus on se, että ihminen ei voi yleensä kokea täydellistä tyytyväisyyttä, paitsi tietyn lyhyen ajan. Yhden tarpeen tyydyttyä, tilalle tulee jokin toinen tarve tai päämäärä. (Maslow 1987: 7–10; Hersey & Balnchard 1990: 30–34; Nurmi & Salmela-Aro 2002: 10–11.) Fysiologiset tarpeet si-

jaitsevat hierarkiassa ensimmäisinä, koska niiden voimakkuus on suurin. Fysiologisten tarpeiden tullessa tyydytetyiksi turvallisuuden tarpeet tulevat hallitsevaksi. Sosiaaliset tarpeet tyydytetään hakemalla erilaisten ryhmien hyväksyntää. Ihmisen ollessa erilaisten sosiaalisten ryhmien jäsen, hän haluaa saavuttaa muiden kunnioituksen ja näin saavuttaa paremman itseluottamuksen, tyydyttää siis arvostuksen tarpeitaan. Itsensä toteuttamisen tavat riippuvat siitä, mitä yksilö haluaa. Teorian mukaan kaikki tarpeet ovat tärkeitä, mutta eri ihmisillä niiden painotus ja tärkeysjärjestys vaihtelevat. (Hersey & Blanchard 1990: 31–33.)

Maslow'n tarvehierarkia auttaa selittämään tiettyjen inhimillisten tarpeiden voimakkuutta. Tarve on yksilön sisäinen tila, jonka seurauksena tietyt vaihtoehdot vaikuttavat haluttavilta. Tyydyttämätön tarve toimii motivaation virittäjänä. Sen seurauksena yksilö pyrkii löytämään keinot saavuttaakseen päämääriä, jotka poistavat puutostilan. Maslow'n teorian perimmäinen ajatus on, että tarpeet ja motiivit ovat järjestäytyneet hierarkkisesti. Maslowin teoriaa on kritisoitu siitä, että ihmisen tarpeet vaihtelevat tilanteen, olojen ja yksilön elämäntilanteen mukaan. (Hersey & Balnchard 1990: 30–34.) Työmotivaation ylläpitämisessä esimiehen on huomioitava, että yhden tarpeen tyydytetyä, siirrytään hierarkiassa eteenpäin. Siten alemman tarpeen tyydyttäminen ei enää motivoi. Raha ja työpaikan varmuus tyydyttävät alemman tason tarpeita. Tämän vuoksi niiden lisäpalkitseminen ei enää motivoi työntekijää tarpeeksi, vaan tarvitaan muita motivointikeinoja. (Grensing 1989: 102.)

2.2.2. Herzbergin kaksifaktoriteoria

Toinen tunnettu motivaatioteoria Maslow'n lisäksi on Herzbergin kaksifaktoriteoria. Teorian kaksi faktoria ovat hygieniatekijät ja motivaatiotekijät. Hygieniatekijöitä ovat ohjeet, hallinto, palkka ja muut palkitsemismuodot, johtamisen laatu, ihmisten välisten suhteiden laatu, työolot ja turvallisuudentunne. Motivaatiotekijöitä puolestaan ovat status, kehittymismahdollisuudet ja urapolut, tunnustuksen ja arvostuksen saaminen, vastuu, haasteelliset ja innostavat työtehtävät, henkilökohtaisen kehittymisen tunne sekä tunne, että saa toteuttaa itseään työssä. Jos hygieniatekijät eivät ole kunnossa, työntekijät ovat tyytymättömiä ja motivoitumattomia. Jos vain hygieniatekijät ovat kunnossa,

työntekijät eivät ole tyytymättömiä, mutta eivät myöskään motivoituneita. Hygienia-tekijät ovat eräänlaisia perustekijöitä, ja niiden puuttuminen luo tyytymättömyyttä, mutta ei motivoi työntekijää työskentelemään kovemmin kuin normaalioloissa. Jos molemmat tekijät ovat kunnossa, työntekijät ovat tyytyväisiä ja motivoituneita. (Herzberg 1968: 113–115; Peltonen & Ruohotie 1987: 44; Gayle & Searle 1989: 348; Karlöf & Lövingsson 2004: 145–146.)

Herzberg loi motivaatioteorian erityisesti työelämään. Herzbergin motivaatiohygienia-teoria mukaan ihanteellisessa tilanteessa työ on motivaation ensisijainen lähde. Muita motivaation lähteitä ovat työmenestys, saavutukset, tunnustus, vastuu ja työssä eteneminen. (Herzberg 1968: 113–115.) Teorian mukaan työtyytyväisyyttä saavat useimmiten aikaan saavutukset työssä, tunnustus tehdystä työstä, työ sinänsä sekä vastuullisuus. Vastaavasti työtytymättömyyttä aiheuttaa huonosti hoidettu hallinto, työ-johto, huono palkka, huonot suhteet työtovereihin, huonosti voiva henkilökohtainen elämä sekä huonot suhteet alaisiin. Työmotivoinnissa huomion pitäisi kiinnittyä motivaatiotekijöiden vahvistamiseen. Heikosta motivaatiosta kieliviä piirteitä ovat Herzbergin mukaan huono tuottavuus, heikko palvelutaso ja tuloksen huono laatu, ristiriidat, jotka ilmenevät esimerkiksi lakkoina tai henkilökohtaisina kiistoina sekä valitukset palkasta ja työoloista. Herzberg ehdottaa, että työntekijöiden motivaatiota voi lisätä etenkin seuraavilla keinoilla: vastuualueen laajentaminen, työkierto ja työtehtävien monipuolistaminen. (Herzberg 1968: 113–115, 132; Salmela-Aro & Nurmi 2005: 133; Surakka & Laine 2011: 35.)

2.2.3. Locken päämääräteoria

Edward Locken päämääräteorian lähtökohtana on, että ihmisten päämäärät ovat keskeisessä osassa työmotivaatiota. Ihmiset pyrkivät saavuttamaan päämääriään voidakseen tyydyttää tunteitaan ja halujaan. Päämäärien taustalla on myös arvot, joita ihminen pitää tärkeinä toimintaansa ohjaavina periaatteina. Tavoitteiden tulee olla haasteellisia, koska ne aikaansaavat korkeamman työsuorituksen verrattuna yksinkertaisiin ja haasteettomiin päämääriin. Täsmälliset päämäärät motivoivat parempaan työsuoritukseen kuin yleisluontoiset. Jos ihminen voi itse osallistua päämäärien asettamiseen, hän sitoutuu niihin

paremmin ja tämä parantaa työsuoritusta. Onnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa on tärkeää palautetietoa ja välttämätöntä motivaation kannalta. Päämääräteorian näkökulmasta ihmistä tulisi motivoida tavoitteiden kautta. Tämä on tärkeää varsinkin, jos tavoitteiden saavuttaminen on selvästi arvioitavissa. Täsmälliset ja suhteellisen vaikeat tavoitteet, mikäli ihminen on ne itse hyväksynyt ja osallistunut niiden asettamiseen, johtavat teorian mukaan korkeaan työmotivaatioon. (Lämsä & Hautala 2005: 89; Salmela-Aro & Nurmi 2005: 134.)

Päämäärien lisäksi Locken teorian keskiössä on palaute. Teorian mukaan henkilön on kyettävä näkemään päämäärän saavuttamisen ja oman toimintansa välinen yhteys. Tämä yhteys voidaan nähdä vain, mikäli päämäärien tavoittelemisen prosessiin kytkeytyy palautejärjestelmä. Päämääriin sitoutuminen on Locken mukaan suurinta silloin, kun henkilö saa myönteistä palautetta siitä, miten hän on edistynyt päämäärän tavoittelussa. Myös kielteinen palaute kannustaa. Locke korostaa päämäärien ja tavoitteiden asettamista, joihin työntekijä ponnistelee. Kattava palautejärjestelmä sekä positiivisena että negatiivisena palautteena takaa työmotivaation kasvamisen. (Juuti 2006: 44, 56.)

2.2.4. McGregorin X- ja Y-teoria

Douglas McGregor esitteli motivaatioteoriassaan kaksi täysin erilaista ihmisenäkökulmaa. Ensimmäinen oli täysin negatiivinen näkökulma nimeltään X-teoria ja toinen positiivinen nimeltään Y-teoria. McGregor perehtyi johtajien tapaan kohdella työntekijöitään. Näissä tutkimuksissa ilmeni, että johtajan näkökulma ihmisluonnosta perustuu määrättyihin oletuksiin. Johtaja perustaa työntekijöidensä kohtelun näihin oletuksiin. (Robbins 2005: 50.) McGregorin mukaan perinteinen organisaatio keskitettyine päätöksentekoineen, esimies-alais-pyramideineen ja työn ulkoisine kontrolloineen perustuu tiettyihin käsityksiin ihmisluonnosta ja ihmisen motivaatiosta. Johdon ensisijaisena tehtävänä pitäisi olla ihmisessä piilevien voimavarojen vapauttaminen. Oikein motivoitu työntekijä voi saavuttaa omat tavoitteensa parhaiten suuntaamalla omat ponnistuksensa tavoitteiden saavuttamiseen. (Hersey & Blanchard 1990: 52–53.)

McGregorin teorian mukaan johtajien neljä oletusta X-teoriassa ovat seuraavat: 1) työntekijät lähtökohtaisesti eivät pidä työnteosta ja he välttävät sitä aina tilaisuuden tullen 2) koska työntekijät eivät pidä työnteosta, pitää heitä ohjata, kontrolloida tai uhata rangais- tuksella tavoitteiden saavuttamiseksi, 3) työntekijät välttävät vastuuta ja etsivät ohjausta aina kun mahdollista, 4) suurin osa työntekijöistä asettaa turvallisuuden kaikkien mui- den työntekoon liittyvien asioiden edelle ja he osoittavat hyvin vähän kunnianhimoa. Vastaavasti teorian toisessa osiossa Y-teoriassa johtajien neljä oletusta ovat 1) työnteki- jät voivat kokea työnteon yhtä luonnollisena asiana kuin levon tai hauskanpidon, 2) ih- miset osoittavat itseohjausta ja itsekontrollia, jos he ovat sitoutuneita tavoitteisiin, 3) keskiverto ihminen voi oppia hyväksymään ja jopa etsimään vastuuta 4) kyky tehdä innovatiivisia ratkaisuja on jakautunut laajasti henkilöstön kesken eikä näin ollen ole vain johtavassa asemassa olevien erikoisuus. Teoria X olettaa, että Maslow'n esittämät alemman tason tarpeet dominoivat yksilöitä. Teoria Y taas olettaa, että korkeamman tason tarpeet dominoivat yksilöä. McGregor itse uskoi Y-teorian olevan luotettavampi ja toimivampi kuin X-teoria. Siksi hän esitti, että osallistuminen päätöksentekoon, vas- tuulliset ja haastavat työt, ja hyvät suhteet ryhmässä ovat lähestymistapoja, jolla työteki- jän työmotivaatio voidaan maksimoida. (Robbins 2005: 50.)

2.2.5. Adamsin kohtuullisuusteoria

J. Stacy Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoriassa ihminen vertaa omaa työpanos- palkkio-suhdettaan toisten ihmisten, kuten ystäviensä, naapureidensa ja samaa työtä tekevien työtovereidensa vastaaviin suhteisiin. Ihminen voi myös verrata nykyistä pa- nos-palkkio-suhdettaan aikaisempiin kokemuksiinsa vastaavissa tilanteissa. Tasapaino- tilanne vertailussa johtaa oikeudenmukaisuuden kokemukseen, kun taas epätasapainoti- lanne koetaan epäoikeudenmukaisena. Ihminen haluaa saada omasta mielestään oikeu- denmukaisen palkkion, kuten palkkaa, ylennyksen ja arvostusta, organisaatiolle anta- mastaan työpanoksesta ja ponnistuksista. Jos työntekijä arvioi, että hänen työpanos- palkkio-suhteensa on epätasapainossa verrattuna toisiin ihmisiin, syntyy epäoikeuden- mukaisuuden kokemus, joka aiheuttaa puolestaan psyykkistä jännitystä. (Lämsä & Hau- tala 2005: 87.) Teorian mukaan ihmisten tekemät vertailut itsensä ja muiden välillä vai-

kuttavat heidän käyttäytymiseensä. Ihmisillä on viiteryhmänsä, jonka vaikutus heidän omiin valintoihinsa on ilmeisen suuri. (Juuti 1992: 46, 48.)

Adamsin kohtuullisuusteorian perusolettamuksena on, että ihmiset haluavat saada oikeudenmukaisen korvauksen antamistaan panoksista eli tekemästään työstä. Teorian mukaan yksilön reaktio siihen, millaisia palkkioita muut saavat, riippuu palkkioiden arvosta, siitä miten paljon henkilö arvostaa juuri kyseisiä palkkioita sekä siitä, millaisessa tilanteessa henkilö on. (Strömmer 1999: 159.) Yksilön kokiessa, että hän saa vähemmän palkkioita kuin muut vastaavin panoksin, hän on tyytymätön. Tällöin hän motivoituu saavuttamaan oikeudenmukaisemman vertailusuhteen. Hän voi yrittää lisätä panoksiaan tai muuttaa työstä saamaansa palkkiota. Mikäli hän tuntee olevansa alipalkittu, hän voi pyrkiä työpanoksensa vähentämiseen. Ylipalkitukseksi itsensä tunteva voi pyrkiä työskentelemään entistä kovemmin. (Juuti 1992: 48; Strömmer 1999: 159.) On huomioitava, että Adamsin teoria auttaa ymmärtämään tiettyjä käyttäytymisen muotoja sekä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Sellaisenaan se ei kuitenkaan riitä työmotivaation selventämiseen, sillä työntekijöiden välinen panos-tuotos -vertailut eivät ole ainoa työmotivaatioon vaikuttava tekijä. (Huuskonen 1989: 21.)

2.3. Motivaatio työelämässä

Motivaatio-sanan alkuperä tulee latinalaisesta termistä *movere*, joka tarkoittaa liikkuamista. Myöhemmin motivaatio-termin tarkoitusta on laajennettu merkitsemään käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaatio on kompleksinen ja moniulotteinen ilmiö. Kompleksisuuden vuoksi motivaatiosta on useita määrittelyjä. Motivaatioon vaikuttavat ihmisen tarpeet, toiveet, pyrkimykset, odotukset ja vietit monimutkaisella tavalla. (Juuti 2006: 38; Zydziunaite & Katiliute 2007: 213–224). Motivaatio selittää, miksi joku toimii tietyllä tavalla. Motivaatio on vaikuttimien kokonaisuus, joka saa yksilön toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla. Se koostuu henkistä, fysiologisista ja tunneperäisistä prosesseista. Prosessit ratkaisevat tilannekohtaisesti, miten pontevasti yksilö toimii ja mihin hänen tarmonsä suuntautuu. Motivaatioprosessissa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät sekä

sosiaalinen ympäristö. Motivaatiolla kuvataan toiminnan ärsykettä, joka saa ihmiset tavoittelemaan joko omia, ryhmänsä tai yhteisönsä tavoitteita. (Karlöf & Lövingsson 2004: 145–146; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006: 10.) Motivaatio ja sen voimakkuus voivat vaihdella samalla ihmisellä eri tilanteissa ja eri aikoina (Strömmer 1999: 150).

Motivaatioon liittyvät kiinteästi motiivit, joilla on tiivis yhteys tarpeisiin, haluihin, vieteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa sekä ohjaavat yksilön toimintoja kohti tiettyä päämääriä ja sitovat ihmisen energiaa päämäärien saavuttamiseksi. (Peltonen & Ruohotie 1991: 9; Nakari 2003: 49.) Ihmisen motiiveja on luokiteltu monella eri tavalla. Motiivien mielenkiintoisuutta lisää niiden läheinen yhteys tarpeisiin. Motiivit ja tarpeet ovat kaiken organisoidun toiminnan peruskivi. (Karlöf & Lövingsson 2004: 146–149.) Henkilön motivaatio riippuu hänen henkilökohtaisten motiiviansa voimakkuudesta. Motiiveihin liittyy läheisesti yksilön halut, tarpeet, sisäiset yllykkeet sekä palkkiot ja rangaistukset. (Hersey & Blanchard 1990: 18.)

2.3.1. Motivaation muodot eri tilanteissa

Motivaatio voidaan jakaa tilannemotivaatioon ja yleismotivaatioon. Tilannemotivaatio on kestoltaan rajattu, tilannesidonnainen. Sen voi aiheuttaa jokin tietty päämäärä. Tilannemotivaatioon on helppo vaikuttaa erilaisten palkkioiden muodossa. Yleismotivaatio on puolestaan melko pysyvä, hitaasti muuttuva tila. Yleismotivaatioon on vaikeampi vaikuttaa kuin tilannemotivaatioon. (Ruohotie & Honka 1999: 14.) Yleismotivaatio määrittää sitä, mihin ammattiin tai millaisen alan pariin ihminen päätyy työskentelemään (Salmimies & Salmimies 2002: 181). Toisaalta motivaatio voidaan käsitteellisesti jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäistä motivaatiota kuvaa se, että työtä tehdään sen sisällön ja kiinnostavuuden vuoksi. Sisäinen motivaatio vastaavasti tarkoittaa sitä, että työn sisältö on tekijöille niin haastavaa, että heittäytyminen siihen tuottaa heille väistämättä uuden oppimista ja osaamisen jalostumista. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008: 104.) Sisäisiä motivaatiotekijöitä syntyy tehdystä työstä ja aikaansaannoksista (Gagne & Deci 2005: 331–362). Se syntyy ihmisen sisäisistä voimista, kuten

työmoraalista, ammatti-identiteetistä sekä omasta kiinnostuksesta ja halusta oppia ja kehittyä (Ruohotie & Honka 1999: 14; Salminen 2006: 98).

Sisäiseen motivaatioon vaikutetaan työorganisaatiossa lähinnä vuorovaikutusrakenteiden kautta. Tärkein yksittäinen sisäisen motivaation vaikuttaja on palaute organisaatiokäytännön, johtamisen ja esimiestyön, kollegojen ja asiakkaiden kautta. (Nurmi & Salmela-Aro 2002: 196–197.) Esimiehen keinoja auttaa työntekijää sisäisen motivaation syntymisessä on useita. Niitä ovat esimerkiksi se, että esimies auttaa työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia tukemalla prosessissa. Lisäksi esimiehen aktiivinen kuuntelu ja eri näkökulmien hyväksyminen luovat sisäistä motivaatiota. Esimiehen tärkeä tehtävä on auttaa työntekijöitä löytämään erilaisia vaihtoehtoja toimintatapoihin sekä auttaa heitä kehittämään osaamistaan. Lisäksi positiivinen ja kehittävä palaute ovat tärkeitä sisäisen motivaation synnyn edistämiseksi. (Surakka & Laine 2011: 38–39.) Sisäisillä palkkioilla on läheisempi yhteys työhalukkuuteen kuin ulkoisilla palkkioilla. Ihminen kokee mielihyvää saadessaan käyttää työssä henkisiä voimavarojaan. Sisäiset palkkiot liittyvät itse työsuoritukseen ja ovat tästä syystä tärkeimpiä työhalukkuutta ja työtyytyväisyyttä määrittäviä tekijöitä. Sisäiset palkkiot vetoavat inhimillisen tarvehierarkian ylimpiin tarpeisiin, jotka ovat perustana omaehtoiselle osallistumiselle ja kehittymiselle työssä. On tärkeää, että työ tulisi olla riittävissä määrin haasteellista ja mielenkiintoista, jotta se voisi tuottaa sisäisiä palkkioita. (Peltonen & Ruohotie 1991: 33.) Sisäistä motivaatiota ei voi synnyttää käskemällä, sillä ihminen sitoutuu aidosti vain, jos hän pitää jotakin tavoitetta tärkeänä. Sisäinen motivaatio syntyy usein myös siitä, että näkee omien ideoidensa toteutuvan (Salminen 2006: 100.)

Täysin ulkoista motivaatio on silloin, kun työtä tehdään sen välinearvon vuoksi. Tällöin toiminta sinänsä ei aiheuta mielihyvää tai synnytä kiinnostusta. Työllä ei ole merkitystä tekijälleen, vaan vain sen lopputuloksella on merkitystä. (Vartiainen & Nurmela 2002: 190.) Ulkoinen motivaatio syntyy ulkopuolisista kannusteista. Ulkoiset motivaatiotekijät liittyvät esimerkiksi aineelliseen palkitsemiseen. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat ihmisen tarpeisiin vastaavat kannusteet kuten palkkaus, työn turvallisuus, asema ja siinä kehittyminen sekä palautteen saaminen (Ruohotie & Honka 1999: 14; Lämsä & Hautala

2005: 81; Salminen 2006: 98; Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008: 104; Surakka & Laine 2011: 34.)

Ulkoinen motivaatio, joka perustuu organisaation kontrolloimiin palkkioihin ja rangaistuksiin. Ulkoisten palkkioiden on todettu vaikuttavan enemmän toiminnan suuntaamiseen ja ylläpitoon kuin innostukseen, energisoitumiseen tai syvällisen kiinnostuksen luomiseen. Sisäinen motivaatio perustuu puolestaan palkitseviin kokemuksiin, joita henkilö saa suoraan työtehtävistään. Nämä positiiviset kokemukset saavat yksilön innostuneeksi, osallistuneeksi, sitoutuneeksi ja energiseksi. Pohjimmiltaan sisäisessä motivaatiossa on kyse intohimosta ja positiivisista tunteista, joita työ itsessään tarjoaa. (Quingley & Tymon 2006: 522–543.) Suurin osa ihmisistä on yhtä aikaa sekä ulkoisesti että sisäisesti motivoituneita (Vartiainen & Nurmela 2002: 190).

2.3.2. Työmotivaatio

Motivaatio on hyvin keskeistä erilaisissa organisaatioissa ja työelämässä yleensäkin. Se on keskeinen käsite, kun yritetään ymmärtää, miten ihmiset tulkitsevat ympäristöään ja ryhtyvät toimeen ja ohjaavat toimintaansa. Organisaation johto on kiinnostunut motivaatiosta, koska ilman halua työskennellä ei synny suorituksia ja tuloksia. Työorganisaatioiden strategian mukainen toiminta ei ole mahdollista ilman yksilön halua työskennellä. (Steers, Porter & Bigley 1996: 2-6.) Motivaation avulla inspiroidaan henkilöä työskentelemään yksilöllisesti ja ryhmässä. Motivaatio on halukkuutta ryhtyä tekoihin kohti tavoitteita tyydyttäen samalla yksilöiden tarpeet. Motivoituneella henkilöllä on useasti vahva tunneside organisaatioon ja hän on sitoutunut auttamaan organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. (Wellington 2011: 52.) On kuitenkin huomioitava, että erilaiset työt ja tehtävät voivat vaatia erilaista motivaatiota. Samassakin työtehtävässä eri ihmisten työskentelyä motivoivat erilaiset asiat. Yhtä motivoi palkankorotus, toista arvostuksen tunne ja kolmatta pysyvyyden tunne. Toimintahaluinen ja tavoitesuuntautunut ihminen on siis motivoitunut työhönsä. Työmotivaatiossa on kysymys laajasta motiivien kentästä, jossa osa motiiveista on ulkoisia ja osa sisäisiä. (Vartiainen & Nurmela 2002: 188–189; Salmela-Aro & Nurmi 2005: 132.)

Ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus on lähtökohta korkealle työmotivaatiolle. Se ei kuitenkaan yksin riitä. Riittävät haasteet saavat ihmisen ponnistelemaan ja oppimaan uutta. Työstä saatava palaute ja tunnustus motivoivat sekä ohjaavat parempaan suoritukseen. Tarpeemme eri tilanteissa vaikuttavat voimakkaasti motivaatioomme. (Surakka & Laine 2011: 35.) Positiivisella motivaatiolla on suuri merkitys työntekijän jaksamisen kannalta. Positiivinen työmotivaatio syntyy monista eri tekijöistä kuten saavuttamisen mahdollisuudesta, tunnustuksen saamisesta, itse työstä, vastuullisuudesta sekä etenemisen ja kasvun mahdollisuudesta. Näistä tehokkaimpana motivaattorina toimii tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuus. (Forsyth 2006: 23.)

Työmotivaatio on yksilön kokonaistila, joka energisoi, synnyttää, suuntaa ja pitää yllä hänen työmotivaation (Vartiainen & Nurmela 2002: 188–189). On tärkeää muistaa, että jokainen työntekijä luo oman motivaationsa itse, mutta esimies voi synnyttää ja kasvat-
taa sitä (Surakka & Laine 2011: 34). Työtyytyväisyys on tarpeen erottaa työmotivaatiosta, sillä ne eivät ole samansisältöisiä käsitteitä, vaikka ne usein samaistetaankin toisiinsa. Työtyytyväisyys kuvastaa henkilön työlleen asettamisen vaatimusten ja toiveiden sekä työn todellisten piirteiden vastaavuutta. (Nakari 1992: 75.) Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työtyytyväisyyttä, joka seuraa esimerkiksi työsuorituksen palkitsemisesta. Työsuoritus paranee työmotivaation lisääntyessä. Myös työtyytyväisyyden on katsottu johtavan hyvään työsuoritukseen. (Peltonen & Ruohotie 1987: 28.)

Työmotivaatioon vaikuttaa kolme tekijää. Ne ovat yksilön persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö. Persoonallisuuteen liittyvistä seikoista työmotivaatioon vaikuttavat henkilön omat mielenkiinnon kohteet. Työmotivaatioon vaikuttaa aina yksilön oma mielenkiinto sekä yksilön oma minäkuva. Lisäksi yksilön asenteet työtä ja itseään kohtaan vaikuttavat työmotivaatioon. Lisäksi työmotivaatioon vaikuttavat yksilön tarpeet pätevyyden tunteeseen, liittymisen tarpeeseen ja itsemääräämiseen. (Peltonen & Ruohotie 1987: 22–23; Nakari 2003: 48.) Työn ominaisuuksien vaikutus työmotivaatioon on huomattava. Työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus ovat oleellisesti vaikuttamassa työmotivaatioon. Näissä korostuu työstä saatava vastuu ja työn itsenäisyys. Lisäksi työstä saatava palaute ja tunnustus ovat tärkeitä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Palkitsevaa on sellainen työ, joka on kannustavaa ja monipuolista. Lisäksi pal-

kitseva työ edellyttää yksilön kykyjen hyväksikäyttöä sekä työkokonaisuuden hallintaa. Erilaiset yksilön saavutukset ja työssä kehittyminen nostavat myös motivaatiota. (Nakari 2003: 48.) Näiden lisäksi työympäristöön liittyvät seikat, kuten työolosuhteet, työturvallisuus, palkka ja muut edut vaikuttavat työmotivaatioon. Huomioitavaa on, että erilaiset sosiaaliset tekijät kuten johtamistapa, normit, sosiaaliset palkkiot ja työilmapiiri vaikuttavat työmotivaatioon. (Ruohotie 1982: 18–19.) Taulukossa 1. on esitetty nämä edellä mainitut työmotivaatioon vaikuttavat tekijät työorganisaatiossa.

Taulukko 1. Motivaatioon vaikuttavat tekijät työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999: 17; Surakka & Laine 2011: 34).

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
Mielenkiinnon kohteet, asenteet <ul style="list-style-type: none"> • työtä kohtaan • itseä kohtaan Tarpeet: <ul style="list-style-type: none"> • pätevyys • liittyminen • itsemäärääminen 	Työn sisältö, mielekkyys, vaihtelevuus <ul style="list-style-type: none"> • vastuu • itsenäisyys • palaute • tunnustus Saavutukset Kehittyminen	Rakennetekijät: <ul style="list-style-type: none"> • palkkaus, edut • työolosuhteet • työturvallisuus Sosiaaliset tekijät: <ul style="list-style-type: none"> • johtamistapa • normit • sosiaaliset palkkiot • ilmapiiri

2.3.3. Motivointikeinojen käyttäminen esimiestyössä

Halun kautta tapahtuvassa johtamisessa esimies ottaa huomioon yksilön tai yksilöiden motiivit. Ne määrittävät kunkin työntekijän henkilökohtaiset motivaatiotekijät, jotka tuottavat kyseiselle työntekijälle halun toimia. Esimiehen on osattava lukea ihmistä oikein löytääkseen oikeat motivointikeinot, jotka toimivat halun nostattajana kyseiselle henkilölle. Motivointikeinot, jotka ovat lähtöisin motiiviperustoista antavat ihmiselle innostuneisuutta ja halua saavutuksiin, joita ylläpidetään hyvällä johtamisella. Toiminnan toteutusta on seurattava asetettujen toimintamallien mukaisesti, johon liittyvät

muun muassa seurantajärjestelmät ja niiden kautta annetaan henkilöstölle palaute toiminnan kehittämiseksi. Erinomaiset tulokset antavat perustan kiitettävään palautteeseen ja kannustepalkkioon, joka puolestaan antaa entistä suuremman innon pyrkiä parempiin suorituksiin. Kannustimien käyttö ja tulevien tavoitteiden asettaminen riippuvat saavutetusta tuloksesta. (Rope & Kettunen 2012: 86.)

John Adair (2009) on tehnyt esimiestyön avuksi kahdeksan motivointiperiaatetta. Ensimmäinen periaate koskee esimiestä itseään. Hänen on oltava itse motivoitunut. Koska ei voi motivoida muita, ellei ole itse motivoitunut ja innostunut. Toinen periaate on, että esimiehen täytyy valita ihmisiä, jotka ovat korkeasti motivoituneita. On luonnollista, että jo valmiiksi motivoituneita ihmisiä on helppo motivoida lisää. Kolmas motivointiperiaate on, että esimiehen on kohdeltava jokaista henkilöä yksilönä. Esimiehen on tiedettävä, mikä kutakin henkilöä motivoi. Kaikkia alaisia ei voida motivoida samalla tavalla. Neljäntenä periaatteena on, että esimies asettaa realistisia ja haastavia tavoitteita. Niistä seuraa, että kehittyminen on myös yksi motivointikeino. Se on viides motivointiperiaate. Kuudentena motivointiperiaatteena on motivoivan ympäristön luominen. Lisäksi on tärkeää tuottaa oikeudenmukaisia palkkioita, joka on seitsemäs motivointiperiaate. Viimeisenä periaatteena on tunnustuksen antaminen alaisille. Tunnustuksen antaminen on voimakas motivointiperiaate. (Adair 2009: 99–106.)

Motivointikeinojen vaikutuksia on tutkittu paljon. Erään tutkimuksen mukaan jopa 4/5 suomalaisesta pitää työn mielenkiintoisuutta tärkeimpänä motivaatiolähteenään. Seuraavina pidetään palkkaa, hyvää työilmapiiriä ja mukavia työkavereita. (Salminen 2006: 99.) Zydziunaite ja Katiliute (2007: 213–224) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet motivaatiota lisääviä ja laskevia tekijöitä terveydenhuollossa. Heidän mukaansa motivaatiota lisääviä tekijöitä ovat moniammatillinen yhteistyö, ammatillisen osaamisen arvostus, itsenäiset työtehtävät ja vastuun antaminen. Lisäksi motivaatiota nostaa, kun ihmisten välinen viestintä on tehokasta ja mahdolliset ristiriidat ratkaistaan rakentavasti. Motivaatio puolestaan laskee, jos henkilöstöllä ei ole valtuuksia eikä lupaa toimia itsenäisesti. Motivaatiota laskevia tekijöitä ovat lisäksi se, että ammattilaisten osaamista ei hyödynnetä eikä heidän anneta osallistua päätöksentekoon. (Zydziunaite & Katiliute 2007: 213–224.)

Esimiehen on selvitettävä mahdollisimman hyvin jokaisen työntekijänsä motivaatiotekijät ennen kuin niitä tarvitaan. Mitä paremmin esimies tuntee henkilöstönsä, sitä paremmin hän pystyy heitä motivoimaan ja erityisesti tietämään, mikä henkilöstöään motivoi. Kaikessa toiminnassa esimiehen on pyrittävä välttämään sellaisia tekijöitä, jotka vähentävät henkilöstön motivaatiota. (Hokkanen ym. 2008: 37.) Seuraavassa on esitelty esimiehen keinoja ylläpitää ja kasvattaa henkilöstön työmotivaatio.

Palkka ja palkitseminen

Palkitseminen on yksi keskeisimmistä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista. Palkitseminen on usein taloudellista, mutta terminä se käsittää myös aineettoman palkitsemisen. Palkitseminen on johtamisen väline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. (Kauhanen 2010: 108.) Monet esimiehet mieltävät motivoinnin pelkästään palkkiolla. Palkkiomotivoinnilla ei kuitenkaan voida motivoida pitkään. Vaikka palkitseminen saattaa hetkellisesti olla tehokasta, pitkällä tähtäimellä ihmisiä kannustavat tehokkaimmin heidän sisäiset motivaatiotekijänsä. (Salminen 2006: 99.)

Kannustaminen ja palautteen antaminen

Kannustamisella ja palautteen antamisella pyritään henkilöstön motivaation sekä osaamisen ylläpitämiseen ja lisäämiseen. Lisäksi näillä on merkitystä työyhteisön hyvinvointiin kokonaisuudessaan. (Ollila 2006: 222–223.) Palautteen antaminen on motivaation kehittymisen kulmakivi. Palautteen antaminen on yksi työnantajan ja esimiehen parhaista motivointikeinoista. Positiivinen palaute tukee työntekijän pätevyyden ja osaamisen tunnetta. Negatiivisen palautteen on tärkeää antaa kehittävästi. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006: 78–81, 136.) Positiivinen palaute on tärkeää, ja sitä kuuluu jokaisen työntekijän saada. Mutta tätä tärkeämpää on kriittinen palaute, joka kannustaa ja motivoi parantamaan tilannetta ja tulevia kokemuksia. (Adams 2005: 24–42.) Työstä saatava palaute ja tunnustus motivoivat ja ohjaavat parempaan suoritukseen (Surakka & Laine 2011: 35).

Kaikki organisaation jäsenet tarvitsevat palautetta kehityksestään. Useat yksilöt motivoituvat voimakkaasti jo pelkästä palautteesta. Yksinkertaisesti voidaan todeta, että kun esimies asettaa tavoitteet henkilöstön kanssa ja pitää huolen, että palautteenannosta huolehditaan, on esimiehen työ tehty. Työyhteisön henkilöstö voidaan jakaa orientaation hallitseviin yksilöihin ja suoritusorientoituneisiin yksilöihin. Ensimmäiset motivoituvat tavoitteiden asettamisesta ja saadusta palautteesta, vaikka tavoitteet eivät täysin tulisi saavutetuksikaan. Vastaavasti suoritusorientoituneet yksilöt haluavat aina päästä tavoitteisiin ja siten epäonnistuminen vähentää motivaatiota, vaikka saatu palaute olisi positiivinenkin. Tämän vuoksi on tärkeää, että suoritusorientoituneille asetetaan tavoitteet portaittain, ja siten pyritään varmistamaan, että tavoitteisiin päästään. (Lazenby 2008: 22–25.)

Työn organisoinnin ja muotoilun menetelmät

Työn organisoinnin ja muotoilun menetelmillä voidaan lisätä työntekijöiden motivaatiota. Tällaisia menetelmiä ovat työkierto, työn laajentaminen, työn rikastaminen, työvälineet sekä työaikoihin liittyvät seikat. Työkierrossa työntekijä siirtyy sovituksi ajaksi toiseen tehtävään tai työhön ja palaa sovitusti takaisin omaan toimipisteeseen tai työhön. Tavoitteena on tuoda vaihtelua työhön sekä ehkäistä työntekijän fyysistä ja psyykkistä yksipuolista rasitusta. Työn laajentamisessa yhdistetään erotettuja tai irrallaan olevia työtehtäviä tai osatehtäviä uusiksi ja laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Työn laajentamisessa pyritään lisäämään vaihtelevuutta, pidentämään työsuorituksen kestoa ja lisäämään työntekijän vastuuta työn laadusta. Samalla työntekijän taitovaatimukset kasvavat, mikä vaatii perusteellista työnopastusta ja osaamisen kehittymistä. Työn rikastaminen on toimenpiteitä, jotka lisäävät työn vaativuutta ja itsenäisyyttä. Työn rikastaminen vaatii aina tietojen ja taitojen lisäämistä koulutuksen avulla. Tyypillisin työn rikastamisen keino on siirtää esimiesten ja asiantuntijoiden valtaa ja vastuuta työntekijöille. Nykyaikaiset ja tehokkaat työvälineet lisäävät oleellisesti työmotivaatiota, jolloin työn määrä ja laatu kasvavat. (Kauhanen 2010: 50–55.)

Työaikaan vaikuttaminen on yksi iso työn organisoinnin osa-alue. Motivointimielessä työaika on yksi mahdollisuus lisätä työntekijöiden motivaatiota. Tämä ei ole kuitenkaan

jokaisessa yksikössä mahdollista yksikön työn luonteen vuoksi. Motivointikeinona työaikaratkaisuuina voidaan käyttää osa-aikaista työaikaa, joustavaa työaikaa, työaikojen vaihtelua ja työaikojen porrastusta. Työaikaratkaisuihin liittyy kiinteästi myös etätöiden mahdollisuus. Huonot työvälit ovat motivaation nujertajia. (Kauhanen 2010: 50–55.) Työaika ja etenkin työajan joustavuus ovat nykyään tärkeässä asemassa motivoimassa työn tekemiseen. Työajan joustoilla tarkoitetaan normaalista kahdeksan tunnin työpäivästä poikkeavia työaikamuotoja. Terveystieteissä työaikajärjestelyt ovat suhteellisen uusi toimintatapa. Joissakin organisaatioissa suositaan pitkiä työvuoroja, joista seuraa pitkät vapaat. Vapaa-ajan lisääntyessä työmotivaatio paranee ja työntekijä jaksaa paremmin työssään. (Wilskman 2007: 18.) Työajan hallinnan ja joustojen mahdollisuudella on merkitsevä yhteys työntekijöiden terveyteen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Työajan hallinta helpottaa perheen ja työelämän yhteensovittamista ja tiivistyvässä työelämässä hallinnan merkitys terveydelle ja työssä jaksamiselle saattaa entisestään korostua. (Vahtera, Kivimäki & Virtanen 2002: 34–35.)

Työmotivaation tuhoajat

Erilaiset työmotivaation tuhoajat eli tekijät, jotka vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon vähentävästi, tulisi minimoida. Tällaisia työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi juonittelu, politikointi, ristiriitaiset odotukset, tiedon panttaaminen sekä voimakas kontrollointi. Myös esimiehen epäasiallinen käytös tai tiettyjen työntekijöiden suosiminen luovat työmotivaatiota heikentävän ilmapiirin. Motivaation tuhoajat tuottavat kielteisiä tunteita ja käyttäytymistä, kuten ristiriitoja, poissaoloja ja johdon arvostelusta. Tällöin huomio kiinnittyy pois itse työn tekemisestä. (Spitzer 1996: 27–28.)

2.4. Motivoiva johtaminen esimiestyössä terveydenhuollossa – yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Muuttuva työelämä luo jatkuvan haasteen työn, työyhteisön ja työorganisaation kehittämiseen. Muuttuva työelämä asettaa vaatimuksia myös johtamiselle. Yleisesti kaikelle työlle voidaan asettaa tietyt hyvän työn edellytykset. Ne ovat seuraavat: orientoitua

omaan työhönsä osana kokonaisuutta, luoda ja kokeilla uusia toimintamalleja, saada apua ja palautetta suorituksestaan, tehdä joustoja ja johtaa omaa työtään, järkeistä omaa työtään ja optimoida työkuormitustaan. (Elo & Feldt 2005: 311–331.) Menestyksekkään toiminnan takana on aina motivoitunut työntekijä. Ihmisillä on taipumus suoriutua uskomattomistakin asioista, kun he ovat motivoituneita. Motivointi on esimiesnäkökulmasta kuitenkin haastavaa toimintaa, koska jokaisella ihmisellä on aina omat motivaatiotekijänsä. Siten kaikkiin työntekijöihin ei voida käyttää samoja motivointikeinoja. (Hokkanen ym. 2008: 34–36) Esimies voi luoda ympäristön, jossa työntekijät haluvat tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla ja tehdä sen silloin kun esimies haluaa. Tämä vaatii kuitenkin, että esimies tiedostaa alaistensa tarpeet, pitämällä niistä huolta ja luomalla työilmapiirin, jossa tarpeet voidaan tyydyttää. (Berry 1989: 153.) On erittäin tärkeää tiedostaa, että motivoituneet työntekijät tietävät työtehtävänsä. He tietävät, miten heidän työpanoksensa vaikuttaa organisaation tavoitteisiin ja päämääriin, mitä tuloksia heiltä odotetaan ja että he saavat vapaasti saavuttaa tavoitteensa omalla tavallaan. (McMahon 1989: 37.)

Motivoivassa johtamisessa tärkeimpinä asioina pidetään aitoa välittämistä työntekijöistä ja heidän huomioonottamista, koska sillä on merkittävä vaikutus työsuorituksen tasoon, työntekijän suorituskyykyyn ja työn tehokkuuteen. Esimiestyön kannalta on tärkeää huomioida, että motivoitunut työntekijä suoriutuu työtehtävistään paremmin, pitää työnsä mielekkäämpänä ja viihtyy paremmin työssä. (Forsyth 2006: 2-3.) Henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen kuuluvat esimiehen tehtäviin (Järvinen 2013: 27). Motivoiva johtaminen on sitä, että ihmiset saadaan tekemään haluttuja asioita haluttuun aikaan ja halutulla tavalla. Motivoivan johtajan on tiedettävä alaisinaan työskentelevistä ihmisistä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi alaisten perhetausta, henkilökohtaiset sitoumukset, alaisten kunnianhimo ja haaveet. Esimiehen tiedostaessa alaistensa tausta, hän voi melko nopeasti huomata, että kahta samanlaista ihmistä ei olekaan ja kaikkien alaisten tarpeet vaihtelevat tyypiltään ja voimakkuudeltaan. Esimiehen tehtävä on tiedostaa tarpeet ja taustat sekä soveltaa johtamistapojaan yksilöllisesti. (Leskelä 2001: 42–43; Nguyen Cong & Nguyen Van 2013: 212–217.) Onnistunut motivointi edellyttää, että johtaja on tietoinen henkilöstönsä arvoista, päämääristä, uskomuksista ja heidän taidoistaan (Wellington 2011: 50–52).

Onnistunut motivoiva johtaminen syntyy useista eri tekijöistä. Sille ei ole tiettyä kaavaa, mutta on olemassa joitakin tärkeitä tekijöitä, joita on hyvä ottaa huomioon. Positiivisen motivaation luomisen edellytyksenä on se, että minimoidaan työpaikalla tekijät, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä ja maksimoidaan positiivista motivaatiota synnyttävät tekijät. (Forsyth 2006: 27.) Motivoiva johtaminen syntyy osallistavasta, kannustavasta ja innostavasta johtamistavasta. Sen tarkoituksena on saada työyhteisö kehittymään oppivaksi ja innovatiiviseksi organisaatioksi pitäen samalla ihmisten motivaatio erityisen korkealla. Motivoivalla johtamisella parannetaan ilmapiiriä työyhteisössä, lisätään medlemminpuolista luottamusta, arvostusta, luovuutta ja yhteistyötä. Motivoivassa johtamisessa esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on soveltaa yleistä tietoa tarpeista koskemaan kutakin yksilöä erikseen, sillä olennaista siinä on, että esimiehen on päätettävä jokaisen henkilön sijainti tarvehierarkiassa ja sitä kautta tarjottava kannustimia, jotka tyydyttävät nuo tarpeet. Tiedostamalla henkilöiden tarpeet esimies on ottanut tärkeän askeleen tehokkaaseen ihmisten johtamiseen. (Leskelä 2001: 43–45, 125.)

Johtajan suurin haaste on suotuisan työilmapiirin luominen. Se suosii sekä yksilöllistä että ryhmämotivaatiota. Ennen kuin sellainen ilmasto pystytään luomaan, on ainakin osittain tyydytettävä ihmisen perustarpeet. Perustarpeiksi voidaan nimetä fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet. (Berry 1989: 149.) Useimmat näistä tarpeista tyydyttyy palkalla, luontaiseduilla, fyysisillä työolosuhteilla ja organisaation yleisellä toimintapolitiikalla ja hallinnolla. Usein yksi johtaja ei pysty vaikuttamaan näihin tekijöihin. Mutta on kuitenkin huomioitava, että jos näissä perustarpeita tyydyttävissä seikoissa on epäkohtia, niin hyvällä johtamisella voidaan niitä torjua. Oikean motivaatioilmaston luomisessa on kaksi osatekijää. Ensimmäinen on johtajan oma henkilökohtainen suhde johtamiseen, joka kuvastuu hänen päivittäisessä yhteydessään alaisiinsa. Toinen tekijä on hänen luomansa työilmapiirin yleinen rakenne. Tehokkaan esimiehen on henkilökohtaisesti sitouduttava alaisiinsa. Tämä ei aina tarkoita sosiaalista kanssakäymistä heidän kanssaan, mutta esimiehen on oltava aidosti kiinnostunut alaisistaan ja siitä, mikä on heille tärkeää. Esimiehen on oltava kiinnostunut alaisistaan aidosti ja vilpittömästi. Kun työntekijä tuntee, että esimies on aidosti ja vilpittömästi kiinnostunut hänestä, hänen ongelmistaan, tulevaisuudestaan ja hyvinvoinnistaan, hän tuottaa todennäköisesti enemmän. Toinen henkilökohtaisen johtamistavan osatekijä on se, että esimiehen on tajuttava määräävänsä

itse, millaisia tuloksia saavutetaan. Toiminnallaan tai toimimattomuudellaan, päättäväsyydellään tai päättämättömyydellään esimies asettaa jokapäiväiset normit, joiden mukaan hänen alaisensa tekevät työtä. Hyvän työilmapiirin luomisessa yksi tärkeimmistä tekijöistä on innostus, joka on tarttuvaa. Jo se, että esimies itse on kiinnostunut ja innostunut vaikuttaa alaisien innostuneisuuteen ja kiinnostuneisuuteen. (Leskelä 2001: 43–47.)

Konkreettisia motivoivan johtamisen keinoja on useita. Niitä ovat esimerkiksi se, että jokainen työyhteisön jäsen tietää yksikkönsä vaikutuksen koko organisaation toimintaan. Esimiehen tehtävä on viestittää henkilökunnalle, miksi heidän työnsä on arvokasta ja tärkeää. Esimiehen suurin vastuu motivaation johtamisessa on, että esimiehellä ja alaisella on yhtenäinen näkemys siitä, mitä työntekijältä odotetaan. Tieto odotuksista luo alaiselle tarpeen ponnistella työssään. Motivoivaan johtamiseen kuuluu kiinteästi se, että hyvästä työstä annetaan palautetta, mutta myös huonosti tehdystä työstä annetaan palautetta ja kehittämisajatuksia. Tämä toimii myös toisin päin, myös työntekijällä täytyy olla tunne siitä, että hän voi antaa palautetta ja kertoa mielipiteensä avoimesti johdolle. (Leskelä 2001: 43–47.) Lisäksi on tärkeää, että henkilöstö tietää, mihin esimies tähtää johtamisellaan. Avoimuus henkilöstön ja esimiehen välillä lisää työmotivaatiota. (Gobble 2012: 66–68.) Työjärjestelyissä motivoiva johtaja antaa työntekijälle haasteita siten, että työntekijä tuntee olevansa tärkeä. Myös esimiehen delegointitaito on tärkeä osa motivoivaa johtamista. Esimiehen on muistettava, että ihmisen tärkein tavoite on itsensä toteuttaminen, joten tähän on annettava mahdollisuus. (Leskelä 2001: 43–47; Locke & Latham 2002: 95–121.) Esimiehen johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Esimiehen oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus, vuorovaikutteisuus ja esimiehen tapa huomioida motivaatiotekijät lisäävät työntekijöiden motivaatiota. (Surakka & Laine 2011: 36.)

3. MENETELMÄT JA AINEISTOT

3.1. Tutkimuskohteen kuvaus

Tutkimuksen kohde on Kuntayhtymä Kaksineuvoinen. Tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan Kuntayhtymä Kaksineuvoisen terveystaluiden toiminta-alueella. Kuntayhtymä Kaksineuvoinen on 1.1.2007 perustettu perusterveydenhuollon kuntayhtymä. PARAS -lain myötä Kuntayhtymä Kaksineuvoisen toiminta laajeni 1.1.2009 alkaen perusturvan kuntayhtymäksi järjestäen kuntayhtymän alueella terveystalut, vanhuspalvelut sekä sosiaali- ja perhepalvelut. Kuntayhtymä toimii Kauhavan kaupungin sekä Evijärven ja Lappajärven kuntien alueella. Yhteistoiminta-alueella asuu noin 24 000 asukasta. (Kuntayhtymä Kaksineuvoinen.)

Kuntayhtymä Kaksineuvoisen terveystalut käsittävät kokonaisuudessaan terveysasemien lääkärintaastantotoiminnat, neuvolatoiminnan, hammashoitotoiminnan, fysioterapiatoiminnan, työterveystoiminnan sekä sairaala-, vuoroahoito- ja kuntoutusosastotoiminnat. Tutkimus rajattiin koskemaan vain terveysasemien poliklinikoiden, neuvoloiden sekä kolmen eri osaston esimiehiä ja henkilöstöä. Rajaus on tehty siksi, että siten on saavutettu riittävä määrä esimiehiä ja henkilöstöä, joilla on kuitenkin samantyyppinen substanssialue sekä ammattiryhmiltään kaikki hoitajia. Tutkimukselle haettiin tutkimuslupa (liite 1) Kuntayhtymä Kaksineuvoisen hoitotyönjohtajalta.

3.2. Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010: 161). Tämän seikan vuoksi laadullinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin tämän tutkimuksen aiheeseen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Lisäksi on tärkeää, että aineisto pyritään keräämään todellisista tilanteista. Kvalitatiivisen tutkimuksen tieto kerätään ihmisiltä. Siten myös tutkittavien ääni pääsee esille, joka on myös yksi ominainen laa-

dullisen tutkimuksen näkökulma. Tässä tutkimuksessa pyrittiin myös siihen, että tutkimukseen osallistujien ajatukset saadaan esiin. Lisäksi laadulliseen tutkimustapaan liitetty, että tutkimukseen osallistujat valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010: 163.) Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri etsimään keskinäisiä yhteyksiä eikä myöskään tilastollisia säännönmukaisuuksia, kuten kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan ennen kaikkea ymmärrystä tutkimuksen aiheesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 181–182.)

Tutkimuksen aineistohankintamenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja puolistrukturoituja kyselylomakkeita. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillinen menetelmä on haastattelu. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluja on useita eri lajeja. Haastattelulajit lajitellaan sen mukaan, miten strukturoitu ja tarkasti määritelty haastattelutilanne on. Tämän tutkimuksen haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Muita haastattelumenetelmiä ovat lomake- ja avoin haastattelu. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin keskusteluteemoihin ja haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa yksityiskohtaisen kysymysten sijaan. Teemahaastattelussa on mahdollista tarttua haastattelun mukana tuomiin seikkoihin ja mahdollistaa haastattelun spontaanisuus. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 34–36; Hirsjärvi ym. 2009: 204–208.) Haastattelu muistuttaa usein keskustelua. On kuitenkin muistettava, että tutkimushaastattelulla on keskusteluun eroten päämäärä, johon pyritään. Haastattelijan tehtävä on ohjata keskustelua ja tehdä kysymyksiä oman tiedon intressinsä mukaan. (Ruusuvoori & Tiittula 2005: 22–56.)

Tämän tutkimuksen aineistohankinta teemahaastatteluiden avulla toteutettiin tyypillisten teemahaastattelun perusteiden mukaisesti. Teemahaastattelu runko (liite 3) muodostui kolmesta teemasta, joita selvensivät alakysymykset. Tutkimusmenetelmänä haastattelun etu on joustavuus. Haastattelijalla on haastattelun aikana mahdollisuus selventää ja tarkentaa haastateltavan ajatuksia. Joustavuus haastattelussa tarkoittaa myös sitä, että haastattelijalla voi esittää kysymykset siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Haastattelussa on tarkoitus saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Sen vuoksi on tärkeää antaa kysymykset haastateltaville ennakkoon tutustuttavaksi. Haastattelun heikkoutena voidaan pitää sitä, että se on melko aikaa vievä aineistohankinta-

muoto. (Tuomi & Sarajärvi 2004: 74–76; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013: 116.)

Tutkimuksen empiirisen aineiston toinen osio hankittiin puolistrukturoiduilla kyselylomakkeilla. Kyselyn avulla pystyttiin kartoittamaan huomattavasti suurempi määrä henkilöstöä ja siten kyselyn avulla oletettiin saatavan enemmän vastauksia kuin haastattelua käyttäen. Kyselylomake koostui pääsääntöisesti avoimista kysymyksistä. Avoimien kysymysten etuna on, että ne eivät ehdota vastauksia, vaan ne sallivat vastaajien kertoa omin sanoin ajatuksistaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000: 189). Lisäksi avointen kysymysten etuna on, että vastausten joukosta voi ilmetä hyviä kehittämisideoita. On myös huomioitava, että ne sopivat laadulliseen tutkimukseen, koska niitä voidaan analyysivaiheessa analysoida laadullisella tavalla. Avointen kysymysten haittana on, että vastaaja jättää helposti vastaamatta niihin. Lisäksi ne saattavat tuottaa hyvin erilaisia ja eritasoisia vastauksia. (Valli 2001: 110–111.) Kyselylomakkeen tekeminen on vaativa prosessi. Se vaatii teoreettista perehtyneisyyttä. Huolellisesti laadittu kyselylomake vaatii esitestauksen, joka nostaa kyselylomakkeen laatua ja luotettavuutta. (Ronkainen ym. 2013: 113.)

Tutkimuksessa on tarkoitus saada kuuluviin sekä esimiesten että henkilöstön ääni. Esimiesten kokemuksia ja ajatuksia hankitaan teemahaastatteluilla. Henkilöstön näkemyksiä kartoitetaan puolestaan puolistrukturoiduilla kyselylomakkeilla. Tutkimukseen haastateltiin viittä esimiestehtävässä olevaa. Heidän kaikkien ammattinimike on osastonhoitaja. Teemahaastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset litteroitiin eli kirjoitettiin tekstiksi sana sanalta. Haastattelut toteutettiin lokakuussa ja marraskuussa 2013. Haastatteluun osallistuneilla esimiehillä on yhteensä noin 115 alaista. Kyselylomakkeet kohdistettiin satunnaisesti 70 %:lle henkilöstöstä. Kappalemääräisesti niitä lähetettiin 80 kappaletta. Siten saatiin kohtuullinen määrä henkilöstöä saavutettua. Kyselyyn osallistuvien henkilöstön edustajien ammattiryhmiä ovat sairaanhoitajat, terveydenhoitajat ja perus-/lähihoitajat.

Haastatteluun valittuja esimiehiä lähestyttiin ennen haastattelua kirjeellä (liite 2), jossa kerrottiin tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteuttamisesta. Muutaman päivän kulut-

tua kirjeen lähettämistä, haastateltaviin oltiin puhelimitse yhteydessä ja sovittiin haastatteluaika. Tämän jälkeen heille lähetettiin teemahaastattelurunko apukysymyksineen (liite 3) sähköpostilla sekä lyhyt informaatio tutkimuksesta, jonka toivottiin esimiesten viestittävän myös alaisilleen. Teemahaastattelujen teemat nousevat teoriasta. Teemahaastattelu testattiin kahdella esihaastattelulla, jonka jälkeen teemoja vielä tarkennettiin. Tarkennuksen jälkeen suoritettiin vielä yksi esihaastattelu. Kaikki 5 haastateltavaa olivat naisia. Sukupuolella ei sinänsä ole merkitystä tutkimuksen tulosten kannalta. On kuitenkin hyvin yleistä, että hoitoalalla esimiehet ovat naisia. Haastatelluilla oli hoitotyön työvuosia keskimäärin 36 vuotta. Hoitotyön työkokemusvuodet jakautuivat haastatelluilla 29 ja 45 vuoden väliin. Esimiestyövuosia haastatelluilla oli keskimäärin 6,5 vuotta. Esimiestyövuodet jakautuivat haastatelluilla 3 ja 10 vuoden väliin. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikalla. Haastattelut kesto vaihteli 20 minuutista 70 minuuttiin. Haastatteluiden keskimääräinen kesto oli 37 minuuttia. Haastatteluiden nauhoitetut aineistot litteroitiin eli kirjoitettiin sanasta sanaan. Litteroitua materiaalia tuli yhteensä 23 sivua. Haastattelukohtaisesti litteroidun tekstin sivumäärät vaihtelivat 3 ja 8 sivun välillä.

Puolistrukturoidut kyselylomakkeet (liite 4) laadittiin teemahaastattelun teemojen mukaisesti ja siten pyrittiin siihen, että kyselylomakkeiden tulokset täydentävät teemahaastatteluiden tuloksia. Näin myös varmistettiin, että haastattelun ja kyselyn aineistot ovat paremmin vertailukykyisiä ja yhdistettävissä toisiinsa. Kyselylomakkeet rakentuivat siten, että taustakysymyksiä oli 2 ja ne koskivat vastaajan ammattinimikettä ja työvuosia. Ensimmäisen aiheen ”Hyvä esimiestyö perustana motivoivalle johtamiselle” alla oli yksi monivalintakysymyspatteristo ja 3 avointa kysymystä. Toisen aiheen ”Motivointi esimiestyössä” alla oli yksi monivalintakysymyspatteristo ja 3 avointa kysymystä. Viimeisen aiheen ”Motivoiva johtaminen terveydenhuollossa” alla oli jälleen yksi monivalintakysymyspatteristo ja kolme avointa kysymystä.

Kyselylomakkeet esitettiin kahdeksalla vastaajalla. Kyselylomakkeet lähetettiin yksiköittäin 70 prosentille henkilökunnasta. Kyselyyn osallistujat valittiin esimiesten antamien henkilöstönimilistojen mukaan valiten joka seitsemäs nimi niin kauan, että 70 prosenttia yksikön henkilöstöstä oli täynnä. Lomakkeita lähetettiin seuraavasti eri yksiköi-

hin: Kauhavan sairaalaosastolle 25 kappaletta, Ylihärmän vuorohoito-osastolle 11 kappaletta, Lappajärven kuntoutusosastolle 11 kappaletta, avosairaanhoidon poliklinikoille 15 kappaletta ja neuvoloihin 18 kappaletta. Lomakkeet lähetettiin henkilökohtaisesti valituille. Kyselyjen mukana oli myös vastauskuori, jolla vastatut kyselyt palautettiin Kuntayhtymä Kaksineuvoisen Kauhavan terveysaseman neuvonnassa olevaan palautuslaatikkoon. Tällä tavoin vastaajien henkilöllisyys ei paljastunut. Kyselylomakkeiden vastausaika oli 6.11–20.11.2013. Kyselylomakkeista palautui 57, eli vastausprosentti oli 71,25 %. Kyselyyn vastanneista 40 oli sairaanhoitajaa tai terveydenhoitajaa ja 17 perushoitajaa tai lähihoitajaa. Kyselyyn osallistujien työkokemusvuodet vaihtelivat. Ne ovat esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Kyselyyn osallistuneiden työkokemusvuodet.

Työkokemusta 0–5 vuotta	9 vastaajalla
Työkokemusta 6–10 vuotta	11 vastaajalla
Työkokemusta 11–20 vuotta	13 vastaajalla
Työkokemusta yli 20 vuotta	24 vastaajalla

3.3. Tutkimusaineiston analyysi

Laadullinen tutkimus analysoi merkityksiä sekä niiden suhteita puheessa ja kirjoitetussa tekstissä. Laadullista analyysia varten aineistot yleensä saatetaan teksti muotoon. Kun taas määrällisessä tutkimuksessa analyysi nojautuu tilastotieteeseen ja edellyttää tyypillisesti aineiston saattamista numeeriseen muotoon. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan erityisesti ihmistä elämismaailmansa kokijana, havainnoijana ja toimijana. Laadullinen tutkimus on tutkijakeskeistä ja tutkija on tutkimuksen keskeinen työkalu. (Richards 2005: 35–36; Vilkkä 2005: 97–99; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013: 79–83.)

Tutkimuksen analyysi toteutettiin sisällönanalyysillä. Tuomi ja Sarajärvi (2004: 93) ovat todenneet, että sisällönanalyysi sopii kaikkiin laadullisiin tutkimuksiin perusana-

lyysimenetelmäksi. Sisällönanalyysin avulla etsitään tekstin merkityksiä ja pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysi sopii hyvin avoimen aineiston analyysiin. Tällä analyysimenetelmässä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysilla järjestetään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2004: 10.)

Tutkimuksen haastatteluista ja kyselyistä koostuva aineisto analysoitiin kokonaisuutena. Tutkimuksen analyysi aloitettiin teemahaastatteluiden litteroinnilla. Litteroinnissa teksti kirjoitetaan sanasta sanaan paperille. Litterointi toteutettiin heti haastattelujen tekemisen jälkeen. Litteroidut haastattelut analysoitiin sisällönanalyysillä. Aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroja teemahaastattelun rungon mukaisesti. Tämän jälkeen aineisto teemoitettiin aineistosta nousevien asiasisältöjen mukaan. Teemoittelun perusteena oli nostaa esiin sellaisia seikkoja aineistosta, jotka nousivat esiin useissa haastatteluissa. Toisaalta pyrittiin myös korostamaan niitä asioita, jotka erottuivat selkeästi muusta aineistosta yksityiskohtina.

Kyselylomake sisälsi avoimia kysymyksiä ja monivalintakysymyksiä. Kyselyn avoimien kysymyksien analyysi toteutettiin myös sisällönanalyysillä. Analyysi aloitettiin puhtaaksi kirjoittamalla jokainen vastaus kysymyskohtaisesti. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Seuraavaksi kyselyn analyysitulokset yhdistettiin haastatteluiden analyysitulosten kanssa ja niiden kesken tehtiin vertailua sekä etsittiin samanlaisuuksia ja erilaisuuksia. Tällä tavalla saatiin tietoa siitä, miten hyvin esimiesten ja henkilöstön ajatuksen ja kokemukset kohtaavat. Kyselylomake sisälsi myös monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymysten vastausten asteikko vaihteli yhdestä viiteen. Kysymyspatteristojen analyysi aloitettiin vastausten luokittelulla lukumäärinä eri vastausasteikon ryhmiin. Tämän jälkeen vastausten lukumääriä vertailtiin keskenään ja niistä analysoitiin tulokset. Kyselylomakkeen monivalintapatteristokysymykset toisaalta täydensivät ja selittivät avoimien kysymysten vastausta, mutta toisaalta niiden avulla etsittiin erityisiä painotusalueita motivoivan johtamisen tärkeistä alueista.

4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään tämän tutkimuksen tulokset tutkimuskysymysten pohjalta. Tutkimuskysymykset tässä tutkimuksessa olivat: Mitä on motivoiva johtaminen ja miten se ilmenee esimiehen toiminnassa terveydenhuollossa, millainen vaikutus motivoivalla johtamisella on sekä millaisilla keinoilla esimies ylläpitää ja kasvattaa henkilöstön työmotivaatiota. Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan aineistosta nousseiden teemojen mukaisesti. Haastattelujen ja kyselyjen aineistosta yleisimmiksi teemoiksi nousivat kolme aluetta. Ne ovat onnistuneen esimiestyön edellytykset, motivointikeinot johtamisen keinoina ja motivoiva johtamisen edellytykset.

4.1. Onnistunut esimiestyö vaatii esimieheltä ominaisuuksia ja osaamista

Tutkimuksen tuloksista ilmenee yleisesti, että esimiestyöllä on suuri vaikutus moneen asiaan yksikkö- ja organisaatiotasolla. Esimiehen käytöksellä, ominaisuuksilla ja osaamisella on suuri vaikutus myös henkilöstön työmotivaation ylläpitämiseen ja kasvattamiseen. Kuten Surakka ja Laine (2011: 34–36) ovat todenneet, että jokainen työntekijä luo oman motivaationsa itse, mutta esimies voi synnyttää ja kasvattaa sitä. Lisäksi he ovat todenneet, että esimiehen johtamiskäyttäytymisellä on suora vaikutus työntekijän motivaation tasoon. Näiden pohjalta voidaan todeta, että hyvä esimiestyö on perusedellytys motivoivalle johtamiselle ja siinä onnistumiselle.

Esimiesten haastatteluissa kartoitettiin esimiesten käsityksiä hyvästä esimiehestä, hyvän esimiehen ominaisuuksista ja esimiestyön vaikutuksia henkilöstön työmotivaatioon. Haastatteluissa tarkasteltiin myös sitä, miten esimiehet kokevat henkilöstön motivoinnin liittyvän esimiestyöhönsä. Kaikki haastatellut olivat yksimielisesti sitä mieltä, että henkilöstön työmotivaation ylläpitäminen ja kasvattaminen kuuluvat esimiestyöhön tärkeänä osana. Esimiehet kokevat, että motivointi on osa jokapäiväistä työtä. Lisäksi esimiehet tiedostivat, että heillä on suuri merkitys henkilöstön työmotivaatioon ylläpitämiseen ja kasvattamiseen. Tulosten mukaan esimiehet myös kokevat olevansa mallina työnteki-

jöilleen. Esimiesten mukaan on tärkeää huomioida, että jo esimiehen pelkällä läsnäololla ja näkyvyydellä on merkitystä henkilöstön työmotivaatioon.

”On sillä (esimiestyöllä) tietenkin merkitystä, iso tekijä työssä tai osastolla tai yleensä työssä se esimies, että millainen hän on.”

Haastatteluiden ja kyselytutkimuksen tulosten pohjalta esimiestyö ihannemalli voidaan jakaa kahteen alueeseen. Ne ovat ”hyvän esimiehen ominaisuudet” ja ”hyvän esimiehen tapa tehdä töitä”. Nämä molemmat yhdessä luovat pohjaa motivoivalle johtamiselle.

4.1.1. Hyvän esimiehen ominaisuudet

Hyvältä esimieheltä vaaditaan tulosten perusteella tiettyjä ominaisuuksia. Myös monet tutkijat ovat asettaneet erilaisia ominaisuuksia, joita esimiestyössä onnistumiselta edellytetään (ks. Loeb ja Kindell 2000: 389, Northouse 2001: 8-10; Österberg 2005: 101; Kolari 2010: 151; Järvinen 2011: 148; Surakka & Laine 2011: 22). Hyvän esimiehen ominaisuudet voidaan tulosten perusteella vielä jakaa kahteen ryhmään. Henkilöstön kohtaamiseen liittyvät ominaisuudet ja esimiehenä toimimiseen liittyvät ominaisuudet. Haastatteluiden tulosten mukaan henkilöstön kohtaamiseen liittyvissä esimiehen ominaisuuksissa esimiehet itse arvostavat tasapuolisuutta, esimiehen kuuntelutaitoa, henkilöstön kunnioitusta ja arvostusta sekä luotettavuutta. Lisäksi esimiehet kokevat, että on tärkeää, että esimies on helposti lähestyttävä ja hänellä on aidosti aikaa alaisilleen.

”Kyllä on tärkeää, että on sellainen kunnioitus ja arvostus, että jokainen on paikansa ansainnut.”

Toisaalta hyvän esimiehen ominaisuudet liittyvät esimiehenä toimimiseen. Haastatteluiden tulosten perusteella näitä ominaisuuksia ovat oikeudenmukaisuus, jämäkkyys ja järjestelmällisyys. Esimiehet kokevat myös, että esimiesasemassa täytyy olla tarpeen vaatiessa tiukka.

”Pitää olla sellainen määrätynlainen auktoriteetti, mutta ei liian rajua.”

Henkilöstölle suunnatun kyselyn tulosten perusteella, hyvältä esimieheltä vaaditaan rehellisyyttä, tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta ja luotettavuutta. Lisäksi henkilöstö

kokee, että hyvä esimies antaa tukea, arvostaa, on läsnä sekä kohtaa alaisensa yksilöinä. Henkilöstö kokee, että juuri esimiehen luotettavuus, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja rehellisyys sekä esimiehen antama tuki henkilöstölle vaikuttavat eniten henkilöstön työmotivaatioon. Esimiehen iloisuudella ja päättäväisyydellä ei vastaavasti ole niin suurta merkitystä henkilöstön työmotivaatioon. Tulosten mukaan henkilöstö on sitä mieltä, että esimies voi vaikuttaa heidän työmotivaatioonsa myös siten, että esimies kohtaa alaisensa yksilöinä, ottaa huomioon alaisten yksilölliset ominaisuudet, vahvuudet ja heikkoudet. On tärkeää myös, että esimies on läsnä ja osana työyhteisöä. Myös aidon kiinnostuksen osoittaminen työntekijää kohtaan sekä arvostamisen osoittaminen ovat tärkeitä asioita vaikuttamassa työmotivaatioon.

”Luotettavuus ja rehellisyys, on mukava tulla töihin kun voi luottaa esimieheen voi kertoa tunteuksia, niin hyviä kuin huonoja”

”Arvostaa työntekijän antamaa työpanosta”

”Olla kiinnostunut henkilökuntansa arjesta, kunnioittaa henkilökuntaansa, pitää henkilökuntansa puolia”

4.1.2. Hyvän esimiehen tapa toimia ja tehdä töitä

Hyvältä esimieheltä vaaditaan edellä esitetysti tiettyjä ominaisuuksia. Kuitenkin tärkeiksi seikoiksi tulosten perusteella nousivat myös esimiehen tavat tehdä esimiestyötä ja hoitotyötä. Haastateltujen esimiesten vastauksissa korostuivat esimiehen oma innostus sekä oma esimerkki toimia työssä. Haastattelujen tulosten mukaan myös esimiesosaaminen, organisointitaidot sekä palautteen anto taidot ovat merkittäviä asioita.

”On tärkeää, että on oma itsensä ja laittaa itsensä likoon.”

”Kyllä esimiehen pitää olla ajan hermoilla”

”Palautteenantokykyä, että osais antaa palautetta, positiivista ja tietysti sitten sitä rakentavaa palautetta. Sillä on merkitystä, miten sen palautteen antaa.”

Haastattelujen tuloksista nousevat myös kannustamisen ja huolehtimisen tärkeys esimiestyössä. Esimiehet kokevat, että niillä on suora vaikutus henkilöstön työmotivaatioon. Palautteen antaminen myös rakentavassa mielessä koetaan esimiesten keskuudessa

yhtä tärkeäksi kuin positiivinen palaute. Esimiesten mukaan rakentavan palautteen antamisessa on kiinnitettävä huomiota sen antamiseen. Asiallinen palaute, asiallisesti annettuna kehittää ja motivoi työntekijöitä.

”Kyllä on tärkeää, että esimies kannustaa itsensä kehittämiseen ja työn kehittämiseen”

”Ja sitten kannustaa ja kehua aina kun siihen on aihetta, mutta ei liikaa silloin se menettää merkityksensä.”

Myös kyselyn tulokset korostivat hyvin samoja seikkoja esimiehen toimimiseen liittyen. Esimiehen oma kiinnostus työstä, oma esimerkki sekä innostus vaikuttavat alaisten työmotivaatioon. Henkilökunta arvostaa esimiehen omaa esimerkillistä työtötta ja innostusta esimiestyöhön. Tärkeäksi koettiin myös vaikutusmahdollisuuksien ja siten luottamuksen antaminen. Lisäksi useassa vastauksessa korostettiin lähiesimiehen osallistumista käytännön hoitotyöhön motivoivana tekijänä.

”Antamalla vaikutus mahdollisuuksia omaan työnkuvaan ja työn kehittämiseen, luottamalla siihen, että sovitut asiat hoituvat ja antamalla joustoa työtapoihin ja menetelmiin, olemalla kiinnostunut työntekijästä”

” Olemalla mukana hoitotyössä, näkee millaista se on eri vuoroissa”

”Olemalla läsnä, tutustumalla työhön että tietää mitä asioilla tarkoitetaan, olemalla kiinnostunut osaston työstä”

4.1.3. Hyvä esimiestyö perustana motivoinnille

Haastatteluiden ja kyselyjen tulosten perusteella sekä esimiehet että henkilöstö nimeävät hyvin samoja esimiestyössä vaadittavia ominaisuuksia. Myös esimiehen työskentelyta-voista on tulosten perusteella hyvin samankaltaiset tarpeet molemmilla ryhmillä. Kyse-lyyn tulosten perusteella tutkimuksen kohteina olevissa työyksiköissä toteutuu hyvin mo-net esimiestyössä vaadittavista esimiehen ominaisuuksista. Esimiehen ammatillinen käyttäytyminen, oma innostus työhön, iloisuus, luotettavuus sekä oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat ominaisuuksia, jotka useimmiten tuloksissa mainittiin. Nämä omi-naisuudet ovat työyksiköissä olemassa ja siten vaikuttamassa sekä parantamassa henki-löston työmotivaatiota. Yksiköissä kyselyjen tulosten mukaan vastaavasti koetaan puut-

teelliseksi esimiesten antama tuki henkilöstölle, esimiehen päättäväisyys sekä avoimuus. Nämä puutteet vaikuttavat heikentävästi työntekijöiden työmotivaatioon. Lisäksi heikentävästi työmotivaatioon vaikuttavista esimiestyön ominaisuuksista mainittiin esimiehen liiallinen kiltteys sekä epävarmuus asioiden hoitamisessa.

”Ehkä ainoana liiallinen päättäväisyys. Silloin ehkä ei kuuntele alaistensa mahdollisesti hyviä ja käytännössä toimivia ehdotuksia”

”Esimiehen kuuluisi tukea enemmän, olla avoimempi”

Tulosten perusteella voidaan todeta, että onnistunut esimiestyö luo pohjaa motivoinnille ja motivoivalle johtamiselle. Esimiestyöllä vaikuttaa olevan erittäin suuri merkitys motivoinnin onnistumiselle. On tärkeää huomioida, että esimiestyö onnistuessaan vaatii aikaa. Tämä on huomioitava myös tutkimuksen tuloksista ilmenneestä henkilöstön halusta saada esimies enemmän hoitotyöhön mukaan. On kuitenkin tärkeää huomioida, että esimiehen ensisijainen tehtävä on johtaa yksikkönsä toimintaa (vrt. Toivola 2010: 45–46).

Taulukossa 3. on esitetty esimiestoimintaa liittyvät motivoivan johtamisen keinot ja vaikutteet. Tutkimuksen molemmat kohderyhmät määrittivät melko samalla tavalla esimieheltä vaadittuja ominaisuuksia. Hyvin samankaltaisia vaatimuksia esitettiin myös esimiehen osaamista ja toimintaa kohtaan. Esimiesten näkemykset omaa toimintaansa vaativista ominaisuuksista olivat kuitenkin kriittisempiä ja konkreettisempia (esimerkiksi organisointitaitoisuus) kuin henkilöstön vastauksissa ilmenneet ominaisuudet. Tämä varmasti johtuu esimiehen oman substanssin tuntemisesta ja työn sisällön tiedostamisesta.

Taulukko 3. Esimiestyö perustana motivoivalle johtamiselle.

	Esimiehet	Henkilökunta
Henkilöstön kohtaamiseen liittyvät ominaisuudet	tasapuolisuus kunnioitus arvostus luotettavuus	rehellisyys tasapuolisuus oikeudenmukaisuus luotettavuus
Esimiehenä toimimiseen liittyvät ominaisuudet	Oma innostus ja oma esimerkki organisointitaidot palautteenanto kyky kannustaminen	esimiehen oma kiinnostus työhön, oma esimerkki ja innostus osallistua hoitotyöhön.

4.2. Motivointikeinot – heikosti tunnistettu, paljon käytetty johtamisen keino

Tulosten perusteella voidaan todeta, että esimiehet tunnistavat heikosti motivointikeinoja, vaikka he käyttävät niitä hyvin ja oikein. On ilmeistä, että motivointia toteutetaan ilman, että konkreettisesti ajatellaan, että ”nyt motivoin”. Esimiesten haastatteluissa melko yleinen alkuajatus motivointikeinoista oli rahallinen palkitseminen, joka todettiin hankalaksi terveydenhuoltoalalla. Myös Salminen (2006: 99) on todennut palkkiomotiivoinnin mielletävän ainoaksi motivointikeinoksi.

4.2.1. Raha ei ratkaise - tehokas motivointi kannustuksella ja palautteella

Haastatteluiden perusteella voidaan työntekijöiden motivointikeinot jakaa kolmeen ryhmään. Ne ovat yleisesti motivointikeinot, esimiesten käyttämät motivointikeinot sekä motivointikeinot, joita esimiehet haluaisivat käyttää. Motivointikeinot yleisesti haastatteluiden perusteella koettiin vaikeiksi nimetä. Lisäksi vaikeutta motivoinnissa aiheutti se, että monia motivointikeinoja on olemassa, mutta esimiehestä johtumattomista syistä niitä ei voida käyttää. Lähes kaikki esimiehet kokivat, että motivointikeinot ovat tulleet osaksi heidän esimiestyötään erilaisten koulutusten kautta. Myös omien nykyisten tai entisten esimiesten malli on antanut vinkkejä, miten työntekijöitä motivoidaan. Myös esimieskollegoiden antama esimerkki on vaikuttanut motivointikeinojen käyttämiseen.

”Ehkä ne on tulleet malleina aiemmilta esimiehiltäni, että uskon, että ainahan ne hyvät sieltä noukitaan. Mutta kyllähän tietysti koulutuksenkin myötä. Ja kyllä myös toisten esimiesten, vaikka eivät olisi mun esimiehiä, niin näitä kun meillä on yhteisiä palavereita, niin kun puhutaan, niin sitten aina nousee, että tuohan voisi toimia meilläkin”

Motivointikeinoista yleisesti mainittiin ensimmäisenä palkka, muu rahallinen korvaus tai luontaisedut. Kuitenkin esimiehet lähes poikkeuksetta tiedostivat, että rahalla ei ole pitkäaikaista motivoivaa vaikutusta. Myös Salminen (2006: 99) on todennut, että palkitseminen saattaa vain hetkellisesti olla tehokasta. Quinley ja Tymon (2006: 522–543) ovat puolestaan todenneet, että palkkioiden on todettu vaikuttavan enemmän toiminnan suuntaamiseen ja ylläpitoon kuin innostukseen, energisoitumiseen tai syvällisen kiinnostuksen luomiseen. Palkka ei sinänsä ole motivaatiolähde. Se on lisä, jota arvostetaan.

Yksinään se ei kuitenkaan riitä motivoitumiseen. Rahalliset motivointikeinot vaikuttavat lyhytaikaisesti. Quingley ja Tymon (2006: 522–543) ovat käsitelleet sisäisen ja ulkoisen motiivoinnin eroja. Heidän mukaansa sisäinen motiivointi on sellaista, joka vaikuttaa juuri työmotivaatioon. Rahalliset korvaukset ovat ulkoista motiivointia ja siten niiden merkitys on pieni työmotivaation kannalta.

”...rahaa, rahallista etua tai luontoisetua, niin kyllä ne pitää olla sellainen kasvava trendi. Että se ei piisaa motivaatioksi, että jokin etuus on luotu, kun nälkä kasvaa syödessä.”

Kannustaminen ja palautteenanto olivat selkeästi isoin ryhmä, johon esimiehet yleisesti motiivoinnin liittivät. Ne olivat myös isoin ryhmä käytettävistä motivointikeinoista. Myös muut vuorovaikutukselliset motivointikeinot olivat tulosten mukaan käytössä. Näitä ovat kiittäminen, kuuntelu, luottamuksen osoittaminen ja avoin keskustelu työntekijän kanssa. Yleisesti motivointikeinoista toinen pääryhmä oli työn organisoinnin ja muotoilun menetelmät kuten kehittämisen ja kehittymisen mahdollistaminen, omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus sekä koulutuksiin pääsemisen edistäminen. Myös työn organisoinnin ja muotoilun menetelmistä osa-aikatyön mahdollistaminen, työhön sijoittelun miettiminen, työvuorotoivomusten toteuttaminen sekä koulutuksiin pääseminen olivat esimiesten motivointikeinoja.

”Palautteen anto, kannustaa ja rohkaisee, edistää koulutukseen menoa ja antaa mahdollisuuksia vaikuttaa siihen omaan työhönsä ja vaikuttaa omiin työvuoroihinsa, ja siten vaikuttaa siihen omaan työhönsä ja perheensä elämään.”

”Aika vaikea tämä kyllä on. Mutta totta kai se, että ihminen voi tehdä itsenäistä työtä ja annetaan sitä valtaa ja vastuuta asioista. Että se ihminen kokee, että mua tarvitaan täällä ja että mun työpanokseni on tosi tärkeä koko tälle systeemille ja että sitä arvostetaan.”

”Ja kyllä se palautteen antaminen on tärkeää, että sen positiivisen palautteen anto, että pitäisi muistaa kiittää, eikä vain joulupuheissa.”

Myös teoriassa on todettu (ks. Ollila 2006: 222–223), että motiivointi kannustamisella ja palautteen antamisella vaikuttaa myös henkilöstön osaamisen ylläpitämiseen ja lisäämiseen. Lisäksi näillä on merkitystä työyhteisön hyvinvointiin kokonaisuudessaan. Tämän vuoksi tulosten perusteella voidaan todeta, että motiivointi on yksi inhimillisten voima-

varojen johtamisen eli HRM (Human Resource Management) -johtamisen muoto. (Vrt. Heinonen & Järvinen 1997: 157–164.)

Motivointikeinojen käyttämisen laajentamisessa esimiehet kokivat, että on selkeästi mahdollisuus kehittyä. He kokivat tärkeäksi, että erityisesti rakentavan palautteen antamisessa täytyisi kehittyä. Lisäksi osa esimiehistä koki, että vaikka palkalla on lyhytaikainen vaikutus, he haluaisivat jonkinmoisen tulospalkkauksen tai kannustinpalkkauksen käyttämisen mahdollisuutta. Tulospalkkausta ei niinkään haluttu yksilöllisesti yhdelle työntekijälle, vaan pikemminkin koko yksikölle. Esimiehet korostivat kuitenkin, että tulospalkkauksen jakamisessa yksikkökohtaisesti on tärkeää, että on määritelty selkeät kriteerit ja mittarit, joiden mukaan palkkiota jaetaan.

”Kyllähän sitä, jos ajattelee tuota kaupallista puolta, niin tällöinen kannustin- tai tulospalkkiota.”

”Tulospalkkauksen hyväksyn siinä mielessä, että ne mittarit, joilla sen saa ovat tiedossa ja ne ovat sillä lailla selvät, mutta väljät, että sitä voidaan käyttää.”

”Tulospalkkiot eivät mielestäni mitenkään sovi, kun aiheuttaa helposti eri yksiköiden välillä kateutta.”

Lisäksi esimiehet lähes poikkeuksetta kokivat, että henkilökohtaiset keskustelut työntekijöiden kanssa ovat hyvä keino motivoinnissa. Esimiehet kokivat, että heidän olisi tarve kehittyä yksilökeskusteluiden pitämässä ja palautteen antamisessa. Varsinkin negatiivisen palautteen antaminen koettiin vaikeaksi. Vaikka tulosten perusteella henkilökohtaisia keskusteluja käydään joko konkreettisina kehityskeskustelutyyppeinä keskusteluina ja myös arkipäiväisinä työn ohessa tapahtuvissa keskusteluina, on tärkeää, että keskusteluun kiinnitetään huomiota. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus henkilökohtaiseen keskusteluun tarvittaessa esimiehen kanssa. (ks. Leskelä 2001: 43–45; Rope & Kettunen 2012: 86.)

”Negatiivisen palautteen antaminen ja siinä, miten mä nyt itse siinä kehittyä.”

”Kyllä se on palautteen annossa ja keskusteluissa, ihan kehityskeskusteluissakin.”

4.2.2. Työntekijää motivoivat esimiehen konkreettiset teot

Esimiehen kannustamisella ja positiivisella sekä rakentavalla palautteella on selkeästi suurin vaikutus henkilöstön työmotivaation kasvamiseen ja ylläpitämiseen kyselyjen tulosten perusteella. Myös työvuorojen toivomisen mahdollisuus, toivomusten toteutuminen ja koulutukseen pääseminen ovat keinoja vaikuttaa työmotivaatioon positiivisesti. Kyselyjen perusteella voidaan todeta, että työnkierrolla ja oman työn laajentamisella ei ole merkitystä työntekijöiden motivaatioon. On huomioitava, että tulosten perusteella työntekijöitä motivoi hyvin konkreettiset teot, ei rahallinen palkitseminen.

”Ammattitaitoani arvostamalla, ymmärtämällä se koska tavoitteet on kohtuuttomia, realiteetti huomioitava tavoitteissa, ei ääri rajoille asti vaatimuksia, joustamista.”

Työyksiköissä kyselyjen perusteella toteutuu hyvin työaikojen toivomisen mahdollisuus ja toivomusten toteutuminen. Työyksiköissä koetaan, että esimieheltä saadaan sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Niitä halutaan kuitenkin lisää. Tämä tarkoittaa, että palautteen antaminen on erittäin tehokas tapa vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon. Työntekijät kokevat, että koulutukset ovat iso osa motivoimisessa ja sen vuoksi esimiehen tehtävä on mahdollistaa niihin pääseminen. Lisäksi henkilöstö kokee, että työaikaan liittyvät joustot ovat tärkeä osa, jolla motivaatiota voidaan lisätä. Myös parempaa palkkaa kaivataan, mutta kuitenkin palautteet ja kannustaminen ovat koettu tärkeämmiksi.

”Koulutukseen pääseminen on paras katsonta kantaa laajentava ja mieltä virkistävä asia omassa työyhteisössä, samoin mahdollisuus kehittää itseään.”

”Kyllä se positiivinen palaute aina motivoi ja puskee eteenpäin, ja ei se rakentava palautekaan pahasta ole, jos se annetaan ammattitaitoisesti. Palkka on mikä on, mutta kyllä monella muulla tavalla, niin ku just tällä palautteella voi vaikuttaa tosi paljon.”

”Kannustusta ja motivointia tuskin on koskaan liikaa.”

Kuten tuloksista näkyy sekä esimiehet että henkilöstö kokevat tehokkaimmiksi ja vaikuttavimmiksi motivointikeinoiksi kannustamisen ja palautteen annon. Rahallinen palkitseminen koetaan hyväksi, mutta ei tehokkaaksi motivointikeinoksi. Myös vastuun saaminen ja päätöksentekoon osallistuminen nousivat hyväksi motivaatiotekijöiksi hen-

kilöstöltä. Myös Zydziunaite & Katiliute (2007: 213–224) ovat aiemmin todenneet näiden vaikuttavan työmotivaatioon.

Taulukossa 4. on tiivistetty tutkimuksen tulokset motivointikeinojen käyttämisestä ja henkilöstöä motivoivista asioista. Lisäksi kuviossa on esitetty motivointikeinot, joita esimiehet haluavat kehittää tai henkilöstö haluaa lisää työyksikköihinsä. On huomioitavaa, että kehitettäviä motivointikeinoja on myös sellaisia, jotka jo osittain toteutuvat yksiköissä. Tulosten perusteella ne ovat kuitenkin niin oleellisia tekijöitä henkilöstön työmotivaation ylläpitämisessä ja kasvattamisessa, että niitä halutaan lisää ja niiden halutaan kehittyvän myös esimiehen toiminnassa.

Taulukko 4. Motivointikeinot esimiehen työssä.

Esimiesten käyttämät keinot	Henkilöstöä motivoivat asiat	Kehitettävät motivointikeinot
<ul style="list-style-type: none"> • Kannustaminen ja palautteen antaminen • Palkka ja palkitseminen • vastuun antaminen • työvuorotoivomusten toteuttaminen • koulutukseen pääseminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Esimieheltä saatu positiivinen ja rakentava palaute • Kannustus • Koulutukseen pääseminen • työaikojen toivominen ja toivomusten toteutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • palautteen antaminen • palkka ja rahallinen palkitseminen • koulutukseen pääseminen • palautetta, etenkin rakentavaa palautetta • kannustusta • työaikaan liittyviä joustoja

4.3. Motivoiva johtaminen – nykyaikaista johtamista terveydenhuollossa

Tutkimuksen tulosten mukaan motivoiva johtaminen on nykyaikaista johtamista, joka kuuluu jokaisen esimiehen työhön. Motivoivan johtamisen ydin on keskustelussa. Tulosten perusteella motivoivan johtamisen menetelmät ovat avoin keskustelu, molemminpuolinen vuorovaikutus ja luottamus. Motivoivan johtamisen tärkeä peruspilari on arvostuksen ja kunnioituksen osoittaminen. Motivoiva johtaminen perustuu työntekijän tuntemiseen. Tätä ei voi tapahtua ilman keskustelua ja siten yksilöllisten seikkojen tiedostamista. Myös Hokkanen ym. (2008: 37) ovat todenneet, että esimiehen tehtävä on selvittää mahdollisimman hyvin työntekijänsä motivaatiotekijät.

Tulosten perusteella juuri avoimuus on oleellinen osa motivoivaa johtamista. Pääsääntöisesti tutkimuksen tulokset osoittavat, että esimiesten ja alaisten välinen työskentely heidän yksiköissään on avointa ja vuorovaikutuksellista. Tuloksista kuitenkin ilmeni, että ajoittain henkilöstö kokee, että yksiköissä esiintyy tietynlaista tiedon panttaamista, joka murentaa avoimuuden ilmapiiriä. Tiedon panttaaminen on motivaation tuhoaja (vrt. Spitzer 1996).

”Kyllä niin ku periaatteessa on avointa. Mutta kyllä sitten taas toisaalta joskus tuntuu, että asioita ei kerrota, varsinkin tietysti niitä ikäviä...”

”Ei meille varsinaisesti valehdella, mutta jotain asioita ehkä jättää kertomatta ja on salamyhkäinen.”

4.3.1. Motivoivan johtamisen vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että motivoivalla johtamistavalla on suotuisia vaikutuksia henkilöstöön sekä yksilötasolla että ryhmätasolla. Motivoivalla johtamisella kannustetaan työntekijöitä avoimuuteen, keskustelemaan ilmapiiriin ja mielipiteidensä esille tuomiseen. Motivoiva johtaminen vaikuttaa yksilön työssä jaksamiseen ja työssä viihtymiseen. Lisäksi motivoiva johtaminen vaikuttaa yksilön haluun kehittyä ja olla kehittämässä. Ryhmätasolla motivoiva johtaminen vaikuttaa koko työyksikön hyvinvointiin, jaksamiseen ja viihtyvyyteen. Tulosten mukaan motivoiva johtaminen helpottaa muutosten hyväksyntää ja helpottaa yhteistyötä. Motivoivan johtajan työyhteisö on

keskusteleva ja ryhmän jäsenet tykkäävät tehdä yhdessä töitä. Motivoivan johtamisen vaikutuksesta syntyy motivoitunut työntekijä. Haastattelun tulosten mukaan motivoitunut työntekijä on tuottelias, tehokas, innostunut ja hyvä työkaveri. Motivoitunut työntekijä on myös esimiehen tuki.

”Se on voimavara niille ja ne jaksaa ja viihtyy hyvin ja ovat tosi ahkeria. Että kylä se työotteessa näkyy.”

”Vaikuttaa haluan kehittyä, kun kannustetaan, ja tulee itselle mieleen, että haluaa kehittyä, kouluttautua ja opiskella.”

”Saa rauhoitettua muutosvastarintaa.”

”Motivoitunut työntekijä on innostunut, iloinen, hyvä työkaveri, tehokas työntekijä ja sitten, että siitä näkee, että se työ tuottaa iloa hänelle ja on asiakkaille iloinen ja hyväntuulinen.”

Motivoiva johtaminen ei ole esimiesten näkemysten mukaan täysin helppoa. Suurimmat ongelmat, jotka liittyvät motivoivan johtamisen käyttämiseen liittyvät henkilöstön kielteisyyteen. Motivoiva johtaminen vaatii myös henkilöstön vastaanottavaa asennetta ja innostusta sekä halua motivoitua. Toisaalta tulosten mukaan myös henkilöstön keskinäinen vertailu vaikuttaa negatiivisesti motivoivan johtamisen vaikuttavuuteen. Esimieheen liittyviä ongelmia motivoivan johtamisen vaikuttavuudesta, esimiehet kokivat oman kiltteytensä. Lisäksi hyvin usein tulosten mukaan motivoivaa johtamistapaa haittaa ajanpuute, vaikka toisaalta esimiehet kokivat, että motivoiva johtaminen on kokoai-
kaista työtä.

”Aina ei saa kaikkia innostumaan, vaikka kuinka yrittää motivoida.”

”Aina on se, joka tuntee, että toisen toiveita toteutetaan enemmän kuin mun...”

”Se aika, se on niin rajallista”

Kehittymisalueikseen esimiehet kokivat, että henkilökohtaisten keskustelujen pitämistä on kehitettävä. Lisäksi he kokevat, että enemmän pitäisi pystyä järjestämään mahdollisuuksia henkilöstön kouluttautumiseen. Myös palautteen, erityisesti rakentavan palautteen merkitys motiivoinnin tukemisessa on tiedostettu esimiesten keskuudessa. Tämän

vuoksi on tärkeä panostaa myös palautteen rakentavaan ja motivoivaan vaikutukseen tulevaisuudessa.

4.3.2. Työntekijät tarvitsevat motivoivaa johtamista

Esimiehen vaikutus työntekijöiden työmotivaation ylläpitämiseen ja kasvamiseen on kiistaton. Kyselyjen perusteella motivoiva johtaminen työyhteisössä perustuu selkeästi keskusteluihin esimiehen ja alaisen kanssa. Useimmiten kyselyissä mainittiin, että kehityskeskustelut ovat tilanteita, joissa esimies ottaa selvää tarpeista sekä työmotivaatioon liittyvistä asioista. Kyselyissä mainittiin myös jokapäiväiset keskustelut esimiehen motivoivan johtamisen keinoiksi.

Motivoivalla johtamisella on kyselyjen mukaan suuri vaikutus yksilön työskentelyyn. Eniten motivoiva johtamistapa vaikuttaa yksilön työviihtymiseen, työssä jaksamiseen henkisesti sekä haluun työskennellä yksikössä. Siten motivoivalla johtamisella on selkeä vaikutus työyksikössä pysymiseen ja sitoutumiseen. Motivoivalla johtamisella on myös koko työyksikön henkilöstöä kohden vaikutuksia. Niitä ovat koko ryhmän työviihtyvyyden kasvaminen sekä työilmapiirin kasvaminen. Lisäksi kyselyjen tulosten mukaan henkilöstö kokee, että esimiehen motivoiva johtamistapa vaikuttaa henkilöstön yhteistyön sujumiseen sekä yleiseen tehokkuuteen.

Henkilöstölle kohdistuneen kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstö kokee, että esimiehen toiminta ja vaikutus työmotivaatioon on niin suuri, että myös raskaat, stressaavat ja haastavat työtehtävät sujuvat paremmin. Hokkanen ym. (2008: 34–36) ovat todenneet, että ihmisillä on taipumus suoriutua uskomattomistakin asioista, kun he ovat motivoituneina.

”Kyllä sillä esimiehellä on vaikutusta, kun on oikein raskasta töissä. Se kannustaa ja pökkii eteenpäin. Ja sitten taas helpottaa.”

4.3.3. Motivoivalla johtamisella parempaan asiakastyytyväisyyteen

Tutkimus osoitti, että motivoivalla johtamisella on vaikutusta myös asiakkaiden ja potilaiden hoitoon. Tulosten mukaan sekä esimiehet että henkilöstö kokevat, että motivoivan johtamisen asiakkaat/potilaat saavat parempaa hoitoa ja siten asiakastyytyväisyys kasvaa.

Haastatteluiden pohjalta nousi esiin, että hoitotyössä esimiehen oleellisin tehtävä on luoda olosuhteet siten, että hoitotyö olisi mahdollisimman hyvää. Siten hyvällä esimiestyöllä on hoitotyön kautta suora yhteys potilaiden hyvään hoitoon ja asiakastyytyväisyyteen.

”Esimiehen on luotava ne olosuhteet ja luoda mahdollisuuden, että se hoitotyö on hyvää. Hän on siis sillä tavalla työntekijöitä varten, että ne työntekijät voivat hoitaa potilaat hyvin. Eli tavallaan se on niin kuin linkki siihen, että potilas tulee hoidetuksi hyvin...”

Henkilöstölle kohdistuneessa kyselyssä puolestaan korostui, että loppujen lopuksi motivoiva johtaminen näkyy asiakkaiden tyytyväisyytenä sekä yhteistyötahojen tyytyväisyytenä. Henkilöstö kokee motivoivan johtamistavan vaikuttavan heidän haluun työskennellä työtä hyvin. Tästä seuraa asiakkaiden/potilaiden parempi hoito ja tyytyväisyys. Henkilöstön kyselyjen tuloksista nousee myös sidosryhmien ja yhteistyötahojen kanssa tehtävä työ sujuvammaksi ja onnistuneemmaksi motivoivan johtamisen myötä.

”Asiakkaiden tarpeet jaksaa paremmin ottaa huomioon, palvelu parempaa”

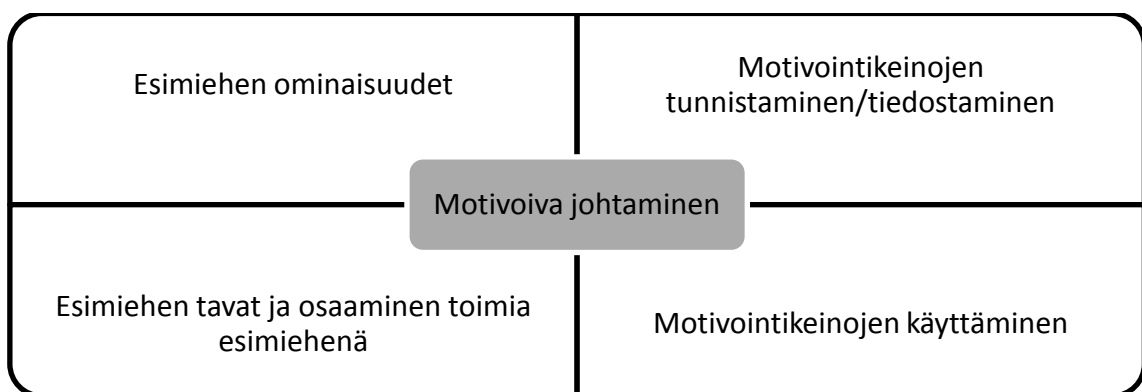
”Se vaikuttaa kokonaisuuteen kaiken kaikkiaan ja siten potilaiden viihtymiseen osastolla”

”Osastojen väliseen työilmapiiriin kannustavasti ja sitä kautta työssä jaksamiseen”

”Yksikön näkyvyyteen esim. muille yksiköille, opiskelijoille yms.”

4.4. Motivoiva johtaminen ja sen ilmeneminen terveydenhuollossa - yhteenveto tuloksista

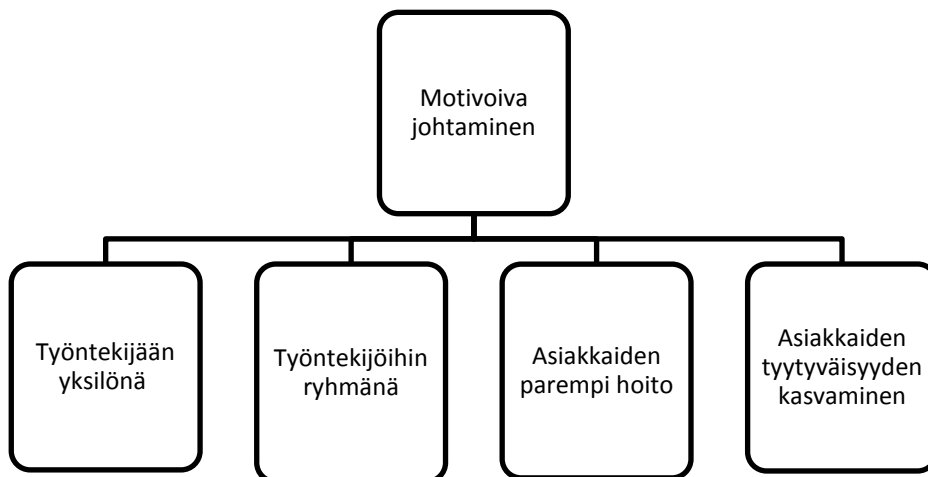
Motivoiva johtaminen on selkeästi yksi keino henkilöstön tehokkaaseen hyödyntämiseen, johon monien tutkijoiden mielestä täytyisi nykyjohtamisessa terveydenhuollossa pyrkiä. (ks. Bjerregård Madsen ym. 2013; Nguyen Cong & Nguen Van 2013.) Tulosten mukaan motivoiva johtaminen on monen tekijän muodostama kokonaisuus. Yksinkertaisimmillaan motivoiva johtaminen voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ne ovat esimiestoimintaan liittyvä seikat sekä motivointikeinoihin liittyvät seikat. Motivoivan johtamisen perusta alkaa esimiestyöstä, hänen ominaisuuksistaan ja tavastaan toimia esimiehenä. Konkreettiset motivointikeinot ovat toinen puoli motivoivaa johtamista. Motivoivan johtamisen kannalta on tärkeää, että esimies tunnistaa ja tiedostaa erilaiset motivointikeinot. Haastatteluissa ilmeni, että esimiesten on haasteellista nimetä motivointikeinoja. Kuitenkaan tämä ei tarkoita, että esimiehet eivät käyttäisi motivointikeinoja, koska haastatteluiden edetessä esiin nousi monia motivointikeinoja, joita käytetään. Motivointikeinot koetaan niin osaksi esimiestyötä, että niitä ei osata erikseen nimetä. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että motivointikeinojen tunnistaminen on oleellista. Tämän jälkeen on vasta mahdollista ottaa motivointikeinot käyttöön motivointitarkoituksessa. Kuvio 1 selventää tutkimustuloksien perusteella motivoivan johtamisen käsitettä.



Kuvio 1. Motivoivan johtamisen käsite.

Yksittäisistä motivointikeinoista tutkimuksen tulosten mukaan on tärkeää huomioida, että yleisesti motivointikeinoiksi tiedostetaan vain raha ja siihen rinnastettavat etuudet. Kuitenkin yleisesti tuloksista nouseva tärkeä seikka liittyy juuri rahalliseen palkitsemiseen. Rahallinen palkitseminen ja palkan korotus koetaan huonoksi motivointikeinoksi. Rahalla on lyhyt motivoiva vaikutus. Tärkeämmiksi koetaan palautteen antaminen, kannustaminen sekä erilaiset työn organisoinnin ja muotoilun menetelmät, kuten koulutuksiin pääseminen. Myös työvuoroihin ja niiden toivomiseen liittyvät seikat koettiin motivoiviksi.

Haastatteluun osallistuneet esimiehet ja kyselyyn vastannut henkilökunta olivat yksimielisiä, että terveydenhuollon esimiehellä on suuri vaikutus henkilöstön työmotivaation ylläpitämiseen ja kasvattamiseen. Kokonaisuudessaan tutkimusten tulokset osoittavat, että motivoiva johtaminen on nykypäivän johtamista. Motivoivan johtamisen taito täytyy olla jokaisella johtajalla, jotta hänen työyksikkönsä pääsee tehokkaammaksi, toimivammaksi ja osaavammaksi yksiköksi. Tutkimuksen mukaan motivoivalla johtamisella on laajoja vaikutuksia työntekijänä yksilöön, työntekijäryhmään ja asiakkaisiin. Kuvio 2. osoittaa motivoivan johtamisen vaikutukset kokonaisuudessaan.



Kuvio 2. Motivoivan johtamisen vaikutukset.

Tutkimuksen tulosten mukaan motivoivalla johtamisella on selkeästi positiivista merkitystä henkilöstöön sekä yksilö- että ryhmätasolla. Motivoivalla johtamisella on selkeitä vaikutuksia yksilön tyytyväisyyteen, työtehokkuuteen, työssä viihtymiseen ja työhön sitoutumiseen. Motivoiva johtaminen vaikuttaa näihin kaikkiin työntekijään liittyviin osa-alueisiin ja oikein toteutettuna lisää näitä. Motivoiva johtaminen vaikuttaa oleellisesti myös työntekijöihin ryhmänä. Sillä on ryhmätasolla merkitystä ryhmän parempaan ja tehokkaampaan toimintaan sekä toimivampaan yhteistyöhön. Lisäksi motivoiva johtaminen lisää oikein toteutettuna ryhmän tyytyväisyyttä ja -tehokkuutta. Hyvin toteutulla motivoivalla johtamisella on vaikutuksia, jotka parantavat henkilöstön työsuoritusta. Siten se lisää työn laatua. Näiden syiden vuoksi motivoivan johtamisen periaatteita noudattamalla voidaan säästää henkilöstökustannuksissa ja lisätä henkilökunnan tehokkaampaa käyttämistä.

Henkilöstöön liittyvien suotuisten vaikutusten lisäksi motivoivalla johtamisella on selkeitä positiivisia vaikutuksia asiakkaiden parempaan hoitoon ja tyytyväisyyteen. Esi- miesten toiminnalla vaikutetaan henkilöstön tyytyväisyyteen, joka heijastuu selkeästi asiakkaiden tyytyväisyyteen. Asiakkaiden tyytyväisyys lähtee paremmasta kohtelusta ja hoidosta. On tärkeää, että nykypäivän asiakaskeskeisyyttä korostavassa terveydenhuollossa, löydetään keinoja, joilla voidaan johtamisen kautta vaikuttaa asiakkaiden parempaan hoitoon ja tyytyväisyyteen.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Keskeisimmät havainnot

Tutkimuksen tarkoituksena oli teoreettisen ja empiirisen aineiston avulla kuvata henkilöstön motivointia terveydenhuollon esimiestyössä. Tarkoituksena oli myös kuvata esimiehen mahdollisuuksia ja keinoja vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon, sen ylläpitämiseen ja kasvattamiseen. Lisäksi empiirisen aineiston perusteella tarkasteltiin esimiesten ja henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia motivoivasta johtamisesta suhteessa toisiinsa. Tutkimuksen avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa ilmeni, että motivoiva johtaminen on nykyaikaista johtamista. Se on yksi johtamisen muoto, joka jokaisen esimiehen olisi hyvä hallita. Ilmiönä motivoiva johtaminen on kuitenkin oleellinen nykyisessä terveydenhuollon toimintaympäristössä, jossa kamppailaan jatkuvasti työntekijäpulan, työurien lyhentymisen sekä työssä jaksamisen ongelmien ja sairaslomien runsauden kanssa. Näiden syiden vuoksi motivoivalla johtamisella saadaan suotuisia tuloksia erityisesti terveydenhuollon toimintaympäristössä. Motivoivan johtamisen periaatteita voidaan soveltaa myös muille aloille. Vaikka tutkimus on toteutettu terveydenhuollon toimintaympäristössä, voidaan tutkimuksen tuloksia yleistää myös muille aloille. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että motivoivan johtamisen keinot ovat yleisiä, eivätkä siten vain terveydenhuollossa toteutettavissa olevia asioita.

Motivoiva johtaminen on henkilöstöjohtamista parhaimmillaan. Motivoiva johtaminen on johtamisen muoto, jossa korostuu henkilöstön kunnioitus ja arvostus sekä avoin vuorovaikutus esimiesten ja henkilöstön välillä. Kuten monet muutkin alat, myös terveydenhuolto on jatkuvan tarkastelun kohteena nykyisessä yhteiskunnassa. Terveydenhuollosta vaaditaan jatkuvasti tehokkuutta, toimivuutta ja tulosten näkyvyyttä. Näihin on jo pitkään pyritty vaikuttamaan erilaisilla kehittämiskeinoilla. On kuitenkin oleellista, että myös johtamista kehitetään ja siihen kiinnitetään erityistä huomiota. Motivoiva johtaminen on yksi keino kehittää johtamista.

Motivoivalla johtamisella on selkeitä tehokkuuteen, toimivuuteen ja tuottavuuteen liittyviä suotuisia vaikutuksia. Erityisesti tämä tulee esiin siinä, että motivoivalla johtami-

sella toteutetaan parempaa henkilöstöjohtamista. Sen avulla henkilöstö on tehokkaampaa ja tuottavampaa. Näiden syiden vuoksi voidaan päätellä, että motivoivalla johtamisella on selkeät vaikutukset henkilöstökustannusten laskuun. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on tärkeää, että henkilökunnan jaksamisesta ja työhön sitoutumisesta otetaan vastuuta myös esimiestasolla. Toisaalta on tärkeää, että työelämässä oleva henkilöstö saadaan tehokkaaseen käyttöön. Esimiehen tehtävä on huomioida nämä oleelliset vaatimukset osaksi työtään. Tutkimus osoitti, että motivoivan johtamisen avulla työntekijöiden työssä viihtyminen, työhön sitoutuminen ja työssä jaksaminen parantuvat. Motivoiva johtaminen auttaa esimiestä henkilöstön tehokkaassa käyttämisessä sekä tehostaa esimiehen muuta johtamista. Henkilöstöön kohdistuvien positiivisten vaikutusten vuoksi voidaan olettaa, että motivoiva johtaminen lisää myös esimiesten omaa työhyvinvointia, työssä viihtymistä ja tehokkuutta.

Motivoivan johtamisen perustan muodostaa hyvä esimiestyö. Kuten aiemmissakin tutkimuksissa on todettu (vrt. Kanste 2011 a) johtajuudella on keskeinen merkitys henkilöstön työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. On oleellista, että esimies tiedostaa, että henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen kuuluvat hänen tehtäviinsä. Tämän seikan huomioiminen on oleellista nykypäiväisessä johtamisessa. On tärkeää huomioida, että motivoiva johtaminen yksinkertaisimmillaan toteutetaan hyvää esimiestyötä tekemällä. Lisäksi on tärkeää, että myös esimiestyössä kiinnitetään huomiota siihen, miten esimies voi tukea ja auttaa työntekijöitä vaikeissa tilanteissa. Motivoiva johtaminen korostaa esimiehen asemaa työntekijöiden työmotivaation ylläpitäjänä ja kasvattajana. On kuitenkin aiheellista todeta, että esimies ei voi yksin motivoida ja ottaa vastuuta työntekijöiden motivoinnista. Surakka ja Laine (2011) ovat todenneet, että jokaisen työntekijän työmotivaation muodostaa jokainen työntekijä itse. Kuitenkin jokaisen esimiehen on tiedostettava, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon. Motivointi edellyttää avointa keskustelua esimiehen ja alaisten välillä. Lisäksi motivoivalta esimieheltä vaaditaan, että hän on tietoinen henkilöstönsä arvoista, päämääristä, uskomuksista ja heidän taidoistaan. Motivoivan johtamisen perustan muodostaa osallistava, kannustava ja innostava johtamistapa.

Motivoiva johtaminen ilmentyy terveydenhuollossa hyvänä esimiestyönä. Hyvä esimiestyö muodostuu esimiestyössä vaadittavista ominaisuuksista, osaamisesta, tiedosta ja taidosta. On erittäin tärkeää tiedostaa esimiehen tärkeät ominaisuudet, koska esimiestyössä vaadittavat ominaisuudet näyttävät tulosten perusteella olevan erityisen oleellisia työntekijöiden motivoinnissa. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimiehet tiedostavat nämä ominaisuudet osaksi omaa toimintaansa (ks. Northouse 2001; Österberg 2005). Hyvän esimiestyön ohella oleellista motivoivassa johtamisessa ovat henkilöstön motivointi motivointikeinojen avulla. Haasteelliseksi motivointikeinojen käyttämisen tekee niiden tunnistaminen osana esimiestyötä. Esimiehet käyttävät laajasti motivointikeinoja, mutta eivät tunnista niiden käyttämistä. Esimiehet eivät tiedosta motivointikeinoja. Motivointikeinoiksi usein ajatellaan vain rahallinen tai siihen rinnastettava motivointi. Motivointikeinojen käyttämiseen on kiinnitettävä huomiota esimiestyössä. Hyvän esimiestyön ohella motivointikeinojen tiedostaminen ja käyttäminen luovat oleellisen perustan motivoivalle johtamiselle. On tärkeää myös todeta, että henkilöstö kaipaa motivointia ja motivoivaa johtamista. Tutkimuksesta ilmeni, että vastoin esimiesten ajatuksia, henkilöstö kokee tehokkaaksi motivoivan johtamisen keinoiksi kannustamisen ja palautteen antamisen. Tämän vuoksi ei ole lainkaan merkityksetöntä korostaa esimiehen asemaa kannustuksen ja palautteen antajana.

Tutkimuksen mukaan motivoivalla johtamisella on selkeitä suotuisia vaikutuksia henkilöstön työssä jaksamiseen, työssä viihtymiseen ja työhön sitoutumiseen. Siten voidaan olettaa, että motivoivalla johtamisella on positiivista vaikutusta myös työurien pidentymiseen, sairauslomien vähentymiseen ja työntekijöiden tehokkaampaan käyttämiseen. Motivoivan johtamisen avulla työntekijät saadaan tuotteliaammiksi ja kehittämismyönteisimmiksi. Lisäksi motivoivan johtamistavan avulla muutostilanteissa muutosvastarinta vähenee. Tästä on pääteltävissä, että motivoiva johtaminen on muiden johtamisen muotojen tukimuoto. Esimerkiksi muutostilanteessa esimies tarvitsee motivoivan johtamisen työkaluja muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen. Toisaalta motivoiva johtaminen on oleellinen osa henkilöstöjohtamista. Motivoivan johtamisen periaatteiden avulla selvittää monista henkilöstöjohtamisen vaikeista tilanteista.

Motivoivalla johtamisella on monia suotuisia vaikutuksia. On kuitenkin oleellista todeta, että motivoivan johtamisen käyttäminen ei aina ole ongelmatonta. Motivointiin ja motivointikeinojen käyttämiseen vaaditaan myös henkilöstön halukkuutta ja vastaanottavuutta. Työntekijän työmotivaation perustan muodostaa työntekijä itse ja motivoivan johtamisen vaikutukset tulevat ilmi vasta sitten, kun työntekijä itse on halukas ottamaan motivointia vastaan. Koska motivoivaan johtamiseen liittyy selkeästi myös ongelmia, on tarpeellista miettiä, onko esimiehellä vastuuta työntekijöiden motivaatiosta. Terveystenhuollon toimintaympäristön ja myös yleistäen muiden toimintaympäristöjen kokonaistilanteen vuoksi on oleellista, että myös esimiehet pyrkivät nostamaan henkilöstön työmotivaatiota. Siten päästään henkilöstön tehokkaaseen käyttämiseen, joka helpottaa monia työelämän ongelmia.

Tutkimus osoitti, että motivoivalla johtamisella on selkeitä positiivisia vaikutuksia henkilöstöön. Tutkimuksesta nousi esiin myös, että esimiehen motivoivalla johtamistavalla on loppujen lopuksi vaikutusta myös asiakkaiden tyytyväisyyteen ja asiakkaiden parempaan hoitoon. On erittäin oleellista huomioida, että esimiestyöllä on vaikutusta asiakkaiden parempaan hoitamiseen ja tyytyväisyyteen. Tämä on erityisen tärkeä seikka terveydenhuollon toimintaympäristössä. Asiakas näkökulman huomioiden tutkimuksen mukaan motivoivalla johtamisella on laajoja vaikutuksia koko palvelujärjestelmää kohtaan. Esimiestyössä on huomioitava, että tyytyväisellä työntekijällä on tyytyväiset asiakkaat. Työntekijän tyytyväisyys on osittain myös esimiehen vastuulla.

Motivoivan johtamisen tärkeys on tutkimuksen mukaan osoitettu oleelliseksi terveydenhuollon toimintaympäristössä. Motivoivalla johtamisella vaikutetaan sekä henkilöstön tyytyväisyyteen että potilaiden/asiakkaiden tyytyväisyyteen. Motivoiva johtaminen vaatii kuitenkin esimiehiltä osin hyvin persoonallisiakin ominaisuuksia. Tämän vuoksi on tärkeää pohtia, onko motivoiva johtaminen persoonasidonnainen vai voiko sen ominaisuuksia oppia. Tutkimustulosten mukaan voidaan ajatella, että motivoiva johtaminen koostuu kahdesta osa-alueesta. Toisaalta motivoiva johtaminen korostaa selkeitä hyvän esimiehen ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet ovat tärkeitä jokaisen esimiehen tiedostaa ja toisaalta oppiakin. Toisaalta motivoivan johtaminen on motivointikeinot ja niiden käyttäminen. Nämä ovat myös opittavissa olevia asioita. Näiden syiden vuoksi voidaan

päätyä siihen johtopäätökseen, että motivoiva johtaminen on opittavissa jokaisen esimiehen toiminnan osaksi. Kuitenkin voidaan todeta, että varmasti esimiehen persoonalla on vaikutusta suotuisasti motivoivan johtamistavan käyttämiseen.

5.2. Tutkimusprosessin tarkastelu

Tutkimuksen luotettavuutta on tärkeää pohtia. Tämän tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa on tärkeää huomioida, että luotettavuutta lisää se, että aineisto on hankittu useista yksiköistä. Täten tulosten yleistettävyys on parempaa kuin tapauksessa, että aineisto olisi kerätty vain yhdestä yksiköstä. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisää, että aineiston hankinnassa on käytetty esitettuja menetelmiä. Tällä tavalla on pyritty, että aineiston hankintamenetelmien avulla saadaan mahdollisimman hyvää ja tutkimuksen kannalta merkityksellistä aineistoa. Tutkimuksen yleistettävyttä voidaan kritisoida hieman suhteellisen pienellä haastateltujen määrällä. On kuitenkin huomioitavaa, että haastatteluissa tuli selkeästi esiin jo se, että vastauksen alkoivat muistuttaa toisiaan. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyttä. Toisaalta kyselytutkimuksen vastausprosentti oli erittäin hyvä. Kyselytutkimus täydensi haastatteluista saatua aineistoa. Tämän vuoksi voidaan todeta, että kokonaisuudessaan tutkimuksessa käytetty empiirinen aineisto oli laaja ja riittävä. Aineistosta on tämän vuoksi mahdollisuus tehdä johtopäätöksiä, jotka ovat luotettavia.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimus on vastannut siihen, mihin alun pitäen on ollut tutkimuksen tarkoitus. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisää, että tutkimus olisi toistettavissa myös muissa kuin terveydenhuollon toimintaympäristössä ja silti tulokset oletettaisiin olevan samat. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on oleellista todeta, että tutkimuksen tekijällä ei ole ollut tutkimuksen empiiristä osiota tehdessä sidoksia tutkimuskohteeseen. Siten on päästy objektiiviseen tutkimusasetelmaan.

Tutkimusprosessi on ollut antoisa kokemus. Se on ollut opettavainen aika. Tutkimuksen aihe on osoittautunut mielenkiintoiseksi ja sen tekemisestä on saanut konkreettisia työkaluja myös omaan esimiestyöhön. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia motivoivaa

johtamista ja sen käyttämisen eroa lähiesimiesten ja keskijohdon/ylemmän johdon välillä. Toisaalta olisi mielenkiintoista tutkia yhtäaikaisesti, onko motivoivan johtamisen käyttämisellä eroa silloin, kun alaiset ovat esimiehiä itsekin verrattuna työntekijäläisiin. Jatkossa olisi myös tärkeää tutkia enemmän työmotivaation rakentumista yleensä, ei vain esimiehen vaikutuksesta. Kun saataisiin selkeästi tietoa työmotivaation rakentumisesta, tämä helpottaisi myös esimiestä motivoivassa johtamisessa. Lisäksi jatkossa olisi mielenkiintoista paneutua tämänkin tutkimuksen johtopäätöksenä saatuun päätelmään, että motivoivaa johtamista käyttävät esimiehet itse ovat tyytyväisempiä, tehokkaampia ja tuotteliaampia.

Tutkimuksen tulosten avulla korostetaan motivoivan johtamisen tärkeyttä osana esimiestyötä. Motivoiva johtaminen on nykyaikaisen esimiehen päivittäisjohtamista. Vaikka tutkimus on toteutettu terveydenhuollon toimintaympäristössä, voidaan tutkimuksen tuloksia soveltaa myös muilla aloilla. On kuitenkin huomioitavaa, että terveydenhuollon esimiestyössä on sellaisia esimiestyön erityispiirteitä, jotka korostuvat vain terveydenhuollossa. Tämän vuoksi motivoivalla johtamisella on enemmän vaikutuksia juuri terveydenhuollossa. Motivoiva johtaminen on nimenomaan tulevaisuuden johtajien yksi tapa johtaa erilaisia uudistuksia, muutoksia ja työelämän ongelmia. Tämän vuoksi sen tärkeys on oleellista tiedostaa ja ottaa osaksi jokaisen esimiehen esimiestyötä.

LÄHDELUETTELO

- Aarnikoivu, Henrietta (2008). *Esimiehenä arjessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Aarnikoivu, Henrietta (2010). *Työelämätaidot. Menesty ja voi hyvin*. Helsinki: WSOY-Pro.
- Adair, John (2009). *Leadership and motivation*. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Adams, Susan M. (2005). Positive affect and feedback-giving behavior. *Journal of Managerial Psychology* 20:½, 24–42.
- Bennis, Warren & Burt Nanus (1986). *Johtajat ja johtajuus*. Espoo: Weilin+Göös.
- Berry, L. Ed (1989). Motivaation johtaminen. Teoksessa: *Mikä motivoi henkilöstöä*, 148–153. Toim. A. Dale Timpe. Espoo: Weilin+Göös.
- Bjerregård Madsen, Johanna, Heidi Mielonen & Arja Kaila (2013). Hoitotyön johtamisen rakenteella on vaikutusta hoitohenkilöstövoimavarojen hallintaan. *Proterveys* 4, 42–44.
- Brookes, Jane (2011). Engaging staff in the Change Process. *Nursing management*. 18: 5, 16–20.
- Buchanan, Dave & Andrzej Huczynski (1997). *Organizational Behaviour. An introductorytext*. Lontoo: Prentice Hall.
- Bulmer, Jean (2013). Leadership Aspirations of Registered Nurses. Who Wants to Follow us. *The Journal of nursing Administration* 43: 3, 130–134.
- Byers Yuhas, Peggy (1997). *Organizational Communication: Theory and Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.

- Drennan, Fred S. & David Richey (2012). Skills-Based Leadership. The First-Line Supervisor. Professional Safety February 2012, 59–64.
- Elo, Anna-Liisa & Taru Feldt (2005): Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, 311–331. Toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Erikoissairaanhoitolaki (1989).
- Forsyth, Peter (2006). How to motivate People. Philadelphia: Kogan page Limited.
- Gagne, Marylene & Edward L. Deci (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior 26, 331–362.
- Gayle, John. & Frank Searle (1989). Maslow, motivaatio ja esimies. Teoksessa: Mikä motivoi henkilöstöä, 347–352. Toim. A. Dale Timpe. Espoo: Weilin+Göös.
- Gobble, MaryAnne M. (2012). Motivating Innovation. Research Technology Management November-December 2012, 66–68.
- Grensing, Lin (1989). Motivointi ilman rahaa – helpompaa kuin luulisikaan. Teoksessa: Mikä motivoi henkilöstöä, 101–106. Toim. A. Dale Timpe. Espoo: Weilin+Göös.
- Harisalo, Risto (2008). Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Heino, Helinä & Helena Taskinen (2012). Lähijohtaja muutosjohtajana terveydenhuollon organisaatiossa – edistävät ja estävät tekijät. Premissi 6: 7, 51–57.
- Heinonen, Jaakko & Asko Järvinen (1997). Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava.

- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1990). *Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla*. Helsinki: Yritysvalmennus.
- Herzberg, Frederick (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 1, 53–63.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2000). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2010). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, Simo, Tapio Mäkelä & Vesa Taatila (2008). *Alan johtajaksi*. Helsinki: WSOY.
- Huuskonen, Visa (1989). *Katsaus motivaatioteorian kehitykseen*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun monistamo.
- Hyppänen, Riitta (2007). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita.
- Jaques, Elliot (1996). In Praise of Hierarchy. Teoksessa: *Classics of Organization theory*, 245-253. Toim. Jay M. Shafritz & J. Steven Ott. Belmont: Harcourt Brace College Publishers.

- Jasper, Melanie (2006). Making managers and leaders of nursing. *Journal of Nursing Management*, 14: 1, 329–331.
- Joyce, Paul (2012). *Strategic leadership in the public services*. New York: Routledge.
- Juuti, Pauli (1992). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti, Pauli (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Järvinen, Pekka (2011). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Helsinki. WSOYpro.
- Järvinen, Pekka (2013). *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Karlöf, Bengt & Fredrik Helin Lövingsson (2004). *Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja*. Helsinki: Edita.
- Kanste, Outi (2011a). Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. *Tutkiva Hoitotyö* 9: 2, 30–36.
- Kanste, Outi (2011b). Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian journal of Caring Sciences* 25, 754–761.
- Kauhanen, Juhani (2010). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kiikkala, Irma (2008). Voimaantumista edistävä johtaminen hyvinvointipalveluissa – menestymisen ja menestymättömyyden ydin. Teoksessa: *Osastonhoitaja ja johtaminen*, 9–27. Toim. Tiina Surakka, Irma Kiikkala, Tuula Lahti, Heleena Laitinen & Tuula Rantala. Helsinki: Tammi.
- Kolari, Pirjo (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Tampere: Tampere University Press.

Kotter, John P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.

Kuntayhtymä Kaksineuvoinen. Saatavissa 10.10.2013: www.kaksineuvoinen.fi.

Laaksonen, Hannele, Jouni Niskanen & Seija Ollila (2012). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Helsinki: Edita.

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista (1992).

Lammintakanen, Johanna (2011). Henkilöstö voimavarana – osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa: *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*, 237–258. Toim. Sari Ris-
sanen & Johanna Lammintakanen. Helsinki: WSOYPro.

Lazenby, Scott (2008). How to Motivate Employees: What Research Is Telling Us. *Public Management* 90: 8, 22–25.

Leppänen, Makke & Ilona Rauhala (2012). *Johda ihmistä – Psykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.

Leskelä, Jori (2001). *Motivaatiojohtaminen: Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Likert, Rensis (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

Liukkonen, Jarmo, Timo Jaakkola & Jukka Kataja (2006). *Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki: Edita.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist* 57: 9, 705–717.

- Loeb, Marshall & Stephen Kindel (2000). Johtamistaito keltanokille. Helsinki: Satku.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2005). Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Maslow, Abraham H. (1987). Motivation and personality. New York: HarperCollins.
- McMahon, James (1989). Miten johtajat motivoivat. Teoksessa: Mikä motivoi henkilöstöä, 35–40. Toim. A. Dale Timpe. Espoo: Weilin+Göös.
- Mintzberg, Henry (1980). The Nature of Managerial Work. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1989). Mintzberg On Management. Inside Our Strange World of Organizations. New York: Free Press.
- Nakari, Risto (1992). Työelämän laatu kunnissa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Nakari, Maija-Liisa (2003). Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Nayhangan Leizl Joy, Brian Little & Terry Shevels (2011). Change management in the United Kingdom's National Health Service. The Journal for Quality & Participation 6, 31–36.
- Nguyen Cong, Nhat & Dung Nguyen Van (2013). Effects of Motivation and job satisfaction on Employees' Performance at petrovietnam Nghe and Construction Joints Stock Corporation. International Journal of Business and Social Science 4: 6, 212–217.
- Nedelko, Zlatko & Vojko Potocan (2011). The role of personal values for managerial work. International journal of management cases 13: 4, 121–131.

Northouse, Peter Guy (2001). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.

Nurmi, Jari-Erik & Katariina Salmela-Aro (2002). Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa: Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet, 10–27. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Keuruu: PS – kustannus.

Ollila, Seija (2006). Osaamisen strateginen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasa: Yliopisto.

Parviainen, Petri, Paul Lillrank & Karita Ilvonen (2005). *Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut ja valvonta*. Helsinki: Talentum.

Parkin, Paul (2009). *Managing Change in Healthcare. Using Action Research*. London: Sage.

Peltonen, Matti & Pekka Ruohotie (1987). *Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Helsinki: Otava.

Peltonen, Matti & Pekka Ruohotie (1991). *Ihmisten johtaminen*. Helsinki: Otava.

Peltonen, Tuomo (2007). *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Keuruu: Otava.

Pfeffer, Jeffrey (1981). *Power in Organizations*. Boston: Pitman.

Piili, Marjut (2006). *Esimiestyön avaimet*. Helsinki: Tietosanoma.

Quigley, Narda R. & Walter G. Tymon (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11: 6, 522–543.

- Richards, Lyn (2005). *Handling Qualitative Data. A Practical Guide*. London: Sage.
- Rissanen, Sari & Johanna Lammintakanen (2011). Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa: *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*, 15–38. Toim. Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen. Helsinki: WSOYPro.
- Rissanen, Sari & Anneli Hujala (2011). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa: *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*, 81–104. Toim. Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen. Helsinki: WSOYPro.
- Ristikangas, Vesa, Tapio Aaltonen & Eeva Pitkänen 2008. *Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. Helsinki: WSOYpro.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ronkainen, Suvi, Leila Pehkonen, Sari Lindblom-Yläne & Eija Paavilainen (2013). *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: WSOYPro.
- Rope, Timo & Sampo Kettunen (2012). *Halujohtaminen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Rothbauer-Wanish, Heather (2009). Four functions of management, all managers must plan, organize, lead and control. *Business management*. Saatavissa 21.9.2013: <http://suite101.com/a/four-functions-of-management-a113463>.
- Ruohotie, Pekka (1982). *Motivaatio ja työkäyttäytyminen*. Helsinki: Teollisuuden kustannus.
- Ruohotie, Pekka & Juhani Honka (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita.

- Ruusuvuori, Johanna & Liisa Tiittula (2005). Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Salmimies, Pekka & Raija Salmimies (2002). Esimiehen arkipsykologiaa. Helsinki: WSOY.
- Salminen, Ari (2004). Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Edita.
- Salminen, Jari (2006). Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Salmela-Aro, Katariina & Jari-Erik Nurmi (2005). Mikä meitä motivoi? Teoksessa: Palkitseminen globaalissa Suomessa, 132–148. Toim. Matti Vartiainen & Juhani Kauhanen. Helsinki: WSOY.
- Salmela, Susanne (2012). Leda förändring genom relationer, processer och kultur. Akademisk avhandling. Turku: Åbo Akademi.
- Senge, M. Peter (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday currency.
- Sinkkonen-Tolppi, Merja & Elina Viitanen (2005). Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa tarvittava johtamisosaaminen ja siihen liittyvä täydennyskoulutuksen tarve. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1, 68–74.
- Singer, G. Marc (1990). Human Resource Management. Boston: PWS-KENT.
- Spitzer, Dean R. (1996). Seitsemän varmaa motivaation tappajaa. Yritystalous 4, 27–31.
- Surakka, Tarja & Nina Laine (2011). Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Steers, Richard M., Lyman W. Porter & Gregory A. Bigley (1996). *Motivation and Leadership at Work*. New York: McGraw-Hill.

Strömmer, Riitta (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Oy.

Terveysturvolahti (2010).

Toivola, Olavi (2010). *Johtajan ilo ja tuska. Kokemus opettaa*. Helsinki: Talentum.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2004). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tyson, Shaun (1995). *Human Resource Strategy: Towards a General Theory of Human Resource Management*. London: Pitman.

Utriainen, Kati, Leena Ala-Mursula & Hannu Virokannas (2011). Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. *Tutkiva hoitotyö* 9: 1, 29–35.

Vahtera, Jussi, Mika Kivimäki & Pekka Virtanen (2002). Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Työterveyslaitos.

Valli, Raine (2001). Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* 1. Toim. Aaltola, Juhani & Raine Valli, 110 – 120. Jyväskylä: Ps-Kustannus.

Vartiainen, Matti & Kirsi Nurmela (2002). Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatio-psykologian perusteet*, 188–212. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Keuruu: PS – kustannus.

Viitala, Riitta (2007). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Vilkkä, Hanna (2005). *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.

Wellington, Pat (2011). *Effective People Management*. London: Kogan Page Limited.

Wilskman, Kaarina (2007). työaikajoustot voivat yhdistää potilaiden ja henkilökunnan toiveet. *Sairaanhoitaja* 80: 2, 18–19.

Zydzianaite, Vilma & Egle Katiliute (2007). Improving motivation among health care workers in private health care organizations. A perspective of nursing personnel. *Baltic Journal of management* 2: 2, 213–224.

Yukl, Gary (1981). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, Gary (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Österberg, Maritta (2005). *Henkilöstöasiantuntijan kirja*. Helsinki: Edita.

LIITEET

LIITE 1. Tutkimuslupahakemus

Opiskelen Vaasan yliopistossa Filosofisessa tiedekunnassa pääaineena Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Olen tekemässä Pro Gradu – tutkielmaa aiheesta ”**Henkilöstön motivointi esimiestyön haasteena terveydenhuollossa**”. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata terveydenhuollon esimiestyön haasteita henkilöstön motivoinnissa. Tarkoituksena on kuvata esimiehen mahdollisuuksia ja keinoja vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon, sen ylläpitämiseen ja kasvattamiseen. Tutkielman ohjaaja on HTT, professori Pirkko Vartiainen Vaasan yliopistosta.

Pro Gradu -tutkielmani kohderyhmänä ovat esimiehet ja henkilöstö. Esimiesten kokemuksia kerätään teemahaastattelulla. Esimiehiä haastatellaan 5. Henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia kerätään puolistrukturoiduilla kyselylomakkeilla. Henkilöstön kyselytutkimukset kohdennetaan haastateltujen esimiesten yksiköissä työskentelevälle henkilöstölle, joiden ammattiryhmät ovat sairaanhoitajat, terveydenhoitajat ja lähi-/perushoitaja. Kyselylomakkeita lähetetään 70 kpl.

Tutkimuksen raportti on valmistuttuaan käytössäni. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää esimiesten osaamisen kehittämiseen ja motivoivan johtamisen kehittämiseen. Haastattelujen ja kyselyjen kautta saatava aineisto käytetään vain tämän tutkimuksen tekemiseen. Aineisto hävitetään tutkimuksen tekemisen jälkeen.

Kauhavalla . . . 2013

Piia Kujala

Hyväksyn tutkimuslupahakemuksen ja annan Piia Kujalalle luvan tutkimuksen tekemiseen Kuntayhtymä Kaksineuvoisen terveyspalveluiden alueella.

Kauhavalla . . . 2013

Hoitotyön johtaja Marja-Liisa Somppi

LIITE 2. Kirje haastateltaville

Hei,

opiskelen Vaasan yliopistossa sosiaali- ja terveyshallintotiedettä. Teen opintoihini liittyvää Pro Gradu – tutkielmaa aiheesta ”Henkilöstön motivointi esimiestyön haasteena terveydenhuollossa”. Tutkimuksen aineiston hankin Kuntayhtymä Kaksineuvoisen terveyspalveluiden toiminta-alueen poliklinikoilta, osastoilta sekä neuvoloista. Tutkimustavarten olen saanut tutkimusluvan Kuntayhtymä Kaksineuvoisen hoitotyön johtajalta.

Tutkimus koostuu kahdesta aineistosta. Toiseen haastatellaan esimiehiä (osastonhoitajia) ja toiseen osioon osallistuvat henkilökunta (ammattiryhmät: sairaanhoitajat, terveydenhoitajat ja lähi-/perushoitajat). Henkilökunnan ajatuksia ja kokemuksia kerätään kyselylomakkeilla.

Osastonhoitajien haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, etukäteen toimitettavien teemojen ja niitä selventävien kysymysten mukaisesti. Osallistuminen haastatteluihin on vapaaehtoista. Haastattelut nauhoitetaan aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Haastatteluaineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Haastattelussa ei ole oikeita eikä väärinä vastauksia. Tarkoituksena on kerätä kokemuksia ja ajatuksia henkilöstön työmotivaation kasvattamisesta ja ylläpitämisestä sekä siinä ilmenevistä haasteista.

Juuri sinun vastauksesi on tärkeä ja arvokas tutkimuksellisesti. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan kiinnittää entistä paremmin huomiota seikkoihin, joilla motivoiva johtaminen onnistuu käytännön esimiestyössä terveydenhuollossa.

Olen yhteydessä Sinuun lähipäivinä puhelimitse haastatteluajan sopimiseksi.

Yhteistyöterveisin ja kiitos jo etukäteen.

Piia Kujala

LIITE 3. Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELU (ESIMIEHILLE)

Taustatiedot:

- Hoitoalan työvuodet:
- Esimiestyövuodet:

Teema 1: HYVÄ ESIMIESTYÖ PERUSTANA MOTIVOIVALLE JOHTAMISELLE

- Millainen on mielestäsi hyvä esimies?
- Mitä ominaisuuksia esimiehellä täytyy olla?
- Miten esimiestyö vaikuttaa mielestäsi henkilöstön työmotivaatioon?
- Miten koet henkilöstön motivaation sisältyvän esimiestyöhösi?

Teema 2: MOTIVOINTI ESIMIESTYÖSSÄ

- Mitkä mielestäsi ovat motivointikeinot?
- Mitä motivointikeinoja sinä käytät?
- Mitä motivointikeinoja haluaisit käyttää?
- Miten käyttämäsi motivointikeinot ovat tulleet osaksi esimiestyötäsi?
- Miten voit mielestäsi itse esimiehenä kehittää eri motivointikeinojen käyttöä?

Teema 3: MOTIVOIVA JOHTAMINEN TERVEYDENHUOLLOSSA

- Mikä merkitys motivoivalla johtamisella on henkilöstöön yksilöinä/ryhmänä sekä työviihtyvyyteen?
- Mitä ongelmia tai haasteita kohdistuu motivoivan johtamistavan käyttämiseen esimiestyössä?
- Kuinka paljon koet, että sinulla menee aikaa motivoivaan johtamiseen/työmotivaatiosta huolehtimiseen?
- Miten haluat kehittyä motivoivana johtajana?

LIITE 4. Kyselylomake

Hei,

opiskelen Vaasan yliopistossa sosiaali- ja terveyshallintotiedettä. Teen opintoihini liittyvää Pro Gradu – tutkielmaa aiheesta ”**Henkilöstön motivointi esimiestyön haasteena terveydenhuollossa**”. Tutkimuksen aineiston hankin Kuntayhtymä Kaksineuvoisen terveystalouden toiminta-alueen poliklinikoilta, osastoilta sekä neuvoloista. Tutkimusta varten olen saanut tutkimusluvan Kuntayhtymä Kaksineuvoisen hoitotyön johtajalta. Tutkimus koostuu kahdesta aineistosta. Toiseen haastatellaan esimiehiä (osastonhoitajia) ja toiseen osioon osallistuvat henkilökunta (ammattiryhmät: sairaanhoitajat, terveydenhoitajat ja lähi-/perushoitajat). Henkilökunnan ajatuksia ja kokemuksia kerätään kyselylomakkeilla.

Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista eikä se sido osallistujaa mihinkään. Kyselyyn vastataan nimettömänä, joten vastaajan henkilöllisyys ei paljastu missään tutkimuksen teon vaiheessa. Kysely toteutetaan paperiversiona ja sen voi palauttaa oheisessa kirjekuoressa **Kuntayhtymä Kaksineuvoisen Kauhavan terveysaseman neuvonnassa** olevaan laatikkoon tai **reittipostin** kautta Kauhavan terveysaseman neuvontaan. Kysely päättyy **20.11.2013**.

Osallistumalla tutkimukseen kehitetään motivoivaa johtamista terveydenhuollossa henkilöstön motivaatiotarpeet huomioiden. Tämä lisää kaikkien työyhteisön jäsenten hyvinvointia. Tämän vuoksi juuri Sinun vastauksesi on arvokas.

Kysely koostuu taustakysymysten lisäksi kolmen eri otsikon alaisesta kysymyssarjasta. Olisi erittäin tärkeää, että vastaatte myös **avoimiin kysymyksiin**. Niiden avulla tutkimuksen tulokset olisivat kattavammat.

Yhteistyöterveisin ja kiitos jo etukäteen vastauksestasi;

Piia Kujala

TAUSTAKYSYMYKSET:

1. Ammattiryhmäsi (rasti oikea):

sairaanhoitaja/terveydenhoitaja: _____

perushoitaja/lähihoitaja: _____

2. Työvuodet (rasti sopivin):

0-5 vuotta: _____

6-10 vuotta: _____

11-20 vuotta: _____

yli 20 vuotta: _____

HYVÄ ESIMIESTYÖ PERUSTANA MOTIVOIVALLE JOHTAMISELLE

3. Miten paljon seuraavat esimiestyössä tarvittavat ominaisuudet mielestäsi **vaikuttavat työmotivaatioosi**? (Ympyröi asteikolta 1-5 sopivin vaihtoehto siten, että 1= ei motivoi lainkaan, 2= motivoi hiukan, 3= en osaa sanoa, 4= motivoi jonkin verran, 5= motivoi paljon)

a) Esimiehen ammatillinen käytös	1	2	3	4	5
b) Esimiehen oma innostus	1	2	3	4	5
c) Esimiehen rehellisyys	1	2	3	4	5
d) Esimiehen iloisuus	1	2	3	4	5
e) Esimiehen antama tuki henkilöstölle	1	2	3	4	5
f) Esimiehen päättäväisyys	1	2	3	4	5
g) Esimiehen avoimuus	1	2	3	4	5
h) Esimiehen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus	1	2	3	4	5
i) Esimiehen luotettavuus	1	2	3	4	5
j) Esimiehen oma esimerkillisyys	1	2	3	4	5

4. Miten muuten esimies voi käyttäytymisellään tai tavoillaan vaikuttaa työmotivaatiosi kasvuun ja ylläpitämiseen?

5. Kysymyksessä 3 tuli esiin esimiestyössä tarvittavat ominaisuudet. Mitkä näistä ominaisuuksista toteutuvat yksikössäsi hyvin ja vaikuttavat siten positiivisesti työmotivaatioosi?

6. Kysymyksessä 3 tuli esiin esimiestyössä tarvittavat ominaisuudet. Mitkä näistä ominaisuuksista ovat mielestäsi sinun työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä yksikössäsi?

MOTIVOINTI ESIMIESTYÖSSÄ

7. Mikä seuraavista **lisää** työmotivaatiotasi? (Ympyröi asteikolta 1-5 sopivin vaihtoehto siten, että 1= ei motivoi lainkaan, 2= motivoi hiukan, 3= en osaa sanoa, 4= motivoi jonkin verran, 5= motivoi paljon)

a) Hyvä palkka	1	2	3	4	5
b) Rahallinen palkitseminen (palkan lisäksi)	1	2	3	4	5
c) Jokin muu kuin rahallinen palkitseminen (esim. liikuntaseteli tms.)	1	2	3	4	5
d) Esimiehen antama kannustus	1	2	3	4	5
e) Esimieheltä saatu positiivinen palaute	1	2	3	4	5
f) Esimieheltä saatu rakentava palaute	1	2	3	4	5
g) Työnkierto ammattitaidon laajentajana	1	2	3	4	5
h) Oman työn laajentaminen (esim. uudet työtehtävät)	1	2	3	4	5
i) Koulutukseen pääseminen tai muu oman työn kehittäminen	1	2	3	4	5
j) Uudet/toimivat työvälineet	1	2	3	4	5
k) Työaikaan liittyvät asiat (esim. osa-aika työn mahdollisuus)	1	2	3	4	5
l) Työaikojen toivominen ja toivomusten toteutuminen	1	2	3	4	5
m) Esimiehen asettamat selkeät tavoitteet työlle	1	2	3	4	5
n) Työn haastavuus omaan osaamiseen suhteutettuna	1	2	3	4	5

8. Millä muilla tavoilla esimiehesi voi ylläpitää tai kasvattaa Sinun työmotivaatiota?

9. Kysymyksessä 7 käsiteltiin erilaisia motivointikeinoja. Mitkä näistä toteutuvat työpaikallasi hyvin?

10. Kysymyksessä 7 käsiteltiin erilaisia motivointikeinoja. Mitä näistä keinoista haluaisit käytettävän työyksikössäsi?

MOTIVOIVA JOHTAMINEN TERVEYDENHUOLLOSSA

11. Miten esimiehesi on ottanut selvää sinun tarpeista työmotivaatiosi kasvattamiseen/ylläpitämiseen (esim. sinun arvot, osaaminen, tiedot, taidot, elämäntilanne yms.)?

12. Miten esimiehesi **motivoiva johtamistapa** vaikuttaa seuraaviin asioihin? (Ympyröi asteikolta 1-5 sopivin vaihtoehto siten, että 1= ei vaikuta lainkaan, 2= vaikuttaa hiukan, 3= en osaa sanoa, 4= vaikuttaa jonkin verran, 5= vaikuttaa paljon)

a) Työtehokkuutesi	1	2	3	4	5
b) Työviihtyvyytesi	1	2	3	4	5
c) Työssä jaksamiseen henkisesti	1	2	3	4	5
d) Työssä jaksamiseen fyysisesti	1	2	3	4	5
e) Haluusi työskennellä yksikössä	1	2	3	4	5
f) Sitoutumiseesi työyksikköön	1	2	3	4	5
g) Oman työsi kehittämishaluun	1	2	3	4	5
h) Koko työyksikkösi (ryhmänä) työviihtyvyyteen	1	2	3	4	5
i) Koko työyksikkösi (ryhmänä) yhteistyökykyihin	1	2	3	4	5
j) Koko työyksikkösi (ryhmänä) työilmapiiri	1	2	3	4	5

13. Mihin muihin seikkoihin sinun työssäsi/koko työyksikkösi henkilökunnan kesken esimiehenne motivoiva johtamistyyli vaikuttaa?

14. Mitä muuta haluat sanoa esimiehen vaikutuksesta työmotivaatioosi?

KIITOS VASTAUKSESTASI!

LIITE 5. Haastatteluun osallistuneet henkilöt