

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Siippainen Henna

TYÖMOTIVAATIO PÄIVYSTYSHOITOTYÖSSÄ

Hoitotyöntekijöiden näkemyksiä viidessä eri päivystysyksikössä

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2020

SISÄLLYS

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tausta	7
1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävät	10
2. MOTIVAATIO JA TYÖMOTIVAATIO	11
2.1. Motivaatiota kuvaavat keskeiset käsitteet	11
2.2. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	13
2.3. Motivaatioteoriat	15
2.3.1. Varhaiset motivaatioteoriat	15
2.3.2. Tarveteoriat	16
2.3.3. Prosessiteoriat	18
2.4. Työmotivaatiota kuvaavia teorioita	20
2.4.1. Työn ominaisuuksien vaikutus motivaatioon	21
2.4.2. Yksilöllisten tarpeiden ja ominaisuuksien vaikutus motivaatioon	23
2.4.3. Työtehtävät motivaation lähteenä	25
2.4.4. Työn tuottamien tunteiden yhteys motivaatioon	26
2.5. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä	29
2.6. Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	34
3. JOHTAMISEN YHTEYS TYÖNTEKIJÄN MOTIVOITUMISEEN	38
3.1. Johtamisen nykytrendit	38
3.2. Motivaation johtaminen	39
3.3. Kompleksisuus johtamisen haasteena	41
3.4. Eri johtamisismien ratkaisut motivaatio johtamiseen	42
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	47
4.1. Metodologiset valinnat	47
4.2. Tutkimusaineiston hankinta	49
4.3. Tutkimusaineiston analyysi	52

5. TULOKSET	54
5.1. Motivaation syntyyn vaikuttavat tekijät	54
5.1.1. Hallinnan tunne työstä	54
5.1.2. Kokemus arvostuksesta	57
5.1.3. Turvallinen ja innostava ympäristö	59
5.1.4. Yksilön mahdollisuus valinnanvapauteen	61
5.2. Motivaatio päivystyshoitotyössä	63
5.2.1. Päivystyshoitotyölle ominaiset piirteet	63
5.2.2. Työn tuottamat tunteet	64
5.2.3. Työn tekemisen käytännöt	65
5.2.4. Motivaatioheikentäjät päivystyshoitotyössä	66
5.3. Motivaation johtaminen päivystyshoitotyössä	67
5.3.1. Olosuhteiden optimaalisuus	67
5.3.2. Motivaatiota tukeva ilmapiiri	70
5.4. Yhteenveto tuloksista	71
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	75
6.1. Johtopäätökset	75
6.2. Luotettavuus	78
6.3. Eettisyys	80
LÄHDELUETTELO	83
LIITE 1. Haastattelukysymykset	93
LIITE 2. Tiedote haastateltaville tutkimuksesta	95
LIITE 3. Haastateltavan suostumuslomake osallistumisesta tutkimukseen	96

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkiateoria.	17
Kuvio 2. Herzbergin kaksifaktori-teoria.	22
Kuvio 3. Hygienia- ja motivaatiotekijöiden käyttäytyminen kaksifaktori-teoriassa.	23
Kuvio 4. Ulkoisen motivaation sisäistyminen.	28
Kuvio 5. Työmotivaatiopyramidi.	30
Kuvio 6. Motivaatioon vaikuttavat tekijät työmotivaatiopyramidin mukaisesti jaoteltuna.	33
Kuvio 7. Valmentavan johtajuuden roolit.	44
Kuvio 8. Esimerkki pääkäsitteen muodostumisesta aineiston analyysin kautta.	53
Kuvio 9. Hyvän työntekijän ominaispiirteet.	62
Taulukko 1. Yksilön motivaatiota ohjaavat ajurit.	36
Taulukko 2. Dialogisuuden periaatteet Isaacin mukaan.	46
Taulukko 3. Haastateltavien työkokemus.	51
Taulukko 4. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ja johtamisen keinot.	71
Taulukko 5. Keskeiset johtopäätökset.	79

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen yksikkö

Tekijä:	Henna Siippainen	
Pro gradu -tutkielma:	Työmotivaatio päivystyshoitotyössä : Hoitotyöntekijöiden näkemyksiä viidessä eri päivystysyksikössä	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede	
Työn ohjaaja:	Pirkko Vartiainen	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 97

TIIVISTELMÄ:

Työ ja terveydenhuolto Suomessa ovat murroksessa. Ilmiöitä murroksen takana ovat muun muassa digitalisaatio, väestörakenteen muutokset sekä muutokset työn sisällössä. Tulevaisuuden keskeisiä tavoitteita ovat tuottavuuden ja kilpailukyvyyn kehitys sekä kustannustehokkuus, asiakaslähtöiset, vaikuttavat ja laadukkaat palvelut. Tavoitteisiin pääseminen edellyttää organisaatioilta työntekijöiden kokonaisvaltaisen potentiaalin hyödyntämistä.

Terveydenhuollossa muutokset aiheuttavat uuden tyyppisiä vaatimuksia henkilöstön muutosvalmiudessa. Nopeasti muuttuvat ja yhä kompleksisemmat työympäristöt ovat haaste henkilöstön motivaatiolle. Tulevaisuuden työelämän kannalta sisäisesti motivoituneet ja itseohjautuvat yksilöt ovat erittäin tärkeitä. Haasteena onkin luoda sellaisia työympäristöjä, joissa yksilön perustarpeiden tyydyttäminen on mahdollista, jotta hyvinvointi- ja suoriutumisaikutuksista voidaan hyötyä. Vaikka tutkimusten mukaan tiedetään mikä henkilöstöä motivoi ja mikä edistää tyytyväisyyttä työssä, ei näitä tekijöitä ole laaja-alaisesti hyödynnetty sosiaali- ja terveysalan johtamisessa.

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat päivystyshoitotyöntekijät. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät motivoivat hoitohenkilökuntaa päivystyshoitotyössä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, miten motivaatiotekijöiden toteutumista voitaisiin edistää johtamisen keinoin. Tutkimus toteutettiin viiden eri sairaanhoitopiirin yhteispäivystystasoisessa päivystysyksikössä. Yhteensä haastateltavia oli 15kpl. Tutkimustuloksien kautta pyritään luomaan ymmärrys motivaatioilmiöön päivystyshoitotyössä Suomessa.

Hoitotyöntekijöiden motivoitumisen perusta on hallinnan tunne omasta työstään. Hallinnan tunne muodostuu haastateltavien mukaan tasapainosta työn roolissa, työssäjaksamista tukevasta työn allokoinnista sekä työnantajan kyvystä myötäelää ja joustaa erilaisissa elämäntilanteissa.

Päivystyshoitotyössä hoitotyöntekijöitä motivoi työn vaihtelevuus, työn monipuolisuus, työn haasteellisuus ja työn tuottamat tunteet, kuten esimerkiksi auttamishalun tyydyttäminen, onnistuminen ja sosiaalinen vuorovaikutus. Työn mielekkyyttä parantaa, ja tätä kautta motivoitumista tukee, mahdollisuus tehdä työtä järkevästi, kokonaisvaltaisesti ja taloudellisesti.

Johtamiselta ja esimiestyötä halutaan ennen kaikkea keskustelevaa ja avointa kulttuuria työyksiköihin. Hoitotyöntekijät haluavat kokea arvostusta heidän työstään. Riittävä palautteen saaminen sekä mahdollisuus tulla kuulluksi heitä koskevissa asioissa ruokkii hoitotyöntekijöiden kokemusta siitä, että heidän työtään arvostetaan. Dialogisuutta kaivataan kautta linjan työyksiköihin.

Tämän tutkimuksen merkittävin anti on tiedon lisääminen tutkimuksenkohteena olleen työntekijäryhmän motivoitumiseen vaikuttavista tekijöistä. Teoreettisesti uusia tekijöitä tai ilmiöitä ei havaittu. Lisääntynyt tieto aihepiiristä vahvistaa kuitenkin olemassa olevia käsityksiä ja toivottavasti tätä kautta vahvistaa tahtotilaa pyrkiä niitä kohden myös tutkittavassa kontekstissa.

AVAINSANAT: Motivaatio, työmotivaatio, motivaatiotekijät, johtaminen, päivystyshoitotyö

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Valtioneuvoston tulevaisuuden selonteon mukaan työ Suomessa on murroksessa. Ilmiöitä murroksen takana ovat muun muassa digitalisaatio, globalisaatio, väestörakenteen muutokset sekä muutokset työvoimassa, työn sisällössä ja työntekijä-työnantaja-suhteessa. Selonteossa on analysoitu 86 viimeaikaista tutkimusta tai raporttia työn tulevaisuudesta. Analyysi nosti esiin kaksi keskeistä teemaa muutokseen vaikuttavissa tekijöissä ja tulevaisuuden kuvissa: tuottavuuden ja kilpailukyvyn kehitys sekä työn merkityksellisyys. Teemat ovat luonteeltaan hyvin kaukana toisistaan, mutta niistä löytyy myös paljon yhtäläisyyksiä. Tuottavuutta ja kilpailukykyä parantavat ratkaisut tuottavat usein myös mielekästä työtä. Tärkeitä ovat hyvät johtamiskäytännöt, jotka huomioivat niin tuottavuuden, työn merkityksellisyyden, kuin työhyvinvoinninkin. (Valtioneuvosto 2017: 9–15.)

Tilastokeskuksen on kartoittanut työolojen muutosta vuodesta 1977 vuoteen 2013. Raportin mukaan työn sisältö on tullut merkitykseltään tärkeämmäksi kuin palkka palkansaajien keskuudessa. Samaisessa raportissa nousee esille myös se, että yli puolella palkansaajista oli lähitulevaisuudessa tulossa työpaikallaan suuria muutoksia, mutta vain noin 20% toimihenkilöinä työskentelevistä koki saaneensa etukäteisinformaatiota tulevasta muutoksesta. Työn organisoinnin muutoksia selvitettiin raportissa työn tuottavuuden ja tuloksellisuuteen perustuvien arviointien lisääntymisen määrällä, jota oli tapahtunut 60% palkansaajien työpaikoista. Trendi työssä kehittymiseen on raportin mukaan nouseva aikaisempien tarkastelujaksojen tapaan. Itsensä kehittäminen nähdään hierarkkista kehittymistä tärkeämpänä. Terveystieteiden alalla työnantaja tarjoaa ja tukee koulutautumista eri aloja vertailtaessa selvästi eniten. Työn henkinen rasittavuus on tyypillisintä ihmissuhdetyössä ja noin 60% sairaanhoitajista pitääkin työtään henkisesti erittäin tai melko raskaana. Työn henkisen rasittavuuden taustalla on työn luonteeseen liittyviä mutta myös organisaation ilmapiiriin liittyviä tekijöitä, joista keskeisimmäksi mainitaan haittaava kiire. (Tilastokeskus 2014: 24–67.)

Työntutkimus on viime vuosina kiinnittänyt huomiota siihen, millainen yhteys työntekijän sisäisellä motivoitumisella on tuottavuuteen. Tilastokeskuksen selvitykseen on vuonna 2013 ensimmäistä kertaa lisätty kysymyksiä, joilla kartoitetaan palkansaajien sisäistä motivaatiota ”työn imuun” liittyvien tekijöiden kautta. Noin 45% palkansaajista koki tyytyväisyyttä syventyessään työhön. Muihin väittämiin, joita olivat: olen innostunut työstäni, työssämme on hyvä tekemisen tuntu ja tunnen itseni tarmokkaaksi ja vahvaksi työssäni, positiivisesti vastasi noin 30% palkansaajista. (Tilastokeskus 2014: 75–77.)

Samansuuntaisia ja positiivisia on myös työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin tulokset vuodelta 2017. Pitkästä aikaa palkansaajien kokemukset työelämästä olivat pääosin myönteisiä. Työ nähdään mielekkäänä niin työllistymisen kannalta kuin tiedonsaannin ja kehittymis- ja vaikutusmahdollisuuksien paranemisen näkökulmasta. (TEM 2018: 99–106.)

Terveyspalvelut ovat myös suuren murroksen alla. Maakuntaudistuksen ja siihen liittyvän sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen keskeisimpiä tavoitteita on kustannuskasvun hillitseminen sekä laadukkaiden, vaikuttavien ja yhdenvertaisen palveluiden tarjoaminen kaikille kansalaisille. Digitaalisuus ja teknologian kehittyminen näkyvät muutoksen valmistelussa vahvasti. (Valtioneuvosto 2018.)

Sosiaali- ja terveyspalvelut on perinteisesti totuttu järjestämään hierarkkisesti ja vahvasti normiohjatusti. Vaikka sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus on vielä valtiovallan valmistelun alla, on muutoksia organisaatioissa jo tehty palveluiden kehittämiseksi. Muutokset tapahtuvat nopeasti ja perustuvat yhä useammin pieniin kokeiluihin, eikä niinkään laajamittaisiin uudistusohjelmiin. Muutokset tapahtuvat siis lähellä asiakasrajapintaa, mikä aiheuttaa uuden tyyppisiä vaatimuksia henkilöstön muutosvalmiudessa. Kokeileva ja itseään korjaava muutuskulttuuri vaatii henkilöstön valmentamista itseohjautuvuuteen. (Ojala & Mäki 2017: 266–267.)

Itseohjautuvuus parantaa työhön sitoutumista, työhyvinvointia ja innovatiivisuutta sekä lisää henkilöstön kyvykkyyden tunnetta työtä kohtaan (Neck & Houghton 2006: 283–285). Innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö on tulevaisuuden organisaatioiden

kilpailuvaltti ja ehdoton edellytys menestyksen tiellä (Martela & Jarenko 2014: 10). Nopeasti muuttuvat ja yhä kompleksisemmat työympäristöt ovat haaste henkilöstön motivaatiolle. Erilaiset persoonallisuudet ja erilaiset ympäristöolosuhteet vaativat erilaisia motivaatiotekijöitä ja motivaatiolähteitä. (Murtonen, Olkinuora, Palonen, Hakkarainen & Lehtinen 2008: 213.) Tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö on edellytys palveluiden vaikuttavuudelle ja tuottavuusvaatimusten toteutumiselle. Vaikka tutkimusten mukaan tiedetään mikä henkilöstöä motivoi ja mikä edistää tyytyväisyyttä työssä, ei näitä tekijöitä ole laaja-alaisesti hyödynnetty sosiaali- ja terveysalan johtamisessa. (Ojala & Mäki 2017: 268.)

Yhteiseurooppalaisessa tutkimuksessa *New Forms of Work Organisations* (2002) on selvitetty, että yli puolet organisaatioista kokevat vaikeuksia muuttaa työn organisointia haluamaansa suuntaan. Yleisin haaste on se, että muutos vie enemmän aikaa kuin oli suunniteltu. Tyypillistä on myös se, että muutoksen toteuttaminen on haasteellisempaa kuin oli odotettu tai muutosta ei kokonaan pystytä toteuttamaan. (European Commission 2002: 63-64.) Suomi kuuluu tutkimuksessa mukana olevien OECD-maiden joukossa hitaisiin toimintatapojen uudistajiin. Traditionaalisissa organisaatioissa työntekijät kokevat olevansa vain töissä. (Kesti 2014: 95.) Yrityksissä motivoitunut työntekijä nähdään jo yrityksen menestyksen edellytyksenä (Martela & Jarenko 2014: 10). Korkeatasoinen terveydenhuolto vaatii myös motivoituneita työntekijöitä. Hoitotyöntekijöiden työmotivaatiosta tiedetään paljon, mutta edelleenkin ei ole pystytty luomaan tehokkaita strategioita hoitotyöntekijöiden työmotivaation ylläpitämiseksi. Puutetta on esimerkiksi tiettyyn työympäristöön liittyvässä tutkimuksessa (Toode 2015: 54-56).

Päivystyshoitotyölle on ominaista työn yllätyksellisyys. Työtilanteet ja työn kuormitus voivat vaihdella suuresti nopealla aikataululla. Työtä tehdään pääsääntöisesti niin sanotusti epämukavalla työajalla ja suuren paineen alla. (Yuwanich, Akhavan, Nantsupawat, Martin, Elfström & Sandborg 2018: 77.) Päivystyshoitotyössä vaaditaan erityistä osaamista tilanteiden äkillisyyden ja monimuotoisuuden takia (Heartfield 2000: 214). Työn kokonaiskuormitus on suuri, mikä aiheuttaa herkästi työntekijöiden uupumista. Uupunut työntekijä menettää kyvyn nähdä työnsä tarkoituksen ja kadottaa motivaation. Työntekijästä tulee tehoton. (Weigl & Schneider 2017: 23.) Päivystyksessä

työskentelevillä hoitotyöntekijöillä on poissaoloja työstä sairauden takia enemmän kuin muilla hoitotyöntekijöillä, minkä ajatellaan mahdollisesti johtuvan työnkuormittavuudesta ja esimiestyön tuen puuttumisesta (Rugless & Taylor 2011: 39). Työn kuormittavuuden vähentämisellä ja esimiestyön tuella on todettu olevan vaikutusta myös suoraan hoidon laatuun päivystyksissä (Weigl & Schneider 2017: 24).

1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät motivoivat hoitohenkilökuntaa päivystyshoitotyössä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, miten motivaatiotekijöiden toteutumista voitaisiin edistää johtamisen keinoin. Teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimusaineiston toivotaan vastaavaksi seuraaviin kolmeen tutkimuskysymykseen:

- 1) Mistä tekijöistä motivaatio työhön syntyy?
- 2) Mitkä tekijät motivoivat hoitotyöntekijöitä päivystyshoitotyössä?
- 3) Miten työntekijöiden motivoitumista voidaan edistää johtamisen keinoin?

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa hoitotyöntekijöiden motivaatiotekijöistä päivystyshoitotyössä ja keinoista, joilla motivoitumista voidaan tukea. Saatua tietoa voidaan hyödyntää käytännön päivystyshoitotyön johtamisessa.

2. MOTIVAATIO JA TYÖMOTIVAATIO

2.1. Motivaatiota kuvaavat keskeiset käsitteet

Motivaatiota käytetään usein sateenkaariterminä, jolla pyritään kuvaamaan käsitteitä ja niiden yhteyksiä, jotka perustuvat havaittavissa oleviin muutoksiin vapaaehtoisen toiminnan aloittamisessa, suunnassa, innokkuudessa ja pysyvyydessä (Kanfer, Frese & Johnson 2017: 339.) Motivaatio käsite on lähtöisin latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Yksinkertaistettuna motivaatio voidaan määritellä käyttäytymistä ohjauvaksi järjestelmäksi. Motivaatio on toimintaan liittyvä psyykkinen tila, joka määrittää millä vireydellä ja ahkeruudella ja mihin suuntaan yksilö toimii. *Motiivi* on motivaation kantasana. Motiivit saavat aikaan motivaation. (Sinokki 2016: 60–61.) Motiiveja ovat esimerkiksi tarpeet, halut, vietit ja sisäiset yllykkeet. Motiivit saavat aikaan tilan, jota kutsutaan motivaatioksi (Juuti 2006: 37).

Tieteelliset tekniset määritelmät luonnehtivat motivaatioilmiötä kolmen ominaisuuden avulla, joita ovat vireys, suunta ja sinnikkyys. Useat määritelmät lisäävät ominaisuuksiksi vielä vapaaehtoisuuden ja päämäärähakuisuuden. (Mitchell 1982: 81.) Vireydellä viitataan motivaation ominaisuuteen, joka toimii käyttäytymisen ja toiminnan energian lähteenä. Toiseksi motivaatio suuntaa toimintaa jotakin kohti päämääräsuuntautuneesti. Sinnikkyydellä viitataan motivaation ominaisuuteen säädellä käyttäytymistä systeemiorientoituneesti. Systeemiominaisuus viittaa yksilön ja ympäristön välisiin jatkuviin vuorovaikutusprosesseihin, jotka joko vahvistavat energian suuntaa tai saavat hänet suuntaamaan ponnistuksensa toisaalle (Ruohotie & Honka 1999: 13; Juuti 2006: 37–38.)

Motivaatio on hyvin monimutkainen ja dynaaminen ilmiö, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkiperaiset tekijät, sosiaalinen ympäristö ja arvot. Motivaation peruskysymys on aina ollut miksi. Miksi osallistumme johonkin, miksi teemme työmme? (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006: 11–12.) Motivaatio on perinteisesti siis nähty yksilöllisenä ilmiönä. Jokaisella yksilöllä on omat persoonalliset tarpeet, odotukset, arvot, asenteet ja tavoitteet, jotka motivaatioteoriat kuitenkin ottavat huomioon. (Mitchell

1982: 81.) Yksilölliset erot vaikuttavat motiivien tärkeysjärjestykseen ja motivaatiotekijöihin (Ruohotie & Honka 1999: 15–16).

Kirjallisuudessa on esitetty kymmeniä erilaisia teorioita motivaatiosta, joista valtaosa käsittelee aihetta kapea-alaisesta näkökulmasta (Liukkonen ym. 2006: 10.) Viimeisen sadan vuoden aikana käsitykset motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ovat muuttuneet. Tekijät voidaan jakaa karkeasti mekanistisiin ja organistisiin. Mekanistisissa lähestymistavoissa yksilön ajatellaan olevan passiivinen vaikuttaja, joka toimii sisäisten viettien ja ulkoisten ärsykkeiden motivoimana. Organistisissa lähestymistavoissa yksilö on vastaavasti aktiivinen toimija, joka pyrkii tyydyttämään psykologisia perustarpeitaan vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa. (Liukkonen ym. 2006:13; Sinokki 2016: 61.)

Mekanistisen käsityksen mukaan yksilö on ulkoisesti motivoitunut. Motivaation lähteinä toimivat ulkoapäin tulevat ärsykkeet ja erilaiset fysiologiset tarpeet, kuten yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tarpeet. Yksilö ei juurikaan voi vaikuttaa omaan motivaatioonsa. Organistisen käsityksen mukaan yksilö osallistuu toimintaan vapaaehtoisesti ja näin ollen motivaatio syntyy yksilön sisällä. Sisäinen motivaatio liittyy ylemmän tason tarpeiden, kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tyydytykseen. (Ruohotie & Honka 1999: 14; Liukkonen ym. 2006:13.)

Motivaatio käsitteenä voidaan jakaa motivaation syntyperän mukaan myös tilannesidonaisuuden näkökulmasta. Yleismotivaatiolla kuvastetaan vireyden ja suunnan lisäksi käyttäytymisen pysyvyyttä. Yleismotivaatio on käsitteenä lähellä asennetta. Tilannemotivaatio on vastaavasti tilannesidonnaisempaa ja kuvaa puhtaammin käyttäytymisen vireyttä ja suuntaa. Tilannemotivaatio on dynaamista ja pysyvyydellä ei ole tällöin niin suurta painoarvoa. (Ruohotie & Honka 1999: 14.)

Motivaatiotekijöiden näkökulmasta motivaatio käsitteen jako ulkoiseen ja sisäiseen motivoitumiseen on keskeisintä. Kuten aiemmin mainittiin sisäinen motivaatio tarkoittaa osallistumista toimintaan puhtaasti ilosta ja nautinnosta. Sisäinen motivaatio on yhteydessä myönteisiin tunteisiin ja käyttäytymismalleihin. Ulkoinen motivaatio perustuu palkkioiden saamiseen ja rangaistuksien välttämiseen. (Liukkonen ym. 2006: 28.)

Työmotivaatio tutkimuksessa sisäinen motivaatio nähdään erittäin keskeiseksi motivaatiolähteeksi tällä hetkellä sen yksilön psykologisia perustarpeita tyydyttävän olemuksensa vuoksi. (Kanfer ym. 2017: 340.) Tästä syystä seuraavissa kappaleissa tätä jakoa käsitellään tarkemmin.

2.2. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Vaikka sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat erilaisia sisällöltään, erityisesti käyttäytymisestä virittävien ja suuntaavien motiivien eli kannusteiden puolesta, ei niitä voida pitää täysin toisistaan erillisinä ilmiöinä. Useimmiten ne ilmenevät yhtäaikaaisesti, mutta toinen on hallitsevampi. (Ruohotie 1998: 38.) Vaikka yksilö nauttii työstään yleisesti ja olisi näin ollen sisäisesti motivoitunut, liittyy valtaosaan työtehtäviä myös yksinkertaisia askareita, jotka vain suoritetaan ulkoisen vaikuttimen takia. Tällaiseen askareeseen motivoituminen tulee siis ulkoisesti. (Toode 2015: 47.)

Useat tutkimukset ovat yrittäneet selvittää johtaako sisäinen vai ulkoinen motivaatio näiden yhdistelmä parempaan työsuoritukseen. Edelleen kysymykseen ei ole olemassa yksiselitteistä vastausta. Joka tapauksessa on osoitettu, että sisäisellä motivaatiolla on positiivinen yhteys työn tuloksiin ja työhön sitoutumiseen. Ulkoisella motivaatiolla on vastaavasti yhteys negatiivisiin työn ilmiöihin kuten työuupumiseen, ammatin vaihtamiseen tai perheen ja työn yhteensovittamisen haasteisiin. (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad 2017: 251.)

Työelämän kannalta jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaation on tärkeää, koska yleisesti oletetaan, että käyttäytymismuutosten tavoittelussa päästään pidemmälle, jos yksilö on sisäisesti motivoitunut. Ulkoinen motivaatio perustuu lyhytaikaisiin, ulkoisiin yllykkeisiin, kuten palkkioihin. Jotta yksilön käyttäytyminen muuttuu, tarvitaan palkkioita jatkuvasti ja riittävän usein. Sisäinen motivaatio sen sijaan perustuu pidempiaikaisille kannustimille ja voi näin ollen helpommin johtaa pysyvään muutokseen. (Ruohotie & Honka 1999: 45–46.)

Yksilöllä on tunnettujen psykologien Decin ja Ryanin mukaan kolme psykologista perustarvetta, joita pyritään tyydyttämään. Nämä tarpeet ovat: tarve autonomiaan, tarve pystyvyyden tunteeseen ja tarve kokea yhteenkuuluvuutta. Yllä olemme todenneet, että sisäinen motivaation on yhteydessä positiivisiin tunteisiin ja käyttäytymismalleihin. Decin ja Ryanin luoman itsemääräämisteorian mukaan psykologisten perustarpeiden tyydyttäminen on keskiössä silloin kun yksilö sisäistää ulkoisia motiiveja. (Vasalampi 2017: 59–61.)

Ulkoisen motiivin sisäistämällä tarkoitetaan ilmiötä, jossa yksilö pyrkii sisäistämään eli hyväksymään tavoitteet, jotka ovat alun perin olleet ulkoa tulleita. Keskeisin perustarvessa prosessissa on yhteenkuuluvuuden tarve. Esimerkiksi lapsi sisäistää koulutyöskentelyyn liittyvät säännöt helpommin, jos hänellä on ystävien ja vanhempien tuki sekä malli säännöistä. Samaa esimerkkiä jatkaen oleellista on myös tarve pystyvyyden tunteesta. Lapselta tulee odottaa sääntöjen noudattamista ikään ja kehitykseen sopivalla tasolla. Jos ja kun esimerkin lapsi ymmärtää sääntöjen merkityksen koulutyöskentelyn turvaamisessa ja kokee ne tavoittelemisen arvoiseksi, on myös kolmas perustarve, tarve autonomiaan, tyydytetty. Ulkoinen motiivi on sisäistetty ja motivoituminen sääntöjen noudattamiseen on sisäistä. (Vasalampi 2017: 59–61.)

Tulevaisuuden työelämän kannalta sisäisesti motivoituneet ja itseohjautuvat yksilöt ovat erittäin tärkeitä. Muutos koskettaa koko yhteiskuntaa eikä rajoitu millekään alalle tai organisaatiomalliin. Tulevaisuuden työ vaatii rutiinityön sijaan yhä enemmän luovaa asiantuntijuutta. Työn tulee olla yksilölle mielekästä ja henkilökohtaisesti merkityksellistä, jotta uusien haasteiden omaksuminen ja ratkaiseminen sekä jatkuva oppiminen on mahdollista. Yllä kuvatulla psykologisten perustarpeiden tyydyttämisen mallilla ja sisäisellä motivoitumisella on molemmilla yhteys myönteisiin kokemuksiin. Haasteena onkin luoda sellaisia työympäristöjä, joissa yksilön perustarpeiden tyydyttäminen on mahdollista, jotta hyvinvointi- ja suoriutumistaikutuksista voidaan hyötyä. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017: 100–106.)

2.3. Motivaatioteoriat

2.3.1. Varhaiset motivaatioteoriat

Ensimmäisiä motivaatioteorioita olivat viettiteoriat. Näiden teorioiden mukaan yksilön toimintaa ohjaavat tiettyjen fysiologisten perustarpeiden, kuten aggression tai seksuaalisuuden tyydyttäminen. Ensimmäisiä ja ehkä tunnetuin viettiteorian tutkija oli Sigmund Freud, joka esitti vuonna 1915 julkaistussa kirjassa, että yksilöä ohjaa pääasiassa alitajuiset motiivit. Freud oli lääkäri ja pyrki neuroottisia potilaita havainnoimalla rakentamaan tieteellistä teoriaa ihmisen käyttäytymisestä. Freudin teoria mukaan yksilön persoona jakautui kolmeen osaan, joiden välisen vuorovaikutuksen tuloksena monimutkaisen mallin kautta ihmisen käyttäytyminen selittyi. Yksi näistä persoonista oli viettienergia. Freudin jälkeen psykologi Clark Hull (1943) lisäsi perusvieteiksi myös nälän, janon, seksuaalisuuden tyydyttämisen ja kivun välttämisen. Viettiteoriat eivät kehittytyäänkään ottaneet huomioon yksilön ajatuksia tai yksilön vuorovaikutusta ympäristön kanssa, vaan pitivät perusvieteitä synnynnäisinä ja opittuina. Tästä syystä mekanistiset viettiteoriat eivät selittäneet käyttäytymistä kovinkaan hyvin suhteessa todelliseen elämään ja niitä alettiin pitämään liian yksinkertaisina. (Liukkonen ym. 2006: 13–14; Juuti 2006: 40–42.)

Samoihin aikoihin myöhäisimpien viettiteorioiden rinnalle alkoi kehittyä koulukunta, joka oli sitä mieltä, että perustarpeet ovat psykologisia ja opittuja. Syntyi behavioristinen näkemys, jossa teoriat olivat edelleen hyvin mekanistisia, mutta joissa toiminta nähtiin tapahtuvan jonkin ulkopuolisen ärsykkeen reaktiona. Edelleenkin keskityttiin tutkimaan toimintaa, jota pystyttiin ulkoapäin havainnoimaan. Behavioristiseen suuntaus eteni klassisesta ehdollistumisen teoriasta, välineellisen ehdollistumisen teorian kautta mallioppimiseen. Klassisen ehdollistumisen teoriassa toiminta nähdään hyvin puhtaasti ärsyke–reaktio ketjuna, jolla selitettiin yksilön käyttäytymistä ja motivaatiota tietyissä tilanteissa. Välineellisen ehdollistumisen teoriassa toivottua ja ei-toivottua käytöstä pyrittiin joko lisäämään tai vähentämään palkitsemis- tai rangaistuskeinoilla. Mallioppimisen teoria, tai toiselta nimeltään sosiaalisen oppimisen teoria, on näistä kolmesta teoriasta kuuluisin. Albert Bandura julkaisi 1970-luvulla teorian sosiaalisen oppimisen teorian, jossa

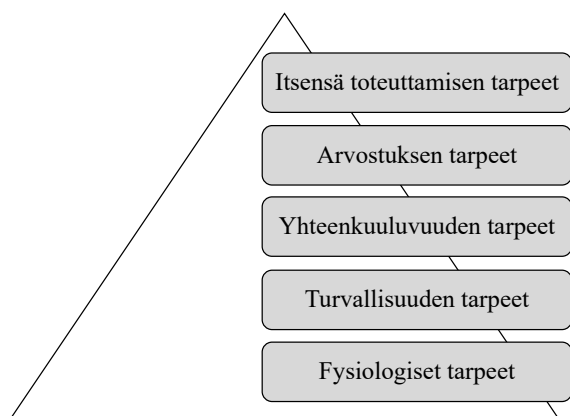
oppimisen katsottiin tapahtuvan pääasiassa muita matkimalla ja mallintamalla eli mallista oppien. (Liukkonen ym. 2006: 16–17; Sinokki 2016: 72-73.)

2.3.2. Tarveteoriat

Näiden varhaisten motivaatioteorioiden jälkeen tutkimus kehittyi humanistisempaan suuntaan ja alettiin puhua sisältö- tai tarveteorioista, joissa keskityttiin tutkimaan mitkä sisällölliset tekijät motivoivat yksilöä. Teorioita yhdistää ajatus siitä, että yksilön tarpeet ovat motivaation lähtöpiste. Eri tarpeiden tasapaino- tai epätasapainotila saa yksilön käyttäytymään tiettyyn suuntaan. (Lämsä & Hautala 2005: 81–82; Sinokki 2016: 72–73, 75.)

Maslow'n tarvehierarkiateoria

Maslow'n tarvehierarkiateoria on ehdottomasti tunnetuin motivaatioteoria (ks. kuvio 1). Maslow'n mukaan yksilön tarpeet ovat hierarkkisesti järjestäytyneitä ja yksilö pyrkii tyydyttämään tarpeensa alemmalta tasolta korkeammille tasoille edeten. Alemmilla tasoilla tarpeet ovat fysiologisia ja ylemmillä tasoilla psykologisia. Perusajatus on siis se, että elämisen perusasioiden on oltava kunnossa ennen kuin korkeampia tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen tarvetta, voidaan tyydyttää. Maslow on itse myöhemmin kumonnut tämän oman käsityksensä ja todennut, että tasojen välillä eteneminen ei kaikissa tilanteissa olekaan hierarkkista. (Liukkonen ym. 2006: 17–18; Sinokki 2016: 73–74.) Maslow'n tarvehierarkia sisältää seuraavat tasot: fysiologiset tarpeet, turvallisuus, liityntä, arvostus ja itsensä toteuttaminen (Maslow 1943: 372–383).



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkiateoria (Maslow 1943: 372–383).

Fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi nälkä, jano, vaatetus, uni ja muuta biologiset tarpeet, jotka pyrkivät ylläpitämään elämää. Fysiologisten tarpeet ovat perustavaa laatuisia. Ennen kuin perustarpeet on tyydytetty ainakin jossain määrin, ei yksilöllä riitä energiaa ylemmän tason tarpeiden tyydyttämiseen. Seuraavaksi hierarkiassa tulee turvallisuuden tarpeet. Turvallisuudella tarpeella tarkoitetaan, että yksilön tulee olla fyysisesti ja psyykkisesti vaarasta vapaa niin muiden yksilöiden kuin ympäristönkin taholta. Käytännön tasolla turvallisuuden tarve tarkoittaa esimerkiksi työympäristön fyysistä turvallisuutta, turvallisuutta sairastumista kohtaan sekä turvallisuutta vahingollisia sosiaalisia kontakteja kohtaan. (Juuti 2006: 46–47; Panda, Pradhan & Mishra 2014: 193–195.)

Fysiologisten perustarpeiden ja turvallisuuden tarpeen tyydyttämisen jälkeen yksilö pyrkii täyttämään yhteenkuuluvuuden ja sosiaalisen liitynnän tarpeen. Yhteenkuuluvuus liittyy yksilön osaksi ryhmää, joka voi olla työssä oleva ryhmä tai rakkauteen perustuva ryhmä, parisuhde. Ryhmään kuulumisen saa aikaan yksilössä tunteen hyväksytyksi tulemisesta, jota jokainen yksilö kaipaa. Arvostuksen tarpeet ovat sidonnaisia itsensä hyväksymiseen, jonka perusteena on yhteenkuuluvuuden tarpeet. Arvostuksen tarpeet ovat kah-tiajakoiset. Tarve arvostaa ja tarve olla arvostettu. Yksilön kannalta tarve olla arvostettu ilmenee itsevarmuutena, itsensä kunnioittamisena ja kyvykkyytenä toimia. Vastakohtana on tunne alemmuudesta ja avuttomuudesta. Tarve arvostaa on itsevarmuuden ja itsensä kunnioittamisen toinen puoli. Käytännössä nämä ominaisuudet johtavat kykyyn

kunnioittaa toista tasa-arvoisesti ja suvaitsevaisesti. Itsensä toteuttamisen tarve ilmenee eri yksilöillä eri tavalla. Keskeistä on kuitenkin omien voimavarojen tunnistaminen ja pyrkimys käyttää ja kehittää niitä niin hyvin kuin mahdollista. Yksilö toimii itseohjautuvasta ja ulkoisista vaateista vapaana. Tämä hierarkian ylin tila ruokkii innovatiivisuutta ja luovuutta. (Juuti 2006: 46–47; Panda ym. 2014: 193–195.)

Maslow'n tarvehierarkiateorian lisäksi tunnettuja sisältö- ja tarveteorioita ovat muun muassa Herzbergin kaksifaktoriteoria, Alderferin ERG-teoria ja McCllandin suoritusmotivaatioteoria. Herzbergin teoriassa painopiste on työtyytyväisyyden ja työtyytymättömyyden suhteissa. Alderferin teoria taas pohjautuu kaikkineen työlle ominaisiin seikkoihin ja niiden tyydyttämiseen. McClland keskittyy teoriassaan suoritusmotivaatioon, kuten teorian nimikin antaa ymmärtää. Näitä teorioita käsitellään tarkemmin myöhemmässä luvussa, koska niillä katsotaan olevan selkeämpi yhteys työmotivaatioon (ks. s. 22–24). (Sinokki 2016: 75, 107–110.)

2.3.3. Prosessiteoriat

1960-luvulla psykologia alkoi yleisesti kiinnostua yksilön kognitiosta eli ajattelun sisällöstä, tulkinnoista ja havainnoista. Humanistinen teoriasuunta oli nähnyt yksilön aktiivisena toimijana, jonka toimintaa ohjasi tarpeet ja niiden tyydyttäminen. Kognitiivinen teoriasuunta laajensi yksilön käyttäytymiseen vaikuttaviksi motivaatiotekijöiksi vielä ajatusprosessit, tulkinnat, ennakkoinnin ja odotukset. (Liukkonen ym. 2006: 18–19.) Kognitiivisen suuntauksen teorioita kutsutaan prosessiteorioiksi tai kognitiivisiksi teorioiksi. Prosessiteorioissa mielenkiinto kohdistuu siihen, miten eri yksilöt reagoivat sisäisiin ja ulkoihin käyttäytymistä ohjaaviin tekijöihin. (Sinokki 2016: 75–76.)

Vroomin odotusarvoteoria

Ensimmäisiä prosessiteorioita oli Vroomin odotusarvoteoria. Vroom oli sitä mieltä, että sisältöteoriat eivät kuvaa riittävän monipuolisesti yksilön motivaatioon liittyviä tekijöitä eikä mikään yhdenmukainen sisällöllinen teoria voi kuvata koko ilmiötä luotettavasti. (Juuti 2006: 49.) Vroomin teoria perustuu ajatukseen siitä, että yksilö suuntaa energiaa

valitsemaansa toimintaan ja toiminta johtaa tavoitteen saavuttamiseen ja palkkioon. Palkkio voi olla positiivinen tai negatiivinen. Mitä positiivisempi palkkio on, sitä korkeampi motivaatio seurauksen saavuttamiseen on. (Panda ym. 2014: 195.) Motivoituakseen yksilö siis harkitsee, onko tavoite saavutettavissa ja onko seuraus tavoitteen saavuttamisesta riittävän houkutteleva (Miner 2005: 97).

Odotusarvoteoria perustuu kolmeen käsitteeseen, jotka ovat valenssi, välineellisyys ja odotukset. Valenssilla kuvataan sitä, kuinka haluttavana yksilö näkee jonkin toiminnan seurauksen eli odotettavissa olevan hyödyn. Valenssi asettaa eri vaihtoehdot järjestykseen seurauksen haluttavuuden perusteella. Välineellisyydellä taas kuvataan yksilön kykyä havainnoida reittiä eri seurauksiin. Odotukset kuvaavat todennäköisyyttä, jolla seuraus saavutetaan aiotuilla toiminnoilla. Yksinkertaistettuna odotusarvoteorian mukaan yksilö tietoisesti valitsee käyttäytymisvaihtoehdon, jolla on korkein todennäköisyys johtaa myönteisimpiin seurauksiin yksilön kannalta. (Van Eerde & Thierry 1996: 576.)

Vroomin odotusarvoteoriaa on myöhemmin täydennetty esimerkiksi Porterin & Lawlerin toimesta. He ovat muuttaneet mallia niin, että motivaation ja korkean suoritustason sekä työtyytyväisyyden yhteydet tulisivat selvemmiksi. (Juuti 2006: 51.) Tästä syystä heidän teoriasa käsitellään tässä työssä myöhemmässä kappaleessa (ks. s. 24–25).

Adamsin tasapainoteoria

Kronologisesti odotusarvoteorioita seurasi Adamsin tasapainoteoria, jossa keskeisenä on yksilön halu saavuttaa tasapaino omien panosten ja tuotosten välillä sekä suhteessa muiden yksilöiden panos-tuotos-suhteen kanssa. Yksilö motivaatio kytkeytyy siis tavoitteen saavuttamiseen ja ylläpitää tasapaino toiminnan ja palkkioiden suhteessa muihin yksilöihin verraten. Jos yksilö kokee, että hänen toiminnastaan saamansa palkkiot ovat samassa suhteessa kuin muiden, niin hän suurella todennäköisyydellä jatkaa toimintaa entiseen tapaan. Jos yksilö taas huomaa, että hänen saamansa palkkiot ovat vähäisemmät tai suuremmat kuin muiden, niin hän luultavammin joko vähentää tai lisää toimintaansa päästääkseen tasapainoon muiden panos-tuotos-suhteen kanssa. (Adams 1963: 424–427; Husseman, Hatfield & Miles 1987: 222–223.) Palkkio voi olla mikä tahansa yksilön

subjektiivisesti kokema palkkio. Teoria ei perustu siihen, että jokaisen tulisi saada sama palkkio. Perusidea on se, että yksilön motivaatio pysyy yllä, jos hän kokee saavansa oikeudenmukaisia ja sopivan suuria palkkioita suorituksistaan muiden saamiin palkkioihin nähden. (Juuti 2006: 56–58.)

Sosiaalis-kognitiiviset teoriat

Adamsin teoriassa yksilön motivaatio kytkeytyy yksilön sosiaaliseen ympäristöön vertailun kautta. Seuraava kehitysaskel motivaatioteorioissa oli sosiaalis-kognitiiviseen suuntaan, jossa motivaatio alettiin nähdä yhä monimutkaisempana ja dynaamisempana prosessina, joka muodostuu persoonallisuustekijöiden, sosiaalisen ympäristön sekä ajatusten ja muiden tajunnan sisäisten prosessien vuorovaikutuksena. (Juuti 2006: 55; Liukkonen ym. 2006: 24.) Sosiaalis-kognitiivisissa teorioissa minä nähdään keskeisenä ja motivaatioprosessi yksilön ominaisuutena ajatella ja prosessoida suoritussympäristöä. Motivaatioprosessi suuntaa tulevaisuuteen tavoitteiden muodossa. Tavoitteet voivat olla ulkoa tai sisältä asetettuja ja niiden orientaatio voi olla tehtävä- tai minäsuuntautunut. Sosiaalis-kognitiivisia teorioita ovat esimerkiksi Decin ja Ryanin itsemääräämisen teoria ja Banduran itsepystyvyysteoria. (Liukkonen ym. 2006: 25–26.) Näillä molemmilla teorioilla on vahva yhteys työmotivaation käsitteeseen ja ne käsitellään tarkemmin työmotivaatio-kappaleessa (ks. s. 25–28).

2.4. Työmotivaatiota kuvaavia teorioita

Aikaisemmassa kappaleessa motivaatioilmiötä kuvattiin kolmen keskeisen ominaisuuden kautta, joita ovat vireys, suunta ja sinnikkyys. Työmotivaatio käsitteenä sisältää nämä samat ominaisuudet. Työmotivaatio on joukko sisäisiä ja ulkoisia energisiä voimia, jotka saavat aikaa työhön liittyvää toimintaa ja jotka määrittävät toiminnan muodon, suunnan, sinnikkyuden ja keston (Pinder 2014: 11). Työmotivaatio on käsite, joka keskittyy yksilön työhön liittyviin tapahtumiin ja ilmiöihin. Työmotivaatio on yleistä motivaatiota laajempi käsite, joka ottaa huomioon myös ulkoiset tekijät kuten työympäristön ja työn

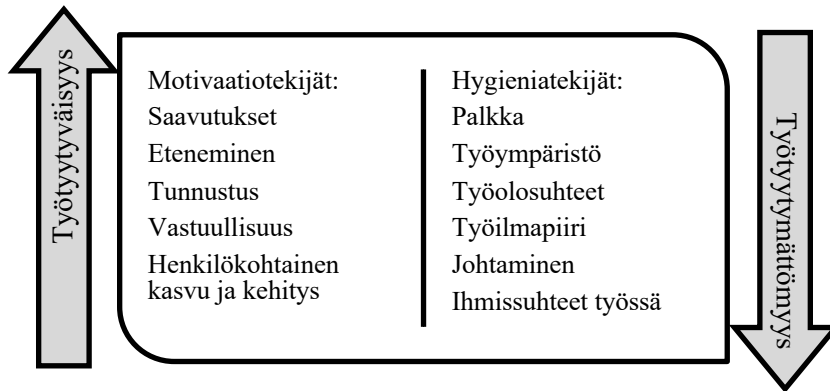
ominaisuudet sisäisten tekijöiden, kuten tarpeiden ja persoonallisuuden, lisäksi. (Ambrose & Kulik 1999: 231.)

Motivaatioteorioiden historia on pitkä kuten aikaisemmissa kappaleissa on kuvattu. Työmotivaatioteoriat pohjautuvat samaan kehityskulkuun ja yksittäisen teorian kategorisointi joko motivaatioteoriaksi tai työmotivaatioteoriaksi ei ole järkevää eikä edes tarpeellista. Seuraavissa kappaleissa kuvataan kronologisesti keskeisimpiä motivaatioteorioita, joilla on kosketuspintaa työelämän kanssa.

2.4.1. Työn ominaisuuksien vaikutus motivaatioon

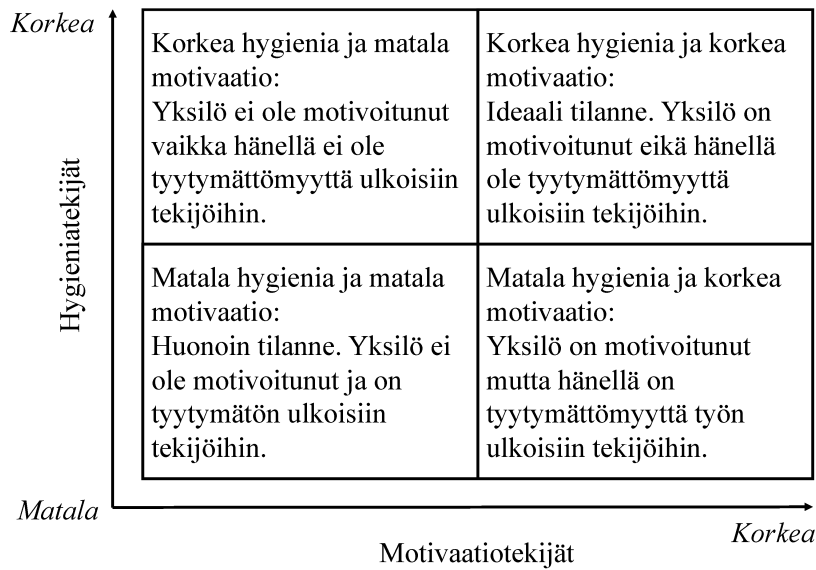
Herzbergin kaksifaktoriteoria

Aikaisemmin kuvattu Maslow'n tarvehierarkiateorian lisäksi yksi kuuluisimpia motivaatioteorioita on Herzbergin kaksifaktoriteoria eli motivaatio- ja hygienia teoria (ks. kuvio 2). Kaksifaktoriteoria on tarvelähtöinen sisältöteoria eli se pyrkii kuvamaan, mitkä sisällölliset tekijät motivoivat yksilöä. Teorian perusajatus on se, että yksilön toimintaan vaikuttavat ulkoiset hygientekijät ja sisäiset motivaatiotekijät, jotka joko lisäävät tai vähentävät yksilön työtyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Ulkoisia hygientekijöitä ovat esimerkiksi työympäristö, johtaminen, työilmapiiri ja palkka. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työssä eteneminen, tunnustukset saavutuksista, vastuullisuus ja henkilökohtainen kasvu ja edistyminen. Herzbergin mukaan työtyytyväisyys ja tyytymättömyys eivät ole saman ilmiön ääripäitä vaan kokonaan eri jatkumoitteita. Työtyytyväisyys ja työmotivaatio vaihtelee korkean tyytyväisyyden ja tyytyväisyyden puuttumisen välillä. Työtymättömyys taas päinvastaisesti tyytymättömyyden puuttumisen ja suuren tyytymättömyyden välillä. (Herzberg 1965: 394–396; Sinokki 2016: 105–107.)



Kuvio 2. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Herzberg 1965: 394–396).

Kaksifaktoriteorian mukaan motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä, mutta niiden puute ei vähennä työtyytyväisyyttä työtyytymättömyydeksi vaan tyytyväisyyden puuttumiseksi. Samalla periaatteella hygieniatekijöiden puute lisää työtyytymättömyyttä ja niiden olemassaolo vähentää työtyytymättömyyttä ja voi johtaa tyytymättömyyden puuttumiseen. Herzbergin teoria perustuu ajatukseen, että yksilöllä on kahdenlaisia tarpeita, fysiologisia perustarpeita sekä tarve kokea henkistä kasvua ja onnistumista. Hygieniatekijät ovat tyytyväisyyden perusta, mutta yksin ne eivät riitä yksilön motivoitumiseen. Yksilö voi siis yhtäaikaisesti olla eri kohdissa kumpaakin janaa (ks. kuvio 3). (Sinokki 2016: 107.)



Kuvio 3. Hygienia- ja motivaatiotekijöiden käyttäytyminen kaksifaktoriteoriassa (Sinokki 2016: 107).

2.4.2. Yksilöllisten tarpeiden ja ominaisuuksien vaikutus motivaatioon

McCllandin suoritusmotivaatioteoria

Kaksifaktoriteorian kanssa samoihin aikoihin McClland esitteli suoritusmotivaatioteorian, joka lukeutuu yhtä lailla tarvelähtöiseksi sisältöteoriaksi. Kun Herzberg keskittyi teoriassaan työn sisältöön ja työn ulkoisiin tekijöihin, kuten työolosuhteisiin, McClland puolestaan keskittyi Maslow'n tapaan enemmän yksilöön ja yksilön tarpeisiin motivaation lähteenä. (Steers, Mowday & Shapiro 2004: 381.) McCllandin mukaan motivaatio koostuu yksilön suoriutumisen, ryhmään kuulumisen ja vallankäytön tarpeista. Suoriutumisen tarve koostuu yksikön kyvystä ylittää itsensä ja suoriutua tehtävästä menestyksekkäästi. Ryhmään kuulumisen tarve ilmenee esimerkiksi muiden odotusten mukaisena käyttäytymisenä. Vallankäytöllä McClland tarkoitti yksilön mahdollisuutta kontrolloida ympäristöään. Tähän tarpeeseen ajatellaan johtajuuden liittyvän. (Sinokki 2016: 108–109.)

Yksilön erilliset tarpeet ovat koko ajan olemassa, mutta pääsääntöisesti jokin niistä hallitsee yksilön käytöstä. Tarpeet eivät ole siis hierarkkisia niin kuin Maslow'n tarvehierarkiateoriassa. (Steers ym. 2004: 381.) Yksilö, jonka toimintaa dominoi suoriutumisen tarve, on kiinnostunut tekemään työnsä hyvin ja pyrkii asettamaan itselleen haastavia mutta saavutettavissa olevia tavoitteita. Liian helposti saavutettavat tavoitteet eivät motivoi yksilöä, koska niiden saavuttaminen ei tuota riittävästi onnistumisen tunnetta. Vallankäytön tarpeen ollessa vahvin yksilö käyttäytyy johtajamaisesti. Mikäli johtajuudelle ei ole tilaa, yksilön käytös voi johtaa negatiiviseen autoritäärisyyteen. Ryhmään kuulumisen tarve luo ystävyysuhteita ja on perusta virallisille ja epävirallisille ryhmittymille. Palkkiot eivät ole suoritusmotivaatioteorian mukaan motiiveja vaan väline, jolla toimintaa voidaan ohjata haluttuun suuntaan. Halutun toiminnan palkitseminen vaikuttaa olevan tehokkaampaa kuin rankaiseminen ei toivotun toiminnan jälkeen. (Panda ym. 2014:193.)

Alderferin ERG-teoria

Nuorin tarveteorioista on Maslow'n teoriasta pohjautuva Alderferin ERG-teoria. ERG-teoria pyrkii selittämään yksilön käyttäytymiseen vaikuttavia tarvetekijöitä, jotka saavat yksilön ryhtymään tiettyihin toimintoihin. (Caulton 2012: 2.) ERG-teoriassa yksilön toimintaa ohjaavat tarpeet jaetaan kolmeen eri ryhmään: toimeentulon tarpeet, vuorovaikutuksen tarpeet ja kasvutarpeet. Alderferin toimeentulon tarpeet vastaavat Maslow'n fysiologisia ja turvallisuuden tarpeita, vuorovaikutuksen tarpeet yhteenkuuluvuuden tarpeita ja kasvutarpeet arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Maslow'n teoriasta poiketen Alderfer ei aseta tarpeita hierarkkiseen järjestykseen, vaan toteaa, että useampi kuin yksi tarvetaso voi aktivoitua samanaikaisesti. (Caulton 2012: 2; Panda ym. 2014: 196.)

Alderferin teorian vahvuutena työelämän kannalta pidetään sitä, että se keskittyy tarpeisiin, jotka ovat työelämässä oleellisia. McCllandin tapaan, Alderfer ei aseta tarpeita hierarkkiseen järjestykseen vaan toteaa, että useampi kuin yksi tarvetaso voi aktivoitua samanaikaisesti. Peruseriaate tarpeiden tyydyttämisessä on Alderferin mukaan kolmijakoinen. Mitä vähemmän kutakin tarvetta on tyydytetty, sitä enemmän yksilö pyrkii niitä

tydyttämää. Mikäli alemman tason tarve on tyydytetty, sitä enemmän yksilö haluaa tyydyttää ylemmän tason tarvetta. Mikäli ylemmän tason tarpeita ei pystytä tyydyttämään, yksilö pyrkii tyydyttämään alemman tason tarpeita. (Juuti 2006: 48; Sinokki 2016: 109–110.)

2.4.3. Työtehtävät motivaation lähteenä

Porter ja Lawlerin odotusarvoteoria

Aikaisemmassa kappaleessa esitelty Vroomin odotusarvoteoria oli ensimmäisiä prosessiteorioita. Odotusarvoteoriassa yksilön ajatellaan motivoituvan riittävän haasteellisista mutta saavutettavissa olevista tavoitteista, joista seuraa palkkio (Steers ym. 2004: 382). Porter ja Lawler jatkoivat Vroomin mallia myöhemmin niin, että työtyytyväisyyden ja motivaation yhteys selkiytyi. Aiemmin korkeaa työtyytyväisyyttä oli pidetty takeena korkeaan motivaatioon. (Juuti 2006: 51–52.) Porter ja Lawler erottivat teoriassaan nämä kaksi asiaa. Heidän mukaansa tavoitteen saavuttaminen ja palkkio motivoivat yksilöä, mutta tehtävän suorittamisen tuottama tyydytys ja hyvä mieli motivoivat yksilöä sisäisesti ulkoisen palkkion lisäksi. Motivoituakseen yksilöllä tulee olla myös kyvykkyyttä ja taitoja tehtävän suorittamiseen sekä selkeät odotukset tehtävän suhteen. Koettu kyvykkyys ja tehtävän suorittamisesta seuranneet oikeudenmukaiseksi koetut sisäiset ja ulkoiset palkkiot aikaan saavat työtyytyväisyyttä ja vahvistavat yksilön motivaatiota entisestään. Mikäli palkkiot eivät ole yksilön mielestä tavoittelemisen arvoisia tai yksilöllä ei ole kyvykkyyttä saavuttaa tavoitteita ei hän luultavimmin motivoitu tehtävän suorittamiseen. Tällä kaavalla on osin selitetty yksilöiden välisiä eroja motivoitumisessa. (Steers ym. 2004: 382; Juuti 2006: 51–53; Sinokki 2016: 110–111.)

Porterin ja Lawlerin lisäksi alkuperäistä Vroomin odotusarvoteoriaa on käytetty pohjana useiden eri tutkijoiden tutkimuksissa, joissa sitä on pyritty täydentämään tai tarkentamaan uudempien tutkimustulosten pohjalta. Yrityksistä huolimatta merkittäviä täydennyksiä ei ole pystytty muotoilemaan. (Kesselman, Hagen & Wherry 1974: 570–571; Steers ym. 2004: 382.)

Locken päämääräteoria

Edwin Locken päämääräteoria on yksi käytetyimmistä motivaatioteorioista organisaatioissa (Sinokki 2016: 113). Päämääräteoria perustuu havaintoon, jonka mukaan yksilö useimmiten motivoituu selkeistä tavoitteista ja päätepeisteistä. Yksilön motivaatioon ja suoriutumiseen vaikuttaa kolme keskeistä tekijää, jotka ovat tavoitteen ajallinen saavutettavuus sekä tehtävän vaikeus ja selkeys. Ajallisella saavutettavuudella tarkoitetaan sitä, että yksilö motivoituu helpommin tehtävään, jonka päätepeiste, eli tavoitteen täytyminen, on lähitulevaisuudessa. Esimerkiksi vuosia kestävään projektiin voi olla vaikea motivoitua, koska maalia ei ehkä hahmoteta. Tehtävän vaikeudesta Locke ajatteli samoin kuin edeltäjänsä Vroom. Tehtävän on oltava riittävän haastava mutta saavutettavissa, jotta yksilö motivoituu. Tehtävän ja erityisesti tavoitteen selkeys ja ymmärrettävyys yksilön näkökulmasta on myös motivaation kannalta tärkeää. ”Tee parhaasi” ei ole motivoitumisen kannalta hyvä käsky, koska jokaiselle yksilölle se merkitsee eri asiaa. (Panda ym. 2014: 196.)

2.4.4. Työn tuottamien tunteiden yhteys motivaatioon

1970-luvun alussa Deci kehitti motivaatioteoriamallin, joka perustui olettamukseen, että yksilön motivaatio koostuu ulkoisesta ja sisäisestä osajärjestelmästä. Hänen mukaansa sisäisesti motivoitunut yksilö suorittaa tehtäviä itse tehtävän suorittamisen aikaan saaman tyydytyksen vuoksi. (Ambrose & Kulik 1999: 253.) Mikäli sisäisen motivaation aikaan saamasta tehtävästä palkitaan ulkoisesti, esimerkiksi rahapalkkiona tai kontrolloivan palautteen muodossa, motivaatio vaikuttaisi laskevan. Mutta jos palkkio osoitetaan positiivisen palautteen muodossa, erityisesti yksilön pätevyyttä korostaen, motivaatio lisääntyy (Deci 1971: 105; Ambrose & Kulik 1999: 254). Itsenäisyyden ja pätevyyden tunteet siis parantavat sisäistä motivoitumista ja näiden puute vastaavasti vähentää motivoitumista ja johtaa yksilön toimintaan, jota ohjaa määräysvalta ja amotivaatio. Decin motivaatioteoriamallissa sisäisen ja ulkoisen motivaation kahtiajako on suoraviivainen eikä sellaiseen sovi selittämään työmotivaatiota erityisen hyvin. (Gagne & Deci 2005: 331–332.)

Pätevyyden tunne on perustana myös Banduran sosiaalisen oppimisen jälkeisessä teoriassa, jota kutsutaan itsepystyvyysteoriaksi. Itsepystyvyysteorian mukaan yksilön uskomus omasta pystyvyydestä tehtävän suorittamiseen on oleellista motivaation syttymisen taustalla. Yksilön pystyvyyssuskoon vaikuttavat yksilön aikaisemmat kokemukset, saadut palautteet ja psykofysiologinen tila. Psykofyologisella tilalla tarkoitetaan vireystasoa millä yksilö toimii. Näiden lisäksi pystyvyyssuskoon vaikuttaa Banduran mukaan toisten ihmisten havainnointi ja sitä kautta mahdollisesti muodostunut ymmärrys siitä, miten tehtävä tulisi suorittaa. (Liukkonen ym. 2006: 32.) Banduran aiemmin luoma sosiaalisen oppimisen teoriassa havainnoimalla ja mallintamalla oppiminen oli keskeinen sisältö (Bandura 1971: 2).

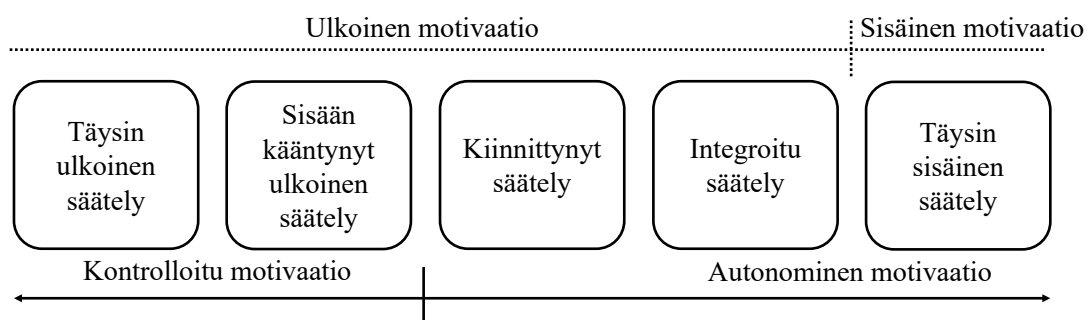
Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria

Deci jatkoi tutkimuksiaan yhdessä Ryanin kanssa ja julkaisi itsemääräämisteorian 1980-luvun puolivälissä. Itsemääräämisteorian perustuu kolmeen yksilön psykologiseen perustarpeeseen, joita ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Näitä tarpeita yksilö pyrkii jatkuvasti tyydyttämään arkisessa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Yksilön motivaatio esimerkiksi työtä kohtaan kasvaa, jos tehtävät tyydyttävät näitä perustarpeita. Autonomialla itsemääräämisteoriassa tarkoitetaan yksilön tunnetta siitä, että hän suorittaa tehtävää vapaaehtoisesti ilman ulkopuolisia käskyjä tai pakotteita. Kyvykkyys viittaa yksilön koettuun pätevyteen ja osaamiseen tehtävän suorittamiseen. Yhteenkuuluvuus sosiaalisen ympäristöön ja yksilön tunne siitä, että hänestä välitetään, on kolmas itsemääräämisteorian keskeinen ajatus. Mikäli tehtävä tyydyttää kaikkia näitä elementtejä yksilön itsemääräämismotivaatio on korkea ja hän motivoituu sisäisesti. Mikäli tarpeet eivät tyydyty laskee yksilön sisäinen motivoituminen ja ulkoinen motivoituminen vahvistuu tai motivoituminen puuttuu täysin. (Liukkonen ym. 2006: 27–28; Martela ym. 2017: 102.)

Decin ja Ryanin teoria ei itsestään selitä sisäisen motivaation syntyä, vaan pikemminkin keskittyy tutkimaan mitkä tekijät edistävät tai ehkäisevät sisäistä motivoitumista ja missä olosuhteissa (Deci & Ryan 2000: 70). Itsemääräämisteorian lähtee olettamuksesta, että yksilöä on luonnostaan aktiivinen, motivoituva ja itseään ohjaava (Vasalampi 2017: 54). Sisäinen motivaatio on tärkeä motivoitumisen muoto, mutta ei ainoa. Monet tehtävät,

joita yksilö suorittaa erityisesti aikuisiällä, eivät ole sisäisesti motivoivia. Itsemääräämisteoria pyrkiikin selittämään millä mekanismilla yksilö sisäistää nämä ulkoa tulleet tavoitteet ja motivoituu niiden suorittamiseen. (Deci & Ryan 2000: 71.)

Deci ja Ryan kuvaavat prosessia ulkoisten motiivien sisäistymiseksi, jonka kautta yksilö pyrkii omaksumaan ympäristön hyväksytyt tavat ja arvostukset osaksi omia arvojaan ja tätä kautta kokea itseohjautuvuutta toiminnassaan (ks. kuvio 4). Deci ja Ryan kuvaavat motiiveja janalla, jonka toisessa päässä on täysin ulkoa säädellyt motiivit ja toisessa täysin sisäiset motiivit. Täysi ulkoa säädelty motivaatio tarkoittaa toimintaa, jossa yksilön tekemistä ohjaa vain muiden henkilöiden tai ympäristön vaatimukset. Sisään kääntyneessä ulkoisessa säätelyssä vaatimus yksilön tekemiseen tulee samankaltaisesti täysin ulkoa päin, mutta yksilö kiinnostuu tehtävän suorittamisesta kielteisten tunteiden, kuten häpeän, välttämiseksi ja itsearvostuksen säilyttämiseksi. Motivaatio on kontrolloitua eli pääosin ulkoapäin tulevaa näissä molemmissa. Kiinnittyneessä ja integroituneessa säätelyssä yksilö hyväksyy asteittain ulkoapäin annetut tavoitteet ja liittää ne osaksi omia tavoitteitaan. Mikäli yksilö kiinnittyy vahvasti ulkoisiin tavoitteisiin ja liittää ne osaksi minäkuvaansa, voi motiivi muuttua ulkoisista vaatimuksista sisäisiksi, yksilön omiksi tavoitteiksi. Tällöin säätely muuttuu täysin sisäiseksi ja yksilö motivoituu sisäisesti, vaikka alkuperäinen tavoite oli ulkoapäin annettu. (Vasalampi 2017: 56–57.)



Kuvio 4. Ulkoisen motivaation sisäistyminen (Vasalampi 2017: 56–57; Deci & Ryan 2000: 72 mukaillen).

Itsemääräämisteoria on edelleen hyvin käytetty ja myöhemmin eri yhteyksiin sovellettu teoria. Tutkimukset ovat selvästi osoittaneet sisäisen ja autonomisen motivaation edut yksilön suoritukselle ja psyykkiselle hyvinvoinnille. (Vasalampi 2017: 63.) Esimerkiksi Vallerand on soveltanut itsemääräämisteoriaa luomassaan sisäisen ja ulkoisen motivaation hierarkkisessa teoriassa. Mallin mukaan motivaatio voi esiintyä kolmella eri hierarkkisella tasolla. Motivaatio voi olla tilannekohtaista, kontekstuaalista eli tiettyyn ympäristöön liittyvää tai globaalia, kaikkialla ja kaikissa tehtävissä ilmentyvää. (Gillet, Vallerand, Amoura & Baldes 2010: 155.) Toinen itsemääräämisteorian ja sisäisen motivoitumisen pohjalta luotu teoria on Csikszentmihalyin flow-teoria. Flow-tila edustaa erityisen korkeaa sisäisen motivoitumisen tilaa, jossa yksilö voi menettää ajan ja paikan tajun ja toiminta vain virtaa itsestään eteenpäin. Yksilön kaikki kapasiteetti on käytössä. Csikszentmihalyin mukaan tämä tila on saavutettavissa, jos tehtävät ovat sopivan haastavia ja jos tavoitteet ovat selkeät. Keskeistä on myös palautteen saaminen toiminnan aikana. (Nakamura & Csikszentmihalyi 2009: 90.)

2.5. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Perinteiset, rationaaliset motivaatioteoriat lähestyvät motivaatioilmiötä motiivien, piirteiden ja sisällön kautta yhdistäen nämä työympäristöön sekä mekanismeihin ja prosesseihin, jotka liittyvät pyrkimykseen ja valintoihin tavoitetta kohden. Kaikki motivaatioteoriat sisältävät työmotivaatiota selittäviä tekijöitä ja ilmiöitä. (Kanfer ym. 2017: 338–339).

Rationaalinen ja yksiviivainen kuva yksilön motivaatiosta ei ole riittävän ketterä tulkitsemaan yksilön käyttäytymisen monimutkaisuutta ja ristiriitaisuutta (Juuti 2006: 65). Motivaatio on monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat yksilön toiminnan lisäksi ympäristö, työnkuva, sosiaaliset olosuhteet, fyysinen kunto sekä työolosuhteet, kuten talous ja organisaatiokulttuuri (Kanfer ym. 2017: 338–339). Peruselementtejä ovat ihmisen psykologiset perustarpeet (autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus), mutta nykyiset organisaatiot ja muuttuva maailma tulkitsevat niiden tyydytys- ja toteuttamistapoja uudella dynaamisemmalla käsityksellä työmotivaatiosta. (Juuti 2006: 65; Kanfer ym. 2017: 338; Salmela-Aro & Nurmi 2017: 250.)

Marjo Sinokki on laatinut teoksessaan ”Työmotivaatio” (2016) työmotivaatiopyramidin kuvaamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat työmotivaation syntyyn (ks. kuvio 5). Pyramidin pohjautuu Sinokin omiin tutkimuksiin sekä hänen ymmärrykseensä aikaisemmista tutkimuksista. Motivaation synty on monimutkainen ja monisäikeinen tapahtumaketju. Pyramidin perustan luovat yhteiskunnalliset ja sosiodemografiset tekijät, jotka vaikuttavat osaltaan työn ominaispiirteisiin ja työntekijän ominaisuuksiin. Työntekijän kokemukset ja tulkinnat työoloista ovat subjektiivisia. Kaikkien näiden tekijöiden ja yksilön kokemusten seurauksena syntyy työmotivaatio. (Sinokki 2016: 137–139.)



Kuvio 5. Työmotivaatiopyramidi (Sinokki 2014: 139).

Myös esimerkiksi tunnetut motivaatiotutkijat Porter ja Miles päätyivät 1974 esittelemässään mallissa samankaltaisiin johtopäätöksiin kuin Sinokki. Ensimmäisiä kokonaisvaltaisesti motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin keskittyneitä malleja oli Porterin ja Milesin esittelemä malli, jonka mukaan yksilön työmotivaatio vaikuttaa neljä eri tekijää, joita ovat työntekijän yksilölliset ominaisuudet, työn ominaisuudet, työympäristön ominaisuudet ja ulkoisen ympäristön ominaisuudet. Jos työmotivaatioon halutaan vaikuttaa, on heidän mukaansa vaikutettava tai muutettava vähintään yhtä tekijää. (Perry & Porter 1982: 89.)

Hackman ja Oldham julkaisivat vuonna 1980 teorian työn ominaisuuksien vaikutuksesta työmotivaatioon. Mallissa erotetaan viisi eri tekijää, joilla on vaikutusta työmotivaatioon. Ensimmäinen tekijä on työn vaihtelevuus, jolla tarkoitetaan työn vaatimien taitojen moninaisuutta ja yksilön mahdollisuutta käyttää monipuolisesti kykyjään. Työtehtävän eheys ja sisällön mielekkyys on toinen tekijä. Kolmas tekijä on työn merkitys, joko yksilölle, organisaatiolle tai muille ihmisille. Nämä kolme ominaisuutta tuottavat yhdessä työn merkityksellisyyden tunnetta yksilölle. Neljäs tekijä teoriassa mahdollisuus itsenäiseen toimintaan. Autonomia työssä lisää yksilön kokemusta vastuusta. Viides tekijä on palaute työstään, jota kuvataan yksilön mahdollisuudeksi saada tietoa työn todellisista tuloksista. Nämä viisi työn ominaisuutta johtavat teorian mukaan yksilössä kriittisiin psykologisiin tiloihin, joiden olemassaolo tuottaa yksilölle sisäisiä palkkioita ja työtyytyväisyyttä, jotka vastaavasti johtavat yksilön sisäiseen motivoitumiseen ja työsuorituksen laadun parantumiseen. Teorian mukaan osa yksilöistä motivoituu herkemmin kuin toinen näiden viiden tekijän tai ominaisuuden ollessa työssä läsnä. (Champoux 1991: 431; Juuti 2006: 70–71; Sinokki 2016: 119–121.)

Thomas ja Velthouse julkaisivat oman sisäisen motivoitumisen mallinsa 1990. Heidän mallissaan keskeistä on Hackmannin ja Oldhamin mallin mukaisesti itse tehtävän lisäksi tehtävän tarkoitus ja merkitys yksilölle. Tunnetuin sisäisen motivaation tutkija Deci keskittyi teorioissaan enemmän pelkästään itse tehtävän tuottamaan motivoitumiseen. Thomasin ja Velthousen mallin mukaan yksilön sisäinen motivoituminen on riippuvainen neljästä eri tekijästä, joita ovat tunne työn merkityksellisyydestä, tunne valinnanvapaudesta, tunne kompetenssista eli osaamisesta ja kyvykkyydestä sekä tunne työn edistymisestä. (Thomas & Velthouse 1990: 666–668.)

Kuviossa 6 esitetään motivaatioon vaikuttavat tekijät Sinokin työmotivaatiopyramidin mukaisesti jaoteltuna (ks. s. 33). Yhteiskunnallisilla tekijöillä tarkoitetaan Sinokin motivaatiopyramidissa esimerkiksi valtiovallan linjauksia työaikalainsäädännöstä. Sosiodemografisia tekijöitä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli ja elämäntilanne. Esimerkiksi Inceoglu, Segers ja Batram ovat tutkineet iän vaikutusta motivoitumiseen. Heidän mukaansa ikä vaikuttaa siihen mikä motiivi motivoi yksilöä. Eroa motivaation määrässä ikä ei sen

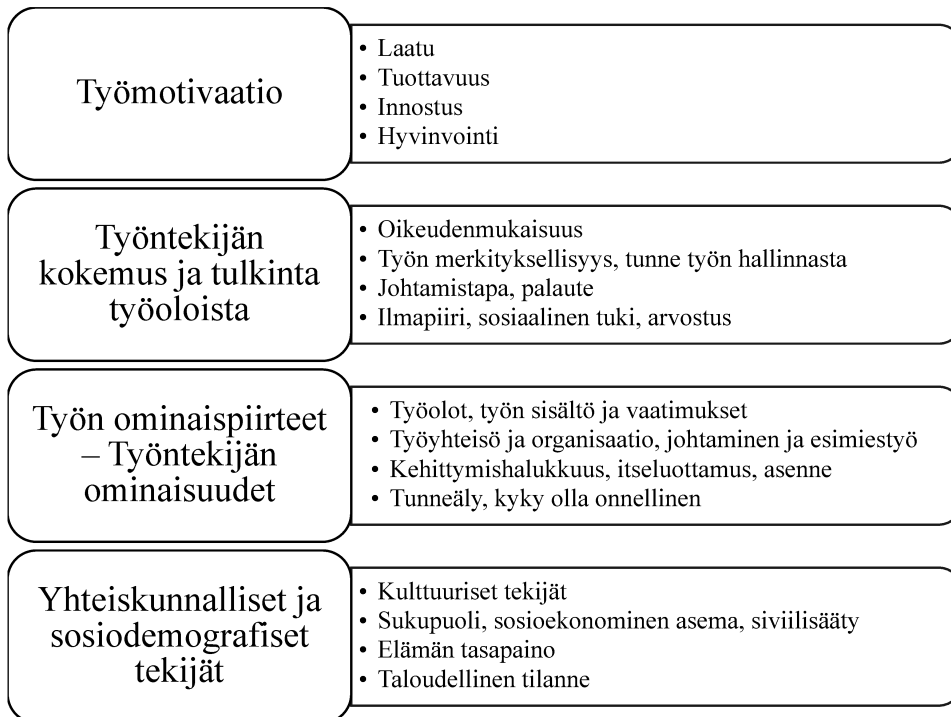
sijaan selitä. (Inceoglu, Segers & Matram 2012:324.) Elämäntilanteen vaikutusta motivoitumiseen on tutkittu paljon. Esimerkiksi Toode ym. tulivat tilastollisissa tutkimuksissaan siihen tulokseen, että elämäntilanteella ja perhesuhteella ei ollut merkitystä työntekijän motivoitumiseen (Toode, Routasalo, Helminen & Suominen 2015: 254). Raze, Whittaker, Jayasuriya, Yap ja Brentnall taas saivat tutkimuksissaan vastakkaisia tuloksia täysin eri kulttuuriolosuhteissa (Raze, Whittaker, Jayasuriya, Yap & Brentnall 2012: 828).

Työn ominaispiirteiden, kuten työn sisällön ja vaatimuksien sekä johtamisen vaikutuksia motivaatioon on tutkittu runsaasti jo Herzbergin kaksifaktoriteoriasta alkaen (Sinokki 2016: 105–107). Myös edellä esitelty Hackmanin ja Oldhamin malli korostaa työn eheyden ja sisällön merkitystä motivaation synnylle. Porter ja Miles nostivat myös esille työn ja työympäristön ominaisuudet motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Keskeisimpiä motivaatioon vaikuttavia työympäristön ominaisuuksia ovat vertaisryhmä ja esimiestyön sekä palkitsemisjärjestelmät ja myönteinen organisaatioilmapiiri. (Perry & Porter 1982: 91).

Motivaatioon vaikuttavia työntekijän ominaisuuksia ovat Sinokin mukaan esimerkiksi itseluottamus, asenne ja tunneäly (Sinokki 2016: 143). Myös Ruohotie ja Honka ovat esittäneet oman kolmijakoisen mallinsa motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Nämä kolme tekijäryhmää ovat persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Persoonallisuus sisältää yksilön mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet. Ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus vaikuttaa heidän mallinsa mukaan suuresti työmotivaatioon. Myös asenteiden yhteensopivuudella ja yksilön asenteella omasta itsestään on vaikutusta työhön motivoitumiseen. (Ruohotie & Honka 1999: 17–18.) Yksilön tarpeiden vaikutuksia motivaatioon on kuvattu jo esimerkiksi Herzbergin kaksifaktoriteoriassa ja McClellandin suoritusmotivaatioteoriassa (Steers ym. 2004: 381; Sinokki 2016: 105–107).

Yksilön kokemukset oikeudenmukaisuudesta, työn merkityksellisyydestä, työilmapiiristä, sosiaalisesta ympäristöstä ja johtamisesta vaikuttavat subjektiivisesti yksilön tulkintaa työoloista. Esimerkiksi työilmapiirin hyvyys tai pahuus ei näyttäydy kaikille välttämättä samanlaisena, vaan tulkintaan vaikuttaa esimerkiksi yksilön persoonallisuus tai

aikaisemmat kokemukset ilmiöstä. Yksilön kokemukset ja tulkinnan työoloista vaikuttavat työmotivaation syntyyn. Hyvä työmotivaatio voi myös vaikuttaa olosuhteiden tulkintaan positiivisesti, jolloin Sinokin työmotivaatiopyramidin ylimmät tasot voivat ruokkivat toisiaan. (Sinokki 2016: 137–139.)



Kuvio 6. Motivaatioon vaikuttavat tekijät työmotivaatiopyramidin mukaisesti jaoteltuna (Sinokki 2016: 139).

Työmotivaatio ja työtyytyväisyys ovat toisilleen läheisiä ilmiöitä. Organisaatioiden kilpailukyvyn ja kehityksen kannalta sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat kultakimpaleita. He ovat innostuneempia, aktiivisempia ja tuottavampia sekä saavat aikaan enemmän tulosta kestäväällä tavalla. Lisäksi innostuneet työntekijät ovat sitoutuneempia. Sama ilmiö kumpuaa yksilöihin työelämän ulkopuolella ja parantaa näin yksilön koko hyvinvointia. (Martela & Jarenko 2014: 32–33.)

2.6. Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Motivaatioteoriat ovat kehittyneet asteittain viettiteorioista erittäin monimutkaisiksi teoriarakenteiksi. Osa niistä soveltuu selittämään paremmin yksilön yleistä toimintaa ja käyttäytymistä, mutta osalla on selvä raja-pinta työmotivaatio käsitteeseen, joka tässä tutkimuksessa on mielenkiinnon kohteena. Kaikille teorioille yhteistä on kuitenkin se, että yksilön käytöstä ohjaa tietyt perustarpeet, jotka aikojen myötä ovat laajentuneet. Vietti-teorioissa perustarpeet nähtiin hyvin perustavaa laatua olevina fysiologisina tarpeina. Maslow'n humanistisen suuntauksen ajatukset lisäsivät perustarpeiksi myös korkeammat tarpeet, kuten itsensä toteuttamisen tarpeen. Korkeammat tarpeet nähtiin kuitenkin edelleen alisteisina fysiologisille perustarpeille. Kognitiivinen suuntaus laajensi näkökulmaa edelleen ja vertauskuvallisesti yksilö kohosi Maslow'n tarvehierarkian portailla keskivaiheille perusolettamuksena. Mielenkiinto teorioissa alkoi keskittyä yhä korkeampien tarpeiden tyydyttämiseen. Prosessiteorioiden myötä yksilö liitettiin osaksi ympäristöään. Sosiaalis-kognitiivinen suuntaus, jonka vaikutteet ovat edelleen vahvasti nähtävissä, siirsi fokuksen yksilöön ja yksilön tulkintoihin ympäristöstä. Yhteistä kaikille perinteisille motivaatioteorioille on se, että ne pyrkivät osaltaan selittämään miksi yksilö toimii niin kuin se toimii huomioiden perustarpeet, persoonallisuuden, järkiperäiset tekijät sekä sosiaalisen ympäristön.

Motivaation tärkeys erityisesti työelämässä on kriittinen. Yhteiskunnan ja organisaatioiden menestyksen keskiössä on työmotivaatio, joka vaikuttaa yksilön hyvinvointiin ja ammatilliseen virittäytyneisyyteen. Motivaatioilmiön taustalla vaikuttavat edelleen perinteiset motivaatioteoriat, joita kohtaan on osoitettu viimeisimpien vuosikymmenten aikana runsasta tutkimushuomiota. Erilaisia kenttäkokeita kuitenkin edelleen tarvitaan, jotta tieteellinen tietämys siirtyy yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskunnan hyödyksi ja arvoksi täysimääräisesti. (Kanfer ym. 2017: 338, 349.)

Motivaatioilmiön luonne on viime vuosikymmenien tutkimustiedon mukaan muuttunut entistä dynaamisemmaksi ja tavoiteohjatummaksi prosessiksi. Motivaatio nähdään aktiivisena prosessina, jonka piirteitä ovat tavoitteen ensisijaisuus, tavoitteeseen pyrkimisen affektiivinen prosessi ja yksilön henkilökohtainen rooli motivoitumisessa. (Kanfer ym.

2017: 349.) Kognitiivisella eli tiedon prosessointiin keskittyvillä yksilön mielen ilmiöillä ei enää pyritä selittämään motivaation ilmentymää, vaan rinnalle on tullut käsitys affektiivisesta prosessista, jolla tarkoitetaan yksilön tunteisiin liittyvää käsitteistöä ja käyttäytymisen malleja (Latham & Pinder 2004: 506). Mielenkiinnon kohteena on yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien, kokemusten ja ympäristön vuorovaikutuksen suhteet ja niiden vaikutukset yksilöön ja hänen suoritukseensa (Kanfer ym. 2017:348).

Perinteisen ”miksi” kysymyksen rinnalle on noussut ensin ”miten” ja ”mitä” sekä myöhemmin vielä ”missä” ja ”koska” kysymykset. Kysymykseen ”miksi” yksilö toimii niin kuin toimii, vastaavat vuosisadan alkupuolen perinteiset motivaatioteoriat, jotka keskittyivät kuvaamaan yksilön tarpeita ja yksittäisiä motiiveja. ”Miten” kysymys tuli mukaan selittämään yksilön motivoitumista kognitiivisten prosessiteorioiden myötä, joissa keskeistä oli yksilön ajatusprosessit ja odotukset motivaatioon vaikuttavina tekijöinä. Sosiaalis-kognitiiviset teoriat siirsivät huomion päämääräorientaatiosta enemmän yksilön vapaaehtoiseen ajatusprosessien myötä muuttuviin päätöksiin tavoitteiden valinnassa suhteessa suorituskykyyn, jolla vastataan kysymykseen ”mitä”. Tutkijat pyrkivät rakentamaan ymmärryksen, miten yksilö rakentaa ja valitsee tavoitetilan ja miten hän pyrkii sitä kohden sekä minkälaisia vaikutuksia ympäristöllä on tähän prosessiin. Uudemmat kysymykset ”missä” ja ”koska” käsittelevät tälläkin hetkellä ajankohtaisia ilmiöitä, kuten ympäristön vaikutusta yksilön sitoutumiseen ja käyttäytymiseen. Johtaminen, työolosuhteet ja työtiimit ovat esimerkkejä ulkoisista tekijöistä, joilla on vaikutusta yksilön motivoitumiseen ja joiden merkitystä tutkijat ovat pyrkineet ratkomaan. (Kanfer & Chen 2016: 7, 13–14.)

Synteessä poikkitieteellisistä neurotieteiden, biologian ja evoluutiopsykologian tutkimuksista Lawrence ja Nohria julkaisivat vuonna 2002 teoriansa ”human drives”, joka vapaasti suomennettuna on teoria yksilön motiiveista. Teorian mukaan työssä yksilöä motivaatiota ohjaa neljä tunneperäistä ajuria, jotka ovat halu saavuttaa, halu sitoutua, halu ymmärtää ja halu puolustaa (ks. taulukko 1). Laajoissa tutkimuksissaan he totesivat, että nämä neljä ajuria johtavat esimerkiksi yksilön korkeaan sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen ja lopulta organisaation parempaan suorituskykyyn. Jokainen ajuri vaikuttaa itsenäisesti motivaatiotekijöihin. Ajureilla ei myöskään ole hierarkiaa, eivätkä ne voi korvata

toisiaan. Esimerkiksi korkean palkan maksaminen ei tee yksilöstä innostuneempaa, koska palkka ei tyydytä halua sitoutua. Näin ollen kaikkiin neljä osa-alueetta on huomioitava, mikäli halutaan täysin motivoituneita yksilöitä. (Nohria, Groysberg & Lee 2008: 2–3; Lee & Raschke 2016: 165.)

Taulukko 1. Yksilön motivaatiota ohjaavat ajurit (Nohria ym. 2008: 2–3.)

Halu saavuttaa	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvinvoinnin kannalta välttämättömiä asioita kuten ruokaa, vaatteita tai rahaa asuntoon • Mutta myös iloa tuottavia asioita kuten viihdettä • Sosiaalinen statusta
Halu sitoutua	<ul style="list-style-type: none"> • Perusolettamuksena halu sitoutua läheisiin, yhteisöön jne. • Taustalla vahva positiivinen tunnelataus (rakkaus, huolehtiminen) • On ylpeys kuulua organisaatioon
Halu ymmärtää	<ul style="list-style-type: none"> • Ymmärrys ympäröivästä maailmasta • Työn merkityksellisyys • Työtehtävien haasteellisuus ja mahdollisuus kehittyä
Halu puolustaa	<ul style="list-style-type: none"> • Ulkoisilta uhilta puolustautuminen • Oikeudenmukaisuus organisaatiossa, selkeät tavoitteet • Turvallinen ja luotettava organisaatiokulttuuri

Organisaatiossa jokaiseen ajuriin voidaan vaikuttaa erillisen keinoin. Saavuttamisen halu on helpointa tyydyttää palkitsemisjärjestelmän avulla. Palkitsemisjärjestelmän tulee erottaa hyvät ja huonot toimintatavat ja toimijat ja sitoa palkkiot avoimesti hyviin toimintoihin sekä mahdollistaa hyvien toimijoiden eteneminen ja kehittyminen. Organisaatiokulttuuri, joka edistää ryhmätyötä, yhteistyötä, avoimuutta ja ystävyyttä edistää sitoutumisen halun täyttymistä. Työnkuvan suunnitteleminen merkitykselliseksi, haasteelliseksi ja mielenkiintoiseksi tukevat ymmärtämisen halua. Reilu, luotettava ja avoin johtamiskulttuuri vastaavat haluun puolustautua. Ajureihin vaikuttaminen ei ole yksin organisaation

käsissä, vaan lähijohdolla on myös vaikutusta yksilön kokemukseen motivaation tukemisesta. Vaikka organisaatiossa olisi kaikki edellä mainitut vaikuttamismekanismit olemassa, eivät ne välttämättä välity yksilölle ilman lähijohtajan toimia. Näin ollen lähijohtajan kyky tukea kaikkien neljän osa-alueen huomioimista vaikuttaa kokonaismotivoitumiseen merkittävästi. Malli osoittaa, että yksilön motivaatioon vaikuttavat johtamisjärjestelmä ja organisatoriset tekijät kompleksisesti. Perustarpeiden tyydyttäminen on edelleen keskeinen keino parhaaseen lopputulokseen pääsemisessä. (Nohria ym. 2008: 2–6.)

3. JOHTAMISEN YHTEYS TYÖNTEKIJÄN MOTIVOITUMISEEN

3.1. Johtamisen nykytrendit

Johtamista on olemassa lukuisia eri määritelmiä. Perinteisesti johtamisen ydintehtäviksi on katsottu kuuluvan suunnittelua, organisointia, toimeenpanoa ja valvontaa. Johtaminen voidaan nähdä myös vuorovaikutusprosessina, jonka tavoitteena on saada aikaan toimintaa asetettua päämäärää kohden. (Juuti 2006: 160.) Yksinkertaistettuna johtamisella tarkoitetaan siis toimintaa, jonka avulla resursseja pystytään hyödyntämään ja kohdentamaan tietyn tavoitteen saavuttamiseksi tehokkaasti. Johtamisen tavoitteena on saada jokainen organisaation jäsen toimimaan yhteistoiminnassa, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. (Seeck 2009: 41.)

Sana johtaminen voidaan englanniksi kääntää joko sanaksi *leadership* tai *management*. Näistä *management* vastaa enemmän asioiden johtamista, kun taas *leadership* termi sopii paremmin ihmisten johtamisen ja johtajuuden käsitteisiin. (Kotter 2013.) Suomen kielessä johtaminen on siis laajempi käsite, mikä tulee ottaa huomioon verrattaessa johtamista käsitteleviä tekstejä kansainvälisiin teksteihin.

Johtaminen on jatkuvasti erilaisten trendien ja johtamisoppien vaikutuksen kohteena. Vallalla olevat johtamisopit määrittävät näkemyksiä esimerkiksi työntekijästä, tavoitteista, organisaation valtarakenteista sekä palkitsemisen tavoista. (Seeck 2009: 41–42.) Historiallisesti tarkasteltuna merkittävimpiä johtamisoppeja ovat olleet tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneanalyttinen johtamisparadigma, organisaatiokulttuuriteoriat ja innovaatioteoria. (Kuokkanen 2015: 23–24; Sinokki 2016: 49.) Tieteellisen liikkeenjohtoon keskeisiä periaatteita ovat tehokkuus, työnjako ja johtaminen. Johtamista voidaan kuvata kolmen k:n johtamiseksi. Hyvä johtaja osaa käskä, kontrolloida ja korjata. Vaikka tieteellinen liikkeenjohto on vanhimpia johtamisoppeja, on se edelleen vallalla monissa organisaatioissa. (Sydänmaanlakka 2014: 8; Sinokki 2016: 50.) Innovaatioteorian aikakauteen siirryttiin 2000-luvulla, jolloin tehokkuuden johtaminen sai rinnalleen innovaatioita ja innostusta korostavan ajattelumallin. Teoriassa työntekijä nähdään yksilönä, jonka työsuoritukseen voidaan vaikuttaa innostamisen, motivoimisen

ja työssä kehittymisen kautta pelkän käskemisen sijaan. (Sinokki 2016: 53.) Viimeisen parin kymmenen vuoden aikana johtajuusteorioiden määrä on lisääntynyt merkittävästi. Uudemmat johtajuusteoriat keskittyvät entistä enemmän luovuuden ja innovatiivisuuden johtamiseen, tiedolla johtamiseen sekä johtajuuden asemoitumiseen organisaatiossa. Kompleksisuuden lisääntyminen haastaa johtamisen teorioita dynaamisuuteen ja ymmärrykseen siitä, miten yksilöt ajattelevat, tuntevat ja toimivat. (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu 2014: 55–56.)

Terveysthuolto on laajan uudistuspaineen alla niin Suomessa kuin monissa muissakin länsimaissa. Kustannuskasvun hillitseminen, tehokkuuden lisääminen ja peruspalveluiden vahvistaminen ovat globaaleja reformeja terveydenhuollossa. Yksityissektorilta tutumpia menetelmiä halutaan hyödyntää myös julkisen sektorin johtamisessa. Palveluiden tavoitteet ja tuottamistavat muuttuvat. Johtajuudelta vaaditaan uudenlaista osaamista, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Johtaminen nähdään avaintekijänä laadukkaiden palveluiden tuottamisessa. (Figueroa, Harrison, Chauhan & Meyer 2019: 8–9.) Jatkuva muutos työelämässä aiheuttaa epävarmuutta organisaatioissa. Muutosta ei aina kyetä näkemään mahdollisuutena, jolloin työilmapiiri helposti kiristyy ja konflikteja syntyy. Aito avoimuuden ja osallisuuden kulttuuri työyhteisössä ja vuorovaikutuksen läsnäolo ovat muutostalouden edellytyksiä, mutta näiden juurtuminen organisaatioihin on ollut haasteellista. Tukea haetaan edelleen hierarkiasta ja kolmen k:n periaatteista. (Mönkkönen & Roos 2010: 14–15; Tirkkonen 2014: 77.)

3.2. Motivaation johtaminen

Johtamisen ydin on pitkään ollut tehokkuuden maksimointi. Tehokkuuden tavoittelun käänköpuoli on virikkeiden katoaminen työstä. Virikkeet ovat kuitenkin virta, joka ruokkii innokkuutta ja mahdollistaa työn merkityksellisyyden kokemuksen. Luovat projektiorganisaatiot ovat esimerkki työympäristöistä, joissa innokkuus on usein pystytty valjastamaan käyttöön niin, että luovuus ja jatkuva kehittyminen ovat vallalla. Tulevaisuudessa johtamisessa pakko ja käskeminen eivät ole johtamisen työkaluja, koska ne eivät tue innokkuuden ilmapiirin luomista. Kontrollioimiseen ei myöskään ole mahdollisuutta

kompleksisuuden lisääntyessä. Sisäisen motivoitumisen mahdollistaminen olosuhteita optimoimalla nouseekin johtamisen keskeiseksi sisällöksi. Johtamisen konsultti Susanna Rahkamo on pohtinut tulevaisuuden johtamista käsittelevässä kirjoituksessaan soveltuisiko teatterimaailmasta tuttu produktioihin perustuva ekosysteeminen tapa organisoitua myös muihin työympäristöihin. (Rahkamo 2014: 111–122).

Tutkijat Latham ja Ernst laativat vuonna 2006 näkemyksensä motivaation johtamisen avaintekijöistä tulevaisuudessa. Näkemys perustuu aiempien motivaatioteorioiden historialliseen tarkasteluun 1900-luvun alusta alkaen nykyisiin teorioihin saakka. Heidän mukaansa työntekijöiden motivoituminen on erottamattomasti sidoksissa organisaation johtamiseen. Johtaminen ja johtajuus eivät kuitenkaan ole enää sidoksissa yksittäisen henkilöön tai johtoryhmään. Johtaminen tulisi nähdä dynaamisena prosessien ohjaamisen kohti kollektiivisyyttä, jossa ryhmät ovat peruskäsite yksilön sijaan. Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmien ja tehokkuuden mittaamisen tulisi kohdistua yksilön sijaan ryhmään. Johtamisen yhteisöllisyys nousee esiin siinä, että motivaatioilmapiiristä ovat vastuussa myös työntekijät. Lyhyesti sanottuna motivaatio tulevaisuudessa on yhteisöllinen toiminta ja yhteisöllinen saavutus. (Latham & Ernst 2016: 181,191–192.)

Oman haasteensa motivaation johtamiseen luovat työelämässä olevat eri sukupolvet. On todettu, että sairaaloissa työskentelevät hoitajat ovat vähintään kohtalaisen motivoituneita. On myös todettu, että ikääntyneemmät hoitajat motivoituvat nuoria hoitajia enemmän ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. (Toode 2015: 4.) Toisaalta alasta riippumattomissa tutkimuksissa on todettu päin vastaista, eli ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkka, menettävät merkitystään ikääntymisen myötä (Inceoglu ym. 2012: 304). Seuraavien vuosien aikana niin kutsutun Y-sukupolven edustajat tulevat määrällisesti valtamaan työelämän. Y-sukupolven edustajat tulevat haastamaan johtamisen menetelmät ja periaatteet. (Kultalahti & Viitala 2014: 569.) Tiivistetysti voidaan sanoa, että tulevaisuuden työntekijät motivoituvat mielenkiintoisesta ja joustavasta työstä, joka tarjoaa sopivasti kehittymismahdollisuuksia. Myös työpaikan ilmapiirillä ja työyhteisön sekä esimiehen mukavuudella on merkitystä motivoitumiseen. (Kultalahti & Viitala 2014: 576.) He haluavat tulla kuulluksi, arvostetuiksi ja kunnioitetuiksi ja uskaltavat myös vaatia näiden tavoitteiden toteutumista johtajiltaan. (Kultalahti 2015: 98.)

3.3. Kompleksisuus johtamisen haasteena

Inhimillisten arvojen esiin marssi johtamisopeissa haastaa perinteisen mekanistisen käsityksen organisaatioista. Mikään organisaatio ei toimi kuin kone ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti. Myöskään organisaatioissa esiintyvät ongelmatilanteet tai haasteet eivät ole ratkottavissa yksinkertaisesti. Mekanistisen maailmankuvan mahdollisuuden sekoittaa ihminen, joka estää konemaisen toiminnan omilla intresseillään, ajatuksillaan ja taidoillaan. Jatkuva muutos aiheuttaa yhtälailla muutoksia organisaation ympäristössä, joten mekanistisuuteen liittyvää vakautta ei tarjoudu siltäkään taholta. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013: 54–55.)

Kompleksisuutta johtamisessa, organisaatioissa tai terveydenhuollossa voidaan tarkastella hyvinkin syvällisesti. Tyydyn kuitenkin tässä yhteydessä hyvin pinnalliseen ilmiön esittelyyn. Kompleksisuuden yleisiä piirteitä ovat useista systeemeistä koostuva monimuotoinen rakenne, epälineaarinen vuorovaikutus eri osien välillä, vuorovaikutus ympäristön kanssa sekä erilaiset palautekanavat. Kompleksisen järjestelmän käyttäytymistä ei voida ennustaa tarkastelemalla yksittäisten systeemien toimintaa, järjestelmä on mukautuva ja mahdollisesti jopa itseorganisoituva. (Cilliers 2000: 24.)

Maailma, jossa elämme tällä hetkellä, vaatii organisaatioilta sekä eriytymistä ja erikoistumista, mutta myös yhdentymistä. Eriytyminen ilmenee esimerkiksi selvempänä työnjakona ja toimintojen erikoistumisena sekä yksilön oikeuksien ja velvollisuuksien lisääntymisenä. Globalisaatio itsessään taas on ilmentymä pyrkimyksestä yhdentymiseen kansojen kesken, niin lainsäädännöllisesti kuin ideologisestikin. Kompleksisuus organisaatioissa muodostuu näiden kahden vastavoiman tasapainotilan tavoittelusta. Vaakan ollessa enemmän eriytymisen puolella on uhkakuvana kaaos ja konfliktit. Yhdentymisen ollessa vallalla organisaation on vaarassa pysähtyä liian suuren mukautumishalukkuuden seurauksena. (Crooke, Csikszentmihalyi & Bikel 2015: 146.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa kompleksisuuden kaksi piirrettä ilmenevät esimerkiksi seuraavalla tavalla. Terveydenhuollon työympäristöt ovat vahvan poliittisen ja taloudellisen ohjauksen alaisia järjestelmiä. Vastavoimana haasteita asettaa hyvän hoidon

järjestäminen jokaiselle asiakkaalle asiakaslähtöisesti. Kahden eri tavoitetilan ristipaineessa vaaditaan työntekijöiltä päätöksentekokykyä, kokonaisuuksien ymmärrystä sekä kykyä hallita yksityiskohtia. Kyky toimia muuttuvissa ja yllättävästi käyttäytyvissä tilanteissa on kompleksisuuden ydintä. (Mertala 2011: 3.)

Nykyisen organisaatiokäsityksen mukaan organisaatiot tulisi nähdä avoimina systeemeinä. Avoin systeemi on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja riippuvainen ympäristöstään. Avoimen systeemin rajat ovat ympäristöönsä nähden häilyvät. Avoimen systeemin toiminta perustuu sisään tuleviin syötteisiin, joita prosessoidaan ja lopputuloksena on tuotteita. Syöte voi olla esimerkiksi ihminen tai materiaali ja lopputulos tuote tai palvelu. Avoimuus systeemissä tarkoittaa sitä, että prosessi ei pyöri kaavamaisesti, vaan syötteet voivat kulkea rajan yli vapaasti ja olla vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Avoimen systeemin toimivuus perustuu pyrkimykseen säilyttää tasapainotila jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Lopputuloksena on hyvin kompleksinen kokonaisuus, jota ei voida täysin hallita millään keinoilla. Ihmisten kyky muodostaa yhteinen ymmärrys asioista on ratkaiseva tekijä toiminnan tehokkuudelle ja muutoksen onnistumiselle. Yhteinen ymmärrys perustuu ymmärrykselle organisaation kompleksisesta luonteesta ja ihmisten roolista organisaation selviytymisessä ja menestymisessä. (Viitala & Jylhä 2019: 30–31.)

3.4. Eri johtamisismien ratkaisut motivaatio johtamiseen

Organisaatioiden toimintaympäristön monimutkaiset haasteet ja muutokset vaativat johtamiselta uutta näkökulmaa. Kolmen k:n periaatteet eivät enää toimi. Kirjallisuudessa vallalla olevia johtamisismejä ovat esimerkiksi palveleva, valmentava ja mahdollistava johtajuus ja dialoginen johtaminen. Uudet nimikkeet eivät tuo johtamisen viitekehykseen kokonaan uusia ajatuksia, vaan lähinnä pyrkivät päivittämään olemassa olevia ajatuksia vastaamaan kulloisenkin ajanjakson toimintaympäristön vaateita. Yhteistä näille kaikille johtamisismille on organisaation suunnan selkiyttäminen tavoitteiden asettamisen ja dialogin kautta sekä yksilön potentiaalin ja työssä onnistumisen mahdollistaminen muun

muassa jäykkiä rakenteita purkamalla ja johtajuutta hajauttamalla. (Viitala & Jylhä 2019: 51–52, 363–364.)

Palveleva johtaminen

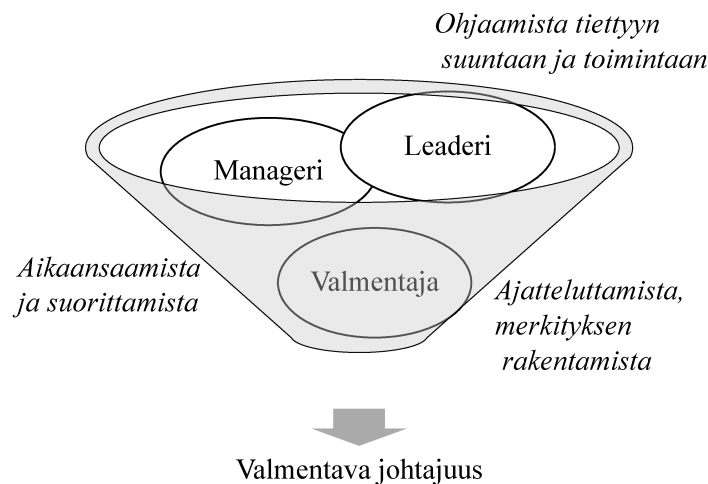
Palvelevan johtamisen ideologian mukaan johtamisella on elintärkeä rooli työmotivaatiossa. Palvelevan johtajan ydintehtävänä on optimoida työntekijöiden motivaatiota kehittämällä työntekijän vahvuuksia ja luontaista motivoitumista sekä luoda positiivinen työympäristö, joka vapauttaa työntekijän mahdollisuudet motivoitumiseen. Palvelevan johtajan on ansaittava työntekijöiden kunnioitus ja luottamus, koska johtajan asema ei perustu autoritäärisyyteen. Ideologiaa on pidetty melko radikaalina, koska se asettaa työntekijät keskiöön johtajien tai omistajien sijaan. Palvelevalla johtamisella voidaan kuitenkin vastata humanistisiin ongelmiin organisaatioissa, kuten työntekijöiden uupumiseen, työntekijöiden sitoutumiseen ja työyhteisön ilmapiiriin ongelmiin. (Wong & Davey 2007: 2–4.)

Palveleva johtajuus voidaan kuvata yksinkertaisimmin johtajan 10 ominaisuuden kautta, jotka ovat seuraavat (Spears 2010: 27–29):

- 1) *Kuunteleminen*: Intensiivisen kuuntelemisen tavoitteena pyrkimys tunnistaa yksilöiden ja ryhmän tahto sekä auttaa selventämään sitä.
- 2) *Empatia*: Yksilöt ymmärtäminen ja hyväksyminen sellaisena kuin he ovat.
- 3) *Parantaminen*: Kyky auttaa eheyttämään itseään ja suhteita muihin.
- 4) *Tietoisuus*: Auttaa ymmärtämään etiikkaan, valtaan ja arvoihin liittyviä kysymyksiä kokonaisvaltaisesti.
- 5) *Suostuttelu*: Pyrkimys mieluummin suostutella ja vakuuttaa kuin pakottaa noudattamaan.
- 6) *Hahmottaminen*: Kyky unelmoida ja ajatella tulevaisuuteen suuntaavasti.
- 7) *Ennakointi*: Kyky ennakoida tilanteen todennäköistä lopputulosta.
- 8) *Suunnannäyttäminen*: Odotusten ilmaiseminen.
- 9) *Sitoutuminen*: Kohdistuu erityisesti vastuuseen työntekijöiden kasvusta.
- 10) *Yhteisöllisyys*: Paikalliset yhteisöt suurien instituutioiden sijaan.

Valmentava johtajuus

Valmentavassa johtajuudessa johtajuus perustuu mahdollistamiseen ja valmentavaan suuntautumiseen perinteisen komento ja kontrollointi suuntautumisen sijaan. Johtajan ydintehtävä on keskittyä kehittämään yksilöitä ja helpottaa heidän oppimistaan. (Ellinger, Watkins & Bostrom 1999: 106.) Valmentava johtajuus muodostuu kolmesta eri roolista, joita ovat manageri, leaderi ja valmentaja (ks. kuvio 7). Jokaisella roolilla on omat ydintehtävänsä, mutta käytännössä ne sekoittuvat keskenään, eikä erottelulla ole sinällään merkitystä. Johtaminen näyttäytyy ennen kaikkea yhdessä tekemisenä, jonka ohessa johtaja suorittaa perinteisempiä johtamistehtäviä, kuten lakisäätöisten velvollisuuksien hoitamista ja päätöksentekoa. (Ristikangas & Ristikangas 2017: 38–40.)



Kuvio 7. Valmentavan johtajuuden roolit (Ristikangas & Ristikangas 2017: 38).

Työmotivaation näkökulmasta valmentavan johtajuuden myönteiset vaikutukset perustuvat arvostavan, osallistavan ja tavoitteellisen yhteistoiminnan tuottamiin positiivisiin vaikutuksiin, niin yksilötasolla, kuin koko ryhmässäkin. Johtajan tehtävä on tukea yksilöiden kasvua, jolloin yksilöiden potentiaali vapautuu koko ryhmän käyttöön. Ryhmän potentiaali vahvistaa edelleen yksilön voimaantumista ja kehittymistä. Yksilön tukeminen

perustuu arvostukseen ja luottamukseen. Johtajan tehtävänä ei ole teknisesti kehittää yksilöä vaan pikemminkin kannustaa ja mahdollistaa kasvu ja kehitys. Johtaja asemoituu vierellä kulkijaksi ja yhdessä tekijäksi, joka tuntee merkityksellisyyden tunteita työstään ja motivoituu muiden onnistumisista. (Ristikangas & Ristikangas 2017: 12–15.)

Dialoginen johtaminen

Dialoginen johtaminen on noussut pinnalle viimeisten kymmenen vuoden aikana. Työelämän muutokset ovat tuoneet mukanaan kielteisen sävyn työelämää koskevaan uusiintiin säästöjen, jatkuvien muutosten ja tehokkuuden tavoittelun muodossa. Dialogista johtamistapaa ja aitoa dialogia kaikkien osapuolien kesken on tarjottu ratkaisun avaimeksi työntekijöiden potentiaalin maksimaalisessa hyödyntämisessä ja organisaatioiden menestymisessä. Johtamisen arkikäytännöt eivät kuitenkaan ole muuttuneet oleellisesti aiempaa dialogisemmiksi yrityksistä huolimatta. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015: 13–17.)

Dialogista johtamista on tutkineet useat tutkijat maailmanlaajuisesti. Yksi tunnetuimmista on William Isaac, joka on teoksessaan *Dialogue and the Art of Thinking Together* esittänyt dialogisuuden neljäksi pääperiaatteeksi suoraan puhumisen, kuuntelemisen, kunnioittamisen ja odottamisen (ks. taulukko 2). Dialogisen johtamisen periaatteita noudattamalla voidaan työntekijälle saada aikaan myönteisiä tunteita ja kokemuksia työstä ja sen kehittämisestä, jonka kautta työntekijän motivoitumisen edellytykset paranevat. Dialogisella johtamisella voidaan vastata useiden eri työmotivaatioteorioiden keskeisiin periaatteisiin. (Syvänen ym. 2015: 32–34, 121–122, 136.)

Dialogisen johtamisen on todettu parantaneen sairaanhoitajien työn laatua ja potilashoidon tasoa. Johtamisen vaikutus työn laatuun ja hoidon tasoon perustuu dialogisuuden edellyttämän vuoropuhelun lisääntymiseen ja sitä kautta työntekijän itsetunnon, innovatiivisuuden ja autonomisuuden tunteiden lisääntymiseen. (Amestoy, Backes, Thofehrn, Martini, Meirelles & Trindade 2014: 126.)

Taulukko 2. Dialogisuuden periaatteet Isaacin mukaan (Syvänen ym. 2015: 33).

<p>Puhu suoraan Aidot sisäiset äänet esille</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Äänen käyttäminen ja vastuullinen kommunikointi • Puhuminen • Kannan ottaminen • Itsensä ilmaiseminen
<p>Kuuntele Syvä ja aito toisten kuunteleminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Itsensä ja toisten kuunteleminen
<p>Kunnioita Toisten käsitysten, kokemusten ja mielipiteiden arvostaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Itsensä ja toisten arvostaminen
<p>Odota Omien näkökulmien ja perspektiivien laajentaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Omien käsitysten ja tulkintojen pidättäminen • Viivästäminen, joka toteutuu itsekriittisyyden ja itsereflektion avulla

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1. Metodologiset valinnat

Motivaatio itsessään on kuin tuuli. Ilmiö, jota kukaan ei näe, mutta sen vaikutukset nähdään. Eri motivaatioteoriat ovat tulkintoja siitä, mitä motivaation koetaan olevan ja näin ollen samasta ilmiöstä voi olla hyvinkin ristiriitaisia tulkintoja. (Metsämuuronen 2006: 35.) Teoreettinen viitekehys asettaa tiettyjä raameja sille, millaista empiiristä aineistoa kannattaa kerätä ja miten aineistoa kannattaa tulkita. Kvalitatiiviselle tutkimukselle luonteenomaista on kerätä aineistoa, jota voi tarkastella monista eri näkökulmista. (Alasuutari 2007: 83–85.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi perusominaisuus on induktiivisuus. Induktiivinen päättely etenee yksittäistapauksista yleiseen suuntaa. Vaihtoehtoisesti päättely voisi edetä yleisestä yksityiskohtaiseen, jolloin päättely olisi deduktiivista. Induktiivisessa päättelyssä keskeistä on aineistolähtöisyys. Tutkimusaineisto on kuvaus yksittäistapauksista, joiden analyysissa havainnoista muodostetaan laajempia kokonaisuuksia. Induktiivinen ja deduktiivinen päättely voi myös osin yhdistyä, jolloin puhutaan abduktiivisesta päättelystä. (Kylmä & Juvakka 2007: 22–23.)

Kvalitatiivinen tutkimus on tyypillisesti kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jonka lähtökohtana on ihminen ja hänen elämänpiirinsä sekä niihin liittyvät merkitykset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003: 155; Kylmä & Juvakka 2007: 16.) Yksi kvalitatiivinen tutkimusperinne on fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen erityispiirre on se, että siinä ihminen on tutkimuksen kohteen sekä tutkijana. Tutkimuksen tavoitteena on käsitteellistää tutkittava ilmiö tutkittavan esiymmärrystä tutkimalla. Tutkimuksella pyritään tekemään näkyväksi ja tietoisuuteen koettu, mutta huomaamaton tai vielä tietoisesti ajatteleminen ilmiö. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 34–35.)

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena fenomenologis-hermeneuttista tutkimusperinnettä mukailen. Motivaatio käsitteenä on monitulkintainen,

joten tutkimusstrategian valinta oli melko yksiselitteinen. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa ja selittää motivaatioilmiötä tietyssä kontekstissa, jolloin laadullinen tutkimus oli ensisijainen valinta. Tutkimuksen kohteena olivat yksilön kokemukset ilmiöstä. Yksilöiden kuvaamat kokemukset edustavat tässä tutkimuksessa yksittäistapauksia, joiden analyysillä pyritään muodostamaan laajempia kokonaisuuksia ja kuvauksia vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Laadullisen tutkimuksen yksi tyypillisin aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Haastattelu sopii hyvin tutkimuksiin, joissa halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii. Vastauksen näihin kysymyksiin saa helpoiten kysymällä asiaa tutkittavalta. Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan ihmisiä tiedonkeruun instrumenttina, koska tutkimusperinteen mukaisesti tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tiedon tuottajana enemmän kuin mekaanisiin mittausvälineisiin. (Hirsjärvi ym. 2003: 155; Tuomi & Sarajärvi 2009: 71–72.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia eli haastateltavia on yleensä vähän. Haastateltavien ei ole tarkoitus edustaa kattavasti tiettyä joukkoa, jolloin haastateltavien valinta perustuu tarkoituksenmukaisuuteen, eikä esimerkiksi satunnaistamiseen. Tavoitteena on kerätä mahdollisimman rikas ja kattava kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Liian pieni haastateltavien määrä voi rajoittaa aineiston tuottaman tiedon määrää, mutta yhtä lailla liian iso haastatteluaineisto voi heikentää oleellisen löytymistä aineistosta. (Kylmä & Juvakka 2007: 58–59.) Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää tutkimuskohdetta ja tutkittavien määrän valitseminen ennalta on aina haasteellista. Aineisto on riittävä, kun se satureituu eli kyllääntyy. Haastattelujen määrä on riittävä, kun ne eivät enää tuota lisää teoreettisesti tärkeitä teemoja. Ihanteellisessa tilanteessa aineistonkeruu eli haastattelut ja aineiston purku ja analyysi etenisivät samanaikaisesti, jolloin haastattelujen määrän voisi tutkimuksen edetessä vaikuttaa. Käytännössä tämä ei aina mahdollista. (Hirsjärvi ym. 2003: 168–169; Hyvärinen 2017: 34–36.)

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelulle on tyypillistä se, että tarkkoja haastattelukysymyksiä ei ole lyöty lukkoon, vaan ennalta on määritetty vain keskeiset teemat, joita haastattelussa käsitellään. Haastattelija voi esittää

lisäkysymyksiä, selventää vastauksia tai käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Varsinaiseen dialogiseen haastatteluun ei valitun tutkimusperinteen vastaisesti kuitenkaan pyritä. (Tuomi & Sarajarvi 2009: 73; Hyvärinen 2017: 21.)

Tässä tutkimuksessa haastattelun teemat nousevat tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä. Teemat pohjautuivat pääasiallisesti aikaisemmin tässä työssä kuvattuun Marjo Sinokin työmotivaatiopyramidiin (ks. s. 30). Teemahaastattelut kysymysteemat oli laadittu niin, että tutkittavilla oli mahdollisuus vapaampaan kokemuskerrontaan, mikäli ennalta tutkijan valitsemat teemat eivät olleet soveliaita tutkittavan näkökulmasta.

4.2. Tutkimusaineiston hankinta

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena olivat päivystyshoitotyössä työskentelevät hoitajat. Tutkimus toteutettiin viiden eri sairaanhoitopiirin yhteispäivystystasoisissa päivystysyksikössä. Jokaisessa päivystysyksikössä haastateltiin 3 hoitotyöntekijää. Yhteensä haastateltavia oli siis 15 kappaletta. Haastateltavat rekrytoitiin maantieteellisesti laajalta alueelta, joten tutkimuksen toteutuminen suunnitellussa aikataulussa rajoitti haastattelujen määrää. Tässä tutkimuksessa tärkeimmäksi tutkimusaineiston hankintaa ohjaavaksi tekijäksi valittiin haastateltavien työskenteleminen erilaisissa ja eripuolilla Suomea sijaitsevista terveydenhuollon päivystysyksiköissä. Tutkimustuloksista pyritään luomaan ymmärrys motivaatioilmiöön päivystyshoitotyössä Suomessa.

Sairaanhoitopiirit, joilta tutkimuslupa anottiin, olivat seuraavat: Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri, Päijät-Hämeen sairaanhoitopiiri, Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri, Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri ja Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiiri. Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen jokaisen päivystysyksikön hoitotyön esimiehelle lähetettiin sähköpostitse tietopaketti tutkimuksesta, jonka avulla esimiestä pyydettiin rekrytoimaan haastateltavat kustakin yksiköstä. Tietopaketti pyydettiin jakamaan kaikille haastateltaville ennen haastattelun toteuttamista. Tietopaketti sisälsi tutkimussuunnitelman, haastattelukysymykset sekä erikseen haastateltaville laaditun yhden sivun tiedotteen, jossa kerrottiin tutkimuksen käytännön toteutuksesta.

Tutkimushaastattelut toteutettiin kesäkuussa ja syyskuussa 2019. Kaikki haastattelut pystyttiin suorittamaan haastateltavien työajalla heidän työyksiköissään kahdenkeskinä tilaisuuksina. Haastattelut nauhoitettiin kahden eri matkapuhelimen sanelin sovelluksella. Haastatteluissa nauhoitettiin vain äänimateriaalia. Molemmat nauhoittamiseen käytetyt matkapuhelimet ovat tutkijan henkilökohtaisia ja niiden käyttö on suojattu sormenjälkitunnisteella. Tutkimuslupaprosessin yhteydessä laadittiin jokaiselle sairaanhoitopiirille erikseen Euroopan Unionin tietosuojasetuksen mukaisesti tietosuojaseloste tutkimusaineiston hankinnasta ja käsittelystä.

Haastattelutilaisuuden aluksi jokaiselta haastateltavalta tiedusteltiin, olivatko he tutustuneet ennalta jaettuun tietopakettiin ja kerrattiin tutkimuksen keskeisimmät tavoitteet ja toteutus. Tiedonannon jälkeen haastateltavat allekirjoittivat suostumuslomakkeen osallistumisesta tutkimukseen. Suostumuslomake allekirjoitettiin kahtena eri kappaleena, joista toinen jäi tutkijalle ja toinen haastateltavalle. Suostumuslomake pyydettiin säilyttämään tutkimuksen raportin eli pro gradu -tutkielman julkaisuun asti, koska lomakkeeseen oli kirjattu ohjeet ja yhteystiedot, mikäli haastateltava haluaisi myöhemmin kieltäytyä tutkimuksesta ja kieltää kerätyn aineiston hyödyntämisen.

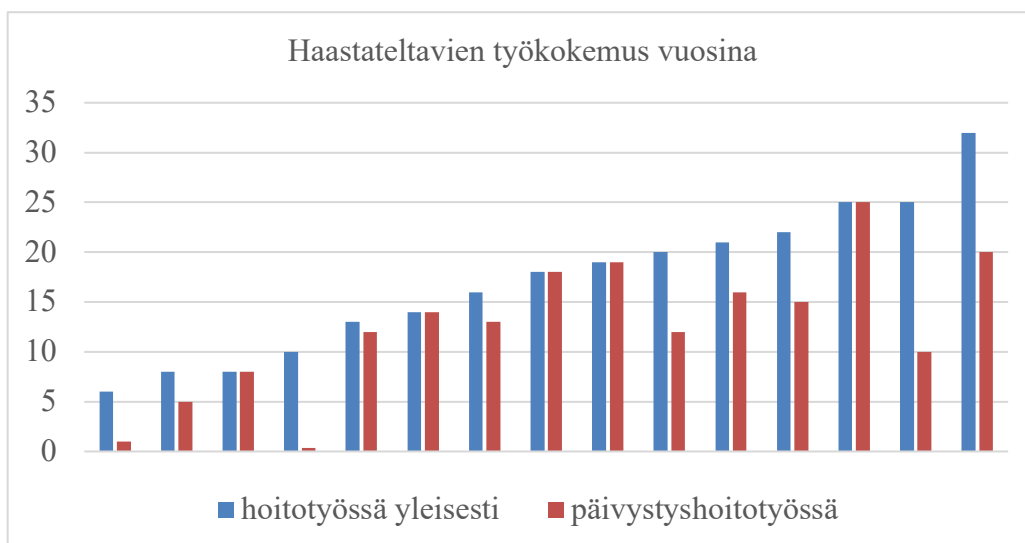
Jokaisen haastattelun alussa nauhoitteelle kerrottiin haastateltavan nimi sekä päivämäärä, jotta aineisto voidaan tunnistaa jälkikäteen, mikäli haastateltava kieltäytyy aineiston käyttämisen. Ensimmäiset kolme haastattelukysymystä kartoittivat haastateltavien taustatietoja, kuten ammattinimikettä, ikää, ja työkokemuksen määrää. Haastattelut etenivät teemahaastattelulle tyypillisesti ennalta laadittujen haastatteluteemojen mukaisesti. Haastatteluteemoja oli viisi ja jokaisen teeman alle oli ennalta laadittu 3–6 kysymystä. Näiden lisäksi haastateltaville esitettiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä sekä apukysymyksiä. Yhdenkään kysymyksen kohdalla ei esiintynyt systemaattista hankaluutta vastaamisessa. Tästä voidaan tulkita, että haastattelukysymykset olivat selkeästi ja ymmärrettävästi laaditut. Lisäkysymysten tavoitteena oli syventää haastateltavien kerrontaa aihepiiristä. Apukysymyksiä esitettiin, mikäli haastateltavalla oli vaikeuksia päästä tarinan alkuun vastaamisessa. Apukysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että niiden avulla esimerkiksi avattiin laajempaa käsitettä osiin, jotta vastaaminen yksinkertaistuu.

Lisäkysymyksiä esitettiin jokaisessa haastattelussa, mutta apukysymyksiä käytettiin vain muutamissa haastatteluissa.

Haastattelujen kesto vaihteli 21 ja 53 minuutin välillä. Haastattelunauhoituksista kirjallista fonttikoolla 12 ja rivivälillä yksi litteroitua tutkimusaineistoa muodostui 146 sivua. Litterointi suoritettiin sanatarkasti haastattelunauhoitusten mukaisesti. Sen sijaan itse raportissa esitettävistä lainauksista on selvät murre sanat ja muut anonymiteettiä vaarantavat sanat tai ilmaukset muutettu kirjakielisiksi tai poistettu kokonaan (1 erillisnimi).

Tutkimusta varten haastateltiin 15:sta päivystyshoitotyöntekijää. Haastateltavien joukossa oli edustajia molemmista sukupuolista. Haastateltavat olivat iältään 27–60 vuotiaita (ka 42,4 vuotta). Haastateltavilta kysyttiin heidän ammattinimikettään ja koulutusta, mutta näitä tietoja ei julkaista anonymiteetin turvaamiseksi. Työkokemusvuosia hoitotyössä haastateltavilla oli 6–32 vuotta (ka 17 v.) ja työkokemusta päivystyshoitotyöstä 1–25 vuotta (ka 12,5 v.) (ks taulukko 3). Haastateltavien työmotivaation keskiarvo asteikolla 4–10 arvioituna oli tällä hetkellä 8,0 (vv 5,0–9,0). Haastateltavien työmotivaatio oli siis hyvä.

Taulukko 3. Haastateltavien työkokemus.



4.3. Tutkimusaineiston analyysi

Moniin lähteisiin vedoten Kyngäs ja Vanhanen (1999) ovat todenneet, että sisällön analyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91, 103.) Tässä tutkimuksessa dokumentteina ovat litteroidut eli puhtaaksi kirjoitetut haastatteluaineistot.

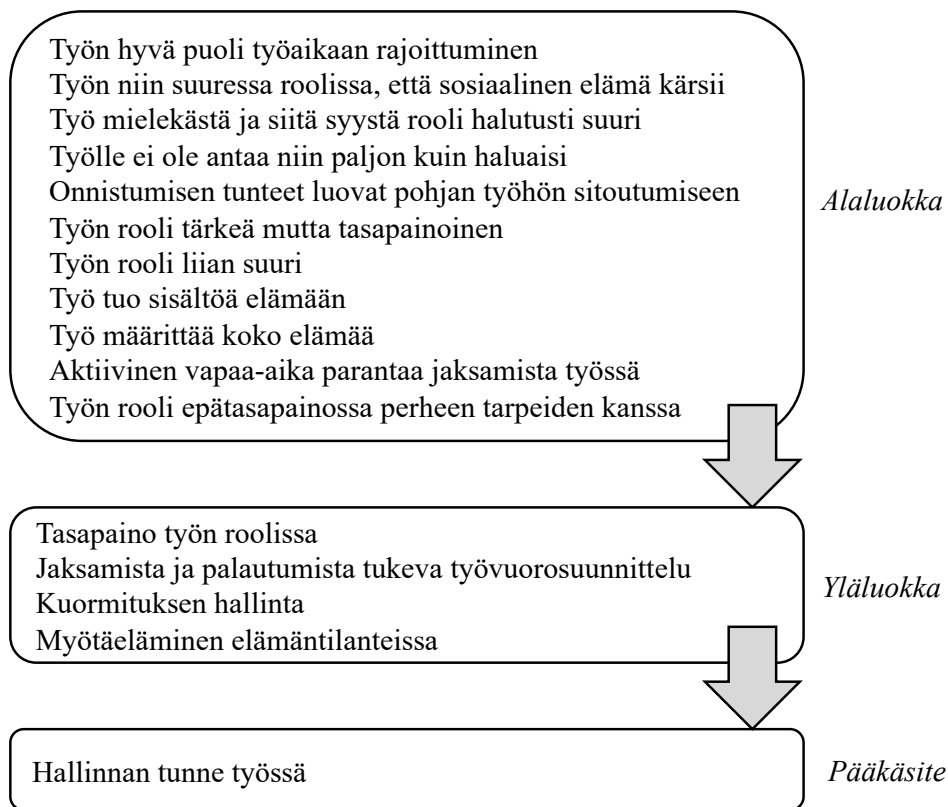
Sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa joko teoria- tai aineistolähtöisesti. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee kolmiportaisesti niin, että ensin litteroitu aineisto redusoidaan eli pelkistetään, tämän jälkeen aineista klusteroidaan eli ryhmitellään ja lopuksi abstrahoidaan eli ryhmittelyn seurauksena syntyneistä ylärhymistä muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 108–109.)

Tämän tutkimuksen litteroitu haastatteluaineisto on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Aineistolähtöisyys sopii hyvin tutkimuksen induktiivisen luonteeseen, jossa päättely etenee yksittäistapauksista yleiseen. Teoriaohjaavassa analyysissä aineistoa voitaisiin jopa ryhmitellä tai lopullisia muodostettua teoreettisia käsitteitä analysoida teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95–97).

Aineistolähtöisen analyysin perusoletus on, että analyysiyksiköt eivät ole ennalta määritettyjä. Tutkimuksen tarkoitus ja kysymyksenasettelu ohjaavat kuitenkin analyysia. Kaikkea aineistosta nousevaa tietoa ei analysoida, vaan aineistosta haetaan vastausta tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtäviin. Teoria ei ohjaa analyysin sisältöä vaan pikemmin analyysin toteuttamista. (Kylmä & Juvakka 2007: 112–113; Tuomi & Sarajärvi 2009: 95).

Tässä tutkimuksessa aineistolähtöinen sisällönanalyysi toteutettiin litteroimalla koko haastatteluaineisto ensin kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen kirjallinen aineisto luettiin huolellisesti kahteen kertaan alustavan ymmärryksen luomiseksi. Seuraavaksi aineistosta etsittiin tutkimuskysymysten kannalta olennaisia ilmaisuja, joita löytyi yhteensä 374 kappaletta. Nämä pelkistetyt ilmaukset listattiin ja irrotettiin alkuperäisistä

haastattelukysymyksistä. Samalla tavalla tutkittavaa ilmiötä kuvaavista pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alaluokkia. Alaluokat yhdistettiin laajemmiksi yläluokiksi tutkimuskysymyksittäin. Tutkittavaa ilmiötä kuvaavia yläluokkia muodostui yhteensä 28 kappaletta. Lopuksi yläluokat vielä yhdistettiin kymmeneksi ilmiötä kuvaavaksi pääkäsitteeksi (ks. kuvio 8). Tutkimuksen tulokset esitetään pääkäsitteiden ja yläluokkien jakoa hyödyntäen. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston synteesi teoreettiseen viitekehykseen tulee esille johtopäätöksissä, koska haastatteluaineistosta halutaan nostaa esiin tulokset sellaisena kuin ne ilmenevät.



Kuvio 8. Esimerkki pääkäsitteen muodostumisesta aineiston analyysin kautta.

5. TULOKSET

5.1. Motivaation syntyyn vaikuttavat tekijät

Hoitotyöntekijöiden motivaatioon syntyy vaikuttaa aineiston perusteella neljä keskeistä tekijää, joita ovat hallinnan tunne työstä, kokemus arvostuksesta, turvallinen ja innostava ympäristö sekä yksilön mahdollisuus valinnanvapauteen. Nämä neljä tekijää muodostavat pohjan, jonka varaan motivoituminen itse työstä rakentuu. Hallinnan tunne työstä on laajuudeltaan suurin tekijä ja sen osatekijät koostuvat pääasiassa työntekijän mahdollisuudesta hallita työn ja muun elämän tasapainoa. Seuraavissa alaluvuissa nämä neljä keskeistä tekijää tarkemmin.

5.1.1. Hallinnan tunne työstä

Hallinnan tunne työstä muodostuu ennen kaikkea yksilön mahdollisuudesta järjestää elämänsä niin, että työelämä ja muu elämä on tasapainossa. Tasapainon muodostumiseen vaikuttavat työn rooli yksilön elämässä, jaksamista ja palautumista tukeva työvuorosuunnittelu, yksilön mahdollisuus hallita työn tuottamaa kuormitusta sekä työn ja työnantajan mukautuminen elämäntilanteisiin ja myötäeläminen.

Haastateltavilta kysyttiin yhtenä haastattelukysymyksenä heidän kokemustaan siitä, millainen rooli työllä on heidän elämässään ja onko rooli sellainen kuin he haluaisivat sen olevan. Kaksi kolmas osaa haastateltavista koki, että tällä hetkellä heidän elämässään työ on sellaisessa roolissa kuin he haluavat sen olevan. Yksi kolmas osa vastaavasti koki, että työ on liian hallitsevassa roolissa heidän elämässään. Kukaan haastateltavista ei kokenut työn roolia vähäpätöisemmäksi kuin olisivat halunneet. Ne haastateltavat, jotka olivat tyytyväisiä työn rooliin, jakautuivat kahteen ryhmään. Osalle työ oli jopa yksi keskeisimpiä asioita elämässä. Työstä pidettiin paljon ja siihen haluttiin käyttää aikaa runsaasti. Heille myös työtoverit olivat useimmissa vastauksissa hyvin tärkeitä. Toinen puolikas haastateltavista, jotka olivat tyytyväisiä työn rooliin kokivat, että työn on tärkeä osa elämää, mutta kuitenkin vain yksi osa. Heille työ itsessään näyttäytyi tärkeänä, mutta esimerkiksi työtoverit vähemmän merkityksellisinä kuin edellä kuvatulle toiselle ryhmälle.

Tyytyväisyyteen työn roolissa vaikuttaa haastateltavien mielestä muun muassa se, että hoitotyö on luonteeltaan työtä, joka rajoittuu selvästi työajalle. Työstä tykätään paljon, mutta tyytyväisiä ollaan siihen, että työn pystyy jättämään työpaikalle eikä se esimerkiksi jatku vapaa-ajalla seuraavan päivän suunnittelutyönä tai vastaavana. Työn ja vapaa-ajan tasapaino koettiin kumpaakin osatekijää hyödyttäväksi asiaksi. Työn koettiin tuovan vaihtelua arkeen ja parhaimmillaan myös jaksamista ja innostusta vapaa-aikaan. Aktiivisen ja riittävän vapaa-ajan vaikutukset siirtyivät haastateltavien mukaan vastavuoroisesti myös työhön ja työssä jaksamiseen.

”Kun on aikaa ja jaksamista tehdä myös muuta, että se sitten antaa tasapainoa sille työssä jaksamisella.”

Selvästi tyytyväisimpiä työn roolin olivat ne haastateltavat, jotka tekivät töitä osa-aikaisesti. Haastateltavien osa-aikaisuudet perustuivat joko lakisääteisiin oikeuksiin tai puhtaasti omaan halukkuuteen työskennellä osa-aikaisesti. Kukaan haastateltavista ei ollut osa-aikaisessa työsuhteessa työnantajan aloitteeseen perustuen. Muutamit haastateltavat toivat esiin, että ovat harkinneet osa-aikaiseen työskentelyyn siirtymistä muun elämäntilanteen sen salliessa. Haastateltavien vastauksissa osa-aikaisuus ilmeni selvästi yksiselitteisenä syynä korkeampaan tyytyväisyyteen työn roolissa. Vähemmät työtunnit tasapainottavat työn ja muun elämän suhdetta niin, että työn positiiviset ominaisuudet pääsevät selvästi vallalle suhteessa negatiivisiin ominaisuuksiin. Työssä käyminen muuttuu mielekkääksi ja työhön menemistä jopa odotetaan innostuneesti vapaapäivinä.

Ne haastateltavat, jotka kokivat työn roolin suuremmaksi kuin haluaisivat, olivat pääsääntöisesti tyytymättömiä epäsäännöllisen vuorotyön tuomiin haasteisiin yhdistää perhe-elämä ja muu sosiaalinen elämä. Vaikutus koettiin kahtiajakoisesti. Osalle haastateltavista vuorotyön aiheuttama epäsäännöllinen työhön sidonnaisuus aiheutti haasteita sosiaalisen elämän ylläpitämisessä. Vastaavasti osa haastateltavista koki, että perhe-elämän ja muun sosiaalisen elämän ylläpitäminen vei niin paljon voimavaroja, että työlle, ja erityisesti vuorotyölle, ei jäänyt riittävästi energiaa ja jaksamista.

Epäsäännöllisen vuorotyön haasteiksi motivaation näkökulmasta osoittautui haluttua halitsemamman työn roolin lisäksi tyytymättömyys jaksamista ja palautumista tukevaan työvuorosuunnitteluun. Tyytymättömyyttä ilmeni erityisesti työvuorosuunnittelun epäergonomisuuteen, kuten yksittäisiin vapaapäiviin ja liian lyhyisiin työvuorojen välisiin lepoaikoihin. Hallinnan tunnetta työstä haastateltavien mielestä lisäksi myös mahdollisuus pystyä esittämään enemmän toiveita työvuorosuunnitteluun sekä työaikapankin laajempi käyttö. Edellä esitetty epäsäännölliseen kolmivuorotyöhön liittyvä tyytymättömyys yhdistyy jossain määrin tulosten mukaan yksilöiden henkilökohtaisiin elämäntilanteisiin sekä työvuorosuunnittelun haasteisiin, sillä noin puolet vastaajista toi esiin kolmivuorotyön positiivisena tekijänä työssä.

Jaksotyö työaikamuotona sen sijaan näyttäytyi tuloksissa positiivisena työn hallinnan tunnetta edistävänä tekijänä valtaosassa vastauksia. Jaksotyön jakson pituudesta haastateltavien mielipiteet jakautuivat nykyisen käytössä olevan kolmen viikon jakson, ja aiemmin käytössä olleen kuuden viikon jakson kesken niin, että valtaosa haastateltavista koki kuuden viikon jakson paremmaksi. Pidemmän jakson koettiin parantavan mahdollisuuksia yhdistää työ ja vapaa-aika tasapainoisemmin. Lyhyemmän jakson kannattajat perustelivat mielipidettään lähinnä sillä, että lyhyt jakso mahdollistaa arkipyhistä muodostuvien vapaapäivien pitämisen siellä, missä muullakin lähipiirillä on enemmän vapaa-aikaa. Esimerkiksi joulupyhistä muodostuvat vapaapäivät halutaan pitää lähellä joulua, eikä esimerkiksi tammikuun loppupuolella.

Mahdollisuus kuormituksen hallintaa on yksi osa työn hallinnan tunteen muodostumisessa. Haastateltavat toivat lähes yksimielisesti esiin, että työ päivystyshoitotyössä on tällä hetkellä niin kiireistä, että se horjuttaa motivaatiota työtä kohtaan. Kiire työssä, yhdistettynä edellä mainittuihin puutteellisiin mahdollisuuksiin hallita palautumista, nostaa työn kokonaiskuormitusta haastateltavien mielestä merkittävästi. Kuormituksen aste vaihteli selvästi eri yksiköissä työskentelevien haastateltavien välillä, mistä voidaan päätellä, että joissain työyksiköissä on työn tekemisen olosuhteet paremmassa kunnossa kuin toisissa. Haastateltavat vastauksista voidaan kuitenkin tulkita, että kiire on kaikkialla samanlaista tällä hetkellä.

”Minä rakastan tätä työtä ja tällä on tosi tärkeä osa minun elämäni ja tulee jatkossakin olemaan. Mutta mä en suostu tekemään sitä niillä ehdoilla mitä on. Eli ei ole tarkoitus, että ihminen vedetään ihan loppuun.”

Työntekijän yksilöllisyyden huomioiminen ja työnantajan kyky myötäelää erilaisissa elämäntilanteissa on haastateltavien tärkeää. Valta-osa haastateltavista koki, että heidän työnantajansa suhtautuvat myönteisesti esimerkiksi lyhytkestoisiin työnkuvan muutoksiin, palkattomaan virka-vapaaseen tai osa-aikaiseen työaikaan, mikäli haastateltavat niitä haluaisivat elämäntilanteidensa vuoksi. Haastateltavat olivat kuitenkin vain muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta hyödyntäneet ainoastaan lakisääteisyteen perustuvia oikeuksia, kuten opintovapaalain mukaista opintovapaata tai osittaista hoitovapaata. Työnantajan mahdollisesti liiankin myönteinen suhtautuminen yksilöllisiin tarpeisiin nousi tuloksissa esiin myös haasteena, joka mahdollisesti voi uhata koko työyhteisön yhdenvertaisuutta.

”Elämäntilanne vaikuttaa paljon motivaatioon ja mitä siihen toivoisi, niin on työnantajalta joustavuutta.”

5.1.2. Kokemus arvostuksesta

Työntekijän kokemukseen arvostuksesta vaikuttaa haastateltavien mukaan työyhteisön ilmapiiri, tunne luottamuksesta työntekijää kohtaan, palkkauksen oikeudenmukaisuus sekä osaamisen kehittämistä tukevat rakenteet työyksikössä. Työyhteisön ilmapiiri on merkittävä arvostuksen kokemukseen vaikuttava tekijä, joten se käsitellään omana kokonaisuutenaan seuraavassa luvussa.

Haastateltavien mukaan arvostuksen tunteen muodostumiseen vaikuttaa erittäin paljon tunne, siitä että työntekijään luotetaan. Luottamusta halutaan tuntea niin muiden työntekijöiden, lähiesimiehien, kuin organisaatioiden ylemmän johdon taholtakin. Suurin osa vastaajista koki, että heihin luotetaan työyhteisössä ja samalla he myös kokivat sen olevan tärkeä tekijä arvostuksen tunteen muodostumisessa. Tunne luottamuksesta muodostuu haastateltavien mukaan joko suorasti niin, että työntekijälle annetaan vastuuta tehtävissä tai epäsuorasti niin, että muut työntekijät pyytävät herkästi apua tai neuvoja. Haastateltavien vastauksissa korostui se, että tunne luottamuksesta muodostuu tällä hetkellä

useammin niin sanotusti rivien välistä luetuista eleistä, kuin suorista palautteista tai kommenteista työyhteisön muilta jäseniltä.

”Minulle tuo arvostusta se, että minun osaamiseeni luotetaan ja annetaan sitä vastuuta.”

Palkkauksen oikeudenmukaisuus nousi motivaatiota edistäväksi tekijäksi monissa vastauksissa. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että palkka ei itsessään ole merkittävin motivaattori työlle, mutta oikeudenmukainen ja työn vaativuuden mukainen palkkaus luo olosuhteet arvostuksen tunteen muodostumiselle ja sitoutumiselle työhön. Nykyinen palkkaus koettiin lähes kaikissa vastauksissa toivottua alhaisemmaksi. Toivottua alhaisemman palkkatason hyväksyminen nähtiin ammatinvalintakysymyksenä ja sitä kompensoitiin esimerkiksi tekemällä lisätöitä omaan tai muihin työyksiköihin tai tekemällä vuorotyötä oman jaksamisen uhallakin.

”No palkka on vastuuseen nähden alhainen, mutta se ei siihen työmotivaatioon suoranaisesti vaikuta, se harmittaa, koska palkan kautta kokee saavansa eräänlaisen arvostuksen siihen työhön.”

Haastateltavien kokemukseen arvostuksen tunteesta vaikuttaa palkkauksen oikeudenmukaisuuden lisäksi kokemus yleisestä oikeudenmukaisuudesta työyhteisössä. Haastateltavilta kysyttiin heidän kokemuksiaan työyhteisön säännöistä ja niiden vaikutuksista oikeudenmukaisuuteen. Valta-osa haastateltavista kertoi, että heidän työyksiköissään on käytössä työyhteisön sääntöjä sekä itse työn tekemisen sääntöjä. Haastateltavat kokivat, että työyhteisön sääntöjä pääsääntöisesti noudatetaan hyvin ja ne luovat oikeudenmukaisuutta. Lähes puolet haastateltavista kuitenkin mainitsi, että vaikka sääntöjä pääsääntöisesti noudatetaankin, niin aina säännöt eivät ole jokaiselle työntekijälle kuitenkaan samat tai, että yksittäisille työntekijöille selvästi sallitaan lieviä erillisoikeuksia. Näistä vastauksista on tulkittavissa, että oikeudenmukaisuus ei työyhteisöissä täysin toteudu ja se aiheuttaa työntekijöille tunnetta eriarvoisuudesta.

Osaamisen kehittämistä tukevat rakenteet mahdollistavat kouluttautumisen ja työssä kehittymisen, jotka haastateltavien mukaan edistävät motivoitumista ja työn mielekkyyttä merkittävästi. Haastateltavat mainitsivat yllättävänkin monipuolisesti erilaisia keinoja,

joilla osaamista voitaisiin heidän mielestään kehittää ja ammatillista kasvua tukea. Kouluttautumisen ei aina tarvitse tapahtua työpaikan ulkopuolella, vaan osaamisen kehittymistä tapahtuu myös itse työssä. Itsestäänselvyys se ei kuitenkaan ole ja kehittymisen tukemiseksi tarvitaan oikeat olosuhteet ja suunnitelmallisuutta.

”Kun pääsee tämän talon ulkopuolelle esimerkiksi kouluttautumaan tai itse oppimaan jotain ja opit, että miten sinä pystyt ratkaisemaan jotakin hommia niin kyllä se vaikuttaa työmotivaatioon. Et se on minun mielestäni kyllä ihan iso juttu, että sinun on pakko saada etäisyyttä joihinkin juttuihin ja saada lisäoppia ja lisätukea siihen omaan työhön.”

Yksi osa osaamisen kehittämistä tukevia rakenteita on perehdyttäminen. Haastattelukysymykset eivät suoraan kartoittaneet haastateltavien mielipiteitä perehdyttämisestä, mutta se nousi esiin useissa vastauksissa osaamisen kehittämisen keinona. Vastauksista voidaan päätellä, että haastateltavat kokevat, että perehdytysprosessi päivystyshoitotyössä on useita vuosia kestävä prosessi. Perehdyttämiseen toivottiin merkittävästi paljon enemmän suunnitelmallisuutta ja yksilöllisyyttä. Tällä hetkellä perehdytys koettiin työyksikköläh- töiseksi työntekijälähtöisyyden sijaan. Perehdyttämisen katsottiin sopivan niin työtehtä- viin, työpisteisiin kuin myös erilaisiin vastuualueisiin liittyväksi osaamisen kehittämisen rakenteeksi. Työnkuvan hallittu laajentuminen mainittiin motivaatiota varauksetta lisää- väksi tekijäksi.

5.1.3. Turvallinen ja innostava ympäristö

Turvallinen ja innostava ympäristö työlle rakentuu ilmapiiristä, työyhteisöstä, esimies- työstä ja fyysisestä työympäristöstä. Turvallisuus muodostuu työympäristön fyysisestä turvallisuudesta ja varautumisesta sekä työyhteisön ilmapiirin turvallisuudesta. Kokonai- suutta voisi kuvata esimerkiksi työyksikön kokonaisturvallisuus käsitteellä, johon vaikut- tavat kaikki neljä kappaleen alussa mainittua tekijää. Turvallista ympäristö on innostavan ympäristön perusedellytys.

Itse työyhteisöllä ja sen ilmapiirillä on merkittävä vaikutus yksilön motivoitumiseen. Lä- hes kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että työyhteisö on tärkeä motivaatiotekijä. Yksi haastateltava sen sijaan oli sitä mieltä, että työyhteisö ei ole hänelle tärkeä, joskin

työyhteisössä vallitseva ilmapiiri on erittäinkin tärkeä tekijä motivaation näkökulmasta. Työyhteisö nähtiin vastauksissa pääsääntöisesti myönteisenä tekijänä, eikä esimerkiksi mainintoja työkavereiden välisien ristiriitojen mahdollisista vaikutuksista haastateltavien motivaation tullut esiin lainkaan. Sen sijaan työyhteisön ilmapiiri vaikutti niin myönteisesti, kuin kielteisesti haastateltavien työhön motivoitumiseen. Ilmapiirin vaikutukset voi nähdä jo yksittäisen työpäivän aikana, mutta laajemmin ne vaikuttavat luonnollisesti pitkällä aikavälillä muovaten työympäristöstä joko innostavan tai kielteisyysden ollessa valalla lannistavan.

”Mä toivon, että se ilmapiiri olisi sellainen, että me pystyttäisiin työskentelemään täällä yhdenvertaisina.”

Esimiehet ovat avainasemassa turvallisen ja innostavan ympäristön luomisessa. Esimies on jo lähtökohtaisesti vastuussa yksikkönsä työolosuhteista. Haastateltavien vastauksista voidaan päätellä, että lähijohtaminen ei kaikissa yksiköissä ole sillä tasolla, että voidaan puhua turvallisesta ja innostavasta ympäristöstä. Yllättävän monessa haastattelussa tuli ilmi, että esimiehiä ei oikein edes tunnetta joko vaihtuvuuden tai tavoitettavuuden ongelmien johdosta. Osa haastateltavista sen sijaan toi esiin erittäin positiivisia tekijöitä oman työyksikkönsä esimiestyöstä. Merkille pantavaa on se, että samassa yksikössä työskentelevät haastateltavat näkivät oman yksikkönsä tilanteen erilaisina useassa yksikössä. Havainto kuvastaa sitä, että jokainen työntekijä on yksilöllinen ja samat esimiestyön käytännöt eivät välttämättä näyttäydy yksiselitteisesti samanlaisina kaikille työntekijöille.

”No meillä on täällä esimiehet vaihtuneet aika tiuhaan viime vuosina. Yhden tunnen, mutta muita en voi sanoa tuntevani, vaikka heidät tiedän toki.”

Turvallisuuden tunne on yksi ihmisen perustarpeista. Haastateltavien mielestä turvallisuus heidän työssään muodostuu ennen kaikkea fyysisestä turvallisuudesta. Suoranaista turvattomuutta haastateltavat eivät kokeneet, mutta selviä turvallisuushkia heidän työympäristössään sen sijaan ilmenee runsaasti. Turvallisuuteen vaikuttaviin epäkohtiin haastateltavien mukaan työyksiköissä puututaan riittävän tehokkaasti. Työntekijöille oli esimerkiksi järjestetty säännöllisesti koulutusta turvallisuus- ja varautumisasiosta. Uhkavien tilanteiden jälkeen kaikissa työyksiköissä oli tarjolla henkistä tukea ja jälkipuintilaisuuksia.

Turvallisuusteema oli haastateltaville selvästi hieman haasteellinen muun kuin fyysistä turvallisuutta koskevan turvallisuuden osalta. Fyysisen turvallisuuden lisäksi haastatte- luissa huolta ajoittain aiheuttaviksi turvallisuustekijöiksi mainittiin muun muassa sairaa- laympäristöön liittyen potilas- ja laiteturvallisuustekijät sekä tarttuvien tautien uhat. Työ- ilmapiiriin sekä mielipiteen ilmaisun turvallisuus nousi vastauksista esiin yhdeksi turval- lisuuden osatekijäksi.

”Toivoisin, että just se ilmapiiri olisi sellainen, että pystyt puhumaan avoimesti ja kysymään avoimesti.”

”Kun mietin omaa toimintaa niin siihen puututtiin ja sitten kun sain etäisyyttä asi- aan niin koen, että on tosi tärkeää et asioihin uskalletaan puuttua.”

5.1.4. Yksilön mahdollisuus valinnanvapauteen

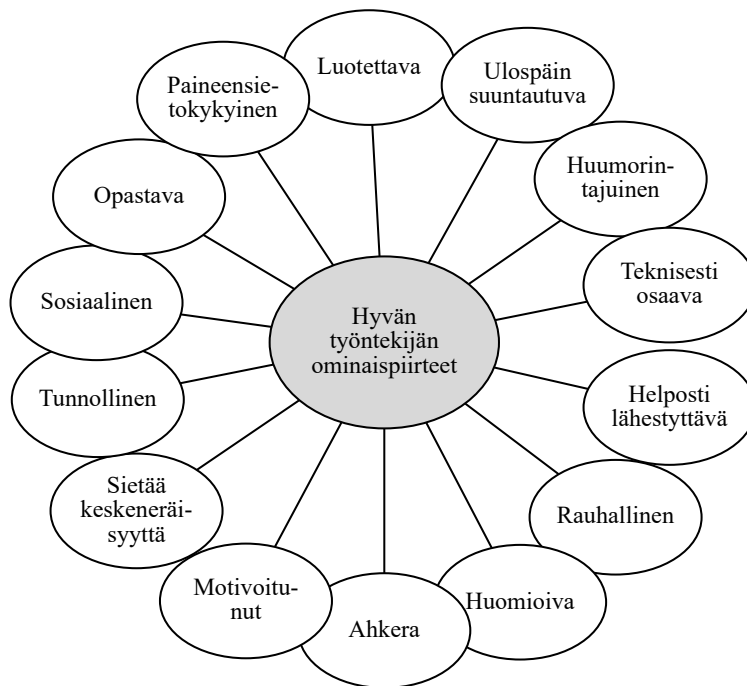
Yksilö voi omilla asenteillaan ja teoillaan muokata ympäristöään motivoitumista tuke- vaksi. Yksilöllä on mahdollisuus valita, miten hän asennoituu, mitkä ominaispiirteet ovat vallalla ja miten tai millä ehdoilla hän ylipäätään tekee työtään. Kaikilla näillä tekijöillä on vaikutusta motivaation näkökulmasta hedelmällisten olosuhteiden luomisessa.

Jokainen on oman onnensa seppä sanonta pitää osittain paikkansa myös työhön motivoi- tumisessa. Täydellisiä olosuhteita motivoitua ei tuskin koskaan tule olemaan. Haastatel- tavien vastauksista nousi esiin laaja-alaisesti yksilön oma vastuunkanto olosuhteiden op- timoinnissa. Laaja-alaisuus ilmeni niin, että useamman haastattelukysymyksen vastauk- sista voi poimia esimerkkejä, joissa mainitaan, että yksilö itse voi vaikuttaa tulkintaan ja kokemukseen asiasta.

”Joo ja itse siitä pitää huolehtia, että osaaminen niin kun pysyy yllä ja sitä kautta se työmotivaatio säilyy.”

Yks suurimpia asioita siinä työilmapiirin parantamisessa ja siihen vaikuttavissa te- kijöissä on se, että lähtekö mukaan siihen negatiiviseen sellaiseen, vai yrittäkökö tuoda ennemminkin niin niitä muita näkökulmia.”

Yhtenä haastattelukysymyksenä kysyttiin haastateltavien kokemusta siitä, että kokevatko he olevansa hyviä työntekijöitä ja asioita mitkä vaikuttavat heidän mielipiteensä muodostumiseen. Vastausten perusteella hyvän työntekijän ominaispiirteiksi muodostui seuraavia tekijöitä, joita kohden jokainen yksilö voi halutessaan pyrkiä (ks. kuvio 9.).



Kuvio 9. Hyvän työntekijän ominaispiirteet.

Noin kolmannes haastateltavista oli tehnyt henkilökohtaisia ratkaisuja esimerkiksi työhön sidonnaisuuden asteessa ja työskenteli joko tällä hetkellä, tai oli aiemmin työskennellyt, osa-aikaisesti. Heidän lisäksi muutama muu haastateltava kertoi harkitsevansa työntöön vähentämistä, esimerkiksi osa-aikaisuuden keinoin, oman jaksamisen ja motivoitumisen turvaamiseksi. Osa-aikaisuus näyttäytyi vastauksissa yksiselitteisesti motivoitumista tukevana tekijänä.

”Itsehän teen työtä osa-aikaisesti ja sillä on ehkä kaikista suurin vaikutus ollut siihen niin kuin omaan motivaatioon ja siihen, että jaksaa töissä.”

5.2. Motivaatio päivystyshoitotyössä

Haastattelukysymykset sisälsivät yhden suoran kysymyksen, jolla kartoitettiin tekijöitä, jotka motivoivat haastateltavia päivystyshoitotyössä. Kysymys esitettiin muodossa, mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi. Lisäksi haastateltavat toivat esiin selviä motivaatiotekijöitä myös muiden kysymysten, kuten työn mielekkyyttä tai työn sisältöä ja vaativuutta, kartoittavien kysymysten vastauksissa. Haastatteluaineistosta poimittiin kaikki motivoitumista päivystyshoitotyössä kuvaavat ilmaisut. Ilmaisut muodostivat kolme pääkäsitettä, jotka ovat päivystyshoitotyölle ominaiset piirteet, työn tuottamat tunteet ja työn tekemisen käytännöt. Viimeisessä alaluvussa esitetään erikseen haastatteluaineistossa esille tulleet päivystyshoitotyön motivaatioheikentäjät. Motivaatioheikentäjiä ei haastattelukysymyksissä suoraan kartoitettu. Nämä vastaukset on poimittu koko haastatteluaineistosta.

5.2.1. Päivystyshoitotyölle ominaiset piirteet

Päivystyshoitotyölle ominaiset piirteet näyttäytyivät haastateltaville hyvin samanlaisena. Hajontaa vastauksissa tuli erittäin vähän. Työn vaihtelevuus, monipuolisuus ja haasteellisuus mainittiin lähes kaikissa vastauksissa ominaisina piirteinä.

Vaihtelevuus päivystyshoitotyössä ilmeen tilanteiden ennalta arvaamattomuutena, potilaiden erilaisuutena sekä vuorotyölle tyypillisenä työaikojen vaihtelevuutena. Työ koetaan liukuhihnamaisten työn vastakohtana ja jokaisen päivän toivotaan olevan erilainen. Tilanteiden ja potilaiden vaihtelevuus nähtiin haastatteluaineiston perusteella lähes poikkeuksetta myönteisenä tekijänä, mutta kuten tuloksissa on jo aiemmin tuotu esille, vuorotyö jakaa mielipiteitä selvästi. Osalle haastateltavista vuorotyö on kuitenkin selvästi myönteinen motivaatiotekijä.

”Minua motivoi tilanteiden erilaisuus, potilaiden erilaisuus ja niiden erilainen kohtaaminen.”

Työn monipuolisuus eroaa vaihtelevuudesta erityisesti tehtävien laajakirjoisuudessa. Tehtävät vaihtelevat, kuten yllä mainittiin, mutta itse tehtävien kirjo koetaan myös hyvin laajaksi. Suoritettavien tehtävien lisäksi monipuolisuutta ilmenee myös työnkuviissa sekä

osaamisalueissa. Päivystyshoitotyössä työntekijä voi haastateltavien mukaan toimia useassa eri työnkuvassa hoitaen tehtäviä, joista suoriutuakseen täytyy hallita useita eri osaamisalueita. Tehtävä- ja osaamiskentän laajuus rikastaa työtä merkittävästi.

”Se on tosi tärkeää, että työn sisältö on monipuolista.”

Haastateltavat kokivat yksimielisesti, että päivystyshoitotyö on haasteellista ja haasteellisuus on yksi merkittävä motivaatiota tuottava tekijä. Haasteellisuus ei haastateltavien mukaan vähene kokemuksen karttuessa vaan työn perusluonne takaa sen, että uusia asioita tulee eteen jatkuvasti. Yhdessäkään haastatteluvastauksessa työn haasteellisuus ei esiintynyt kielteisenä asiana.

”Minä viihdyn työssä, koska se antaa tarpeeksi haastetta ja ainakin nyt tällä hetkellä se luo sitä motivaatiota.”

5.2.2. Työn tuottamat tunteet

Haastatteluaineiston mukaan työn sosiaalinen ulottuvuus ja työn tuottamat tunteet ovat motivaatiota edistäviä tekijöitä. Aineiston perusteella työn tuottamat tunteet jakautuvat kahteen alaluokkaan, joita ovat työn merkityksellisyys sekä kokemukset kohtaamisesta ja vuorovaikutuksesta.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että esimerkiksi kokemus siitä, että omasta työpanoksesta on ollut hyötyä potilaan hoidossa, tuottaa merkityksellisyyteen liitettäviä tunteita. Yksittäistapausten lisäksi tuloksista ilmenee, että päivystyshoitotyö nähdään jo lähtökohtaisestikin työnä, jolla on merkitystä. Kokemus työn merkityksellisyydestä luo mielekkyyttä työhön. Merkityksellisyyden lisäksi työn tuottamat onnistumisen tunteet nousivat tuloksissa esiin myönteisinä tekijöinä. Omia taitoja halutaan käyttää kokonaisvaltaisesti onnistumisen tunteiden saavuttamiseksi.

”Mielekkyyys koostuu juuri siitä, että arvostaa sitä omaa työtään ja tietää, että se työ on merkittävää just sen yksilön kannalta.”

”Kyllä se hirveästi vaikuttaa työmotivaatioon, että saa onnistumisen kokemuksia.”

Potilaskohtaamiset ja vuorovaikutustilanteet tuottavat osaltaan työmotivaatiota tukevia tunnetiloja haastateltavien mukaan. Haastateltavat kokivat, että potilaiden ja heidän läheisten antama palaute oli tärkeää. Suoran palautteen merkitys motivaatiota tukevana tekijänä korostuu, koska lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että saavat liian vähän palautetta työstään esimiehiltä tai työtovereilta. Potilaiden ja läheisten antaman palautteen koettiin jopa parhaana kiitoksena työstä ja sen koettiin hetkessä voimannuttavana. Muutamille haastateltaville vuorovaikutustilanteet olivat erityisen tärkeitä. Vaikka päivystyshoitotyön olosuhteita leimaa kaikkineen kiire, niin pyrkimys on silti potilaan kokonaisvaltaiseen auttamiseen ja kohtaamiseen.

”Se vuorovaikutus potilaiden ja omaisten kanssa, että on kiva jutella sen potilaan kanssa, että mikä se kokonaisuus on.”

5.2.3. Työn tekemisen käytännöt

Työn tekemisen käytännöt motivaatiotekijöinä muodostuu kolmesta alaluokasta, joita ovat toimivat käytännöt, näyttöön perustuva toiminta ja kehittämismyönteisyys. Haastateltavien vastauksissa korostui kaksi edellä mainittua motivaatiotekijäkokonaisuutta selvästi enemmän kuin työn tekemisen käytännöt.

Viidennes haastateltavista toi esiin selvästi yhdeksi motivaatiotekijäksi toimivat käytännöt:

”Toimivat prosessit motivoivat.”

Toimivien käytäntöjen perusta on näyttöön perustuvuus. Yhdessä haastatteluvastauksessa koko vallalla oleva päivystyshoitotyön lähtöasetelma haluttiin muuttaa vastaamaan näyttöön perustuvia nykyolettamuksia.

”Sitä kokonaisvaltaisuutta ajattelen, että kun ollaan päivystyshoitotyötä tekemässä, niin tarvitseeko aina tehdä samalla tavalla, että tarvitseeko kaikille laittaa kanyylit, milloinkaan laitetaan katetri, milloinkaan otetaan kaikista sydänfilmi ja milloinkaan otetaan mitäkin. Lähdetäisiin mieluummin potilaslähtöisesti eikä hoitajalähtöisesti tai lääkärlähtöisesti.”

Näyttöön perustuvan toiminnan edellytys on kehittämismyönteisyys. Haastateltavien vastauksissa oli merkittävästi hajontaa tässä aiheessa. Osassa vastauksissa kuvattiin hyvinkin kehittämismyönteisiä olosuhteita. Osa vastauksista oli päinvastaisia joko osittain tai täysin. Kaksi haastateltavaa, jotka työskentelivät eri yksiköissä, toivat esiin saman ilmiön kehittämismyönteisyydestä. Kehittämiseen ja vastuualuetyöskentelyyn kyllä kannustetaan, mutta työn tulokset jäävät usein näkymättömiksi monista eri syistä. Innokkuus oman työn kehittämiseen vähenee väistämättäkin ajan myötä, jos kehittämiseen ja sen tuotoksien jalkauttamiseen ei työyksikössä sitouduta johtoa myöten. Voidaan siis todeta, että kehittämismyönteisyys koetaan tekijäksi, jonka olemassaolon vaikutus työntekijöiden motivoitumiseen on havaittu ja se halutaan pitää näkyvänä, mutta todellisuudessa lopputulokset jäävät usein jalkauttamatta, jolloin myönteinen vaikutus motivaatioon kääntyy kielteiseksi.

5.2.4. Motivaatioheikentäjät päivystystyössä

Haastatteluaineistosta kerätyt ilmaukset, jotka heikentävät motivaatiota päivystystyössä muodostivat kaksi luokkaa. Nämä kaksi luokkaa suhteutuvat osittain aiemmin esitettyihin motivaatiotekijäluokkiin. Kiire uhkaa päivystystyön ominaispiirteiden, eli työn monipuolisuuden ja haasteellisuuden sekä työn merkityksellisuuden kokemuksen tuottamia myönteisiä vaikutuksia motivaation näkökulmasta. Puutteelliset vaikuttamisen mahdollisuudet työhön ja työolosuhteisiin on yhteydessä työn tekemisen käytäntöjen motivaatiotekijöihin. Kaikilla esiin nousseilla motivaatioheikentäjillä on yhteys työn tuottamiin tunteisiin.

Kiirettä motivaation uhkaajana käsiteltiin jo aiemmassa luvussa yleisien motivaatiotekijöiden yhteydessä. Haastatteluaineiston perusteella kiire aiheuttaa kielteisiä tunteita työntekijöillä juuri niillä osa-alueilla, joissa myönteiset tunteet vahvistaisivat motivaatiota. Kiire ei suoranaisesti itsessään heikennä motivaatiota, mutta uhkaa sitä, koska se estää myönteisten tekijöiden vallalla olon. Vaakakuppi voi siis kääntyä enemmän kielteisten ilmiöiden puolelle.

”Kiire heikentää motivaatiota ja mielekkyyttä kun, että et ennätä tehdä sitä työtä niin hyvin kuin haluaisit.”

Kiireellä on vaikutusta myös työn yksipuolistumiseen, mutta se nousi haastateltavien vastauksissa esiin myös itsenäisenä tekijänä. Haastateltavat kuvasivat, että useammassa heidän työyksikössään on vaihtuvuus henkilökunnassa toivottua suurempaa. Vaihtuvuudella on vaikutusta kaikkien hoitotyöntekijöiden työn monipuolisuuteen. Suuri vaihtuvuus voi johtaa työn yksipuolistumiseen, jolla on selvästi kielteisiä vaikutuksia motivaatioon.

Työhön ja työolosuhteisiin vaikuttamisen mahdollisuuksien puuttuminen ilmenee esimerkiksi tietynlaisen kaavamaisuutena työssä. Haastateltavat toivat esiin tahtotilansa tehdä työtä potilaslähtöisesti ja järkevästi. Järkevyydellä nimenomaan tarkoitettiin kaavamaisuuden välttämistä ja tilannekohtaisien arvioiden tekemistä. Työolosuhteisiin vaikutetaan haastateltavien mukaan ensisijaisesti pidemmällä aikaperiodilla esimerkiksi kehittämistoimien kautta. Aikaisemmin mainittu näennäinen kehittämismyönteisyys on luonnollisesti uhka toiminnan todelliselle kehittymiselle. Työhön ja työolosuhteisiin vaikuttamisen mahdollisuuksien puutteita kuvattiin yhdessä haastattelussa erittäin hyvin ja tiivistetysti:

”Viime viikolla ei ollut työvaatteita ja välineet saattaa olla lopussa tai tietoliikenne tai monitorit kaatuu tai muuta haittaa.”

5.3. Motivaation johtaminen päivystyshoitotyössä

Haastateltavilta kartoitettiin heidän näkemyksiään motivaation johtamisesta päivystyshoitotyössä kysymällä heiltä, mitkä tekijät ylläpitävät työmotivaatiotasi parhaiten ja miten näiden tekijöiden olemassa oloa voitaisiin sinun mielestäsi parhaiten edistää johtamiskeinoin. Haastatteluaineiston mukaan hoitotyöntekijöiden motivoitumista voidaan parhaiten tukea optimoimalla työolosuhteet sekä uudistamalla työyhteisössä vallitsevaa kulttuuria paremmin motivoitumista tukevaksi.

5.3.1. Olosuhteiden optimaalisuus

Olosuhteiden optimaalisuus rakentuu työn tekemisen mahdollistavasta toimintaympäristöstä, toimivasta palautteenantoprosessista sekä joustamiskyvystä. Työn tekemisen

mahdollistava toimintaympäristö kuvautui haastateltavien vastauksissa ennen kaikkea työtehtävien ja henkilöstöresursoinnin tarkoituksenmukaisuutena. Fyysisiä toimintatiloja tai välineitä koskevia vastauksia tuli vain yksi. Tässä vastauksessa kerrottiin, että työyhteisön yhteishenki on kärsinyt siitä, että itse työ suoritetaan fyysisesti eriytyneissä tiloissa muutaman hoitajan tiimeissä. Yhteishenki ei ole enää niin tiivis, koska työyhteisön muita jäseniä ei välttämättä nähdä koko työvuoron aikana. Laajemmin asiaa kuvataan niin, että voi mennä viikkoja tai jopa kuukausia, niin ettei tapaa joitain tiettyjä työtovereita.

Työtehtävien tarkoituksenmukaisuutta haastatteluaineistossa kuvataan niin, että hoitotyöntekijät toivovat mahdollisuutta itse perustyöhön keskittymiseen sekä mahdollisuutta tehdä työtehtäviä, jotka juuri hoitotyöntekijälle kuuluvat. Haastateltavat toivat esiin, että säästöjen nimissä on useissa työyksiköissä tukipalveluita jouduttu supistamaan, jolloin hoitotyöntekijöiden työaika menee entistä enemmän sellaisien tehtävien hoitamiseen, mihin aikaisemmin on ollut erillinen henkilökunta. Näiden tehtävämuutosten myötä ei yleisesti ole kuitenkaan henkilöstömitoitusta lisätty, vaan tehtävät toteutetaan muun työn lisänä. Haastateltavat kokivat, että siirrettyihin töihin kuuluva työaika on suoraan pois potilashoidosta, mikä aiheuttaa haastateltavissa riittämättömyyden tunteita.

”Ja sitten tosiaan pyrittäisiin rakentamaan ne ympäristöressit niin, että voidaan keskittyä myös siihen perustyöhön”

Haastatteluissa kautta linjan kumpusi hoitajaresursoinnin riittämättömyys ensisijaisesti kuormitusta lisääväksi tekijäksi, mutta välillisesti myös motivaatiota laskeväksi tekijäksi. Motivaatiota uhkaa mahdottomuus tehdä työtä niin hyvin kun haluttaisiin. Useissa vastauksissa nousi esiin myös haastateltavien työn eettisyyteen liittyvänä tekijänä huoli potilasturvallisuuden vaarantumisesta. Organisaation eettisten arvojen ristiriita käytännön työn kanssa nousi esiin muutamissa vastauksissa. Koettiin, että arvoja ei yksinkertaisesti ole mahdollista noudattaa, mikä aiheutti haastateltaville henkistä kuormitusta. Johtamiselta toivottiin paneutumista työtehtävien ja henkilöstöresursoinnin tarkoituksenmukaisuuden parantamiseen.

Kuten aikaisemmin tuloksissa on mainittu, palautetta haastateltavat toivovat työstään selvästi nykyistä enemmän. Potilailta ja heidän läheisiltä, palautetta saadaan haastateltavien

mukaan kiitettävästi, mutta esimiehiltä ei juurikaan. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että nimenomaan esimiehen antama palaute tuottaa hyvää mieltä ja tukee motivoitumista. Palautteen saaminen ruokkii yleisen hyvän mielen lisäksi haastateltavien vastausten perusteella kokemusta arvostuksesta ja hyvästä hoitajuudesta. Palautteen antaminen on johtamisen keino, jolla haastateltavat kokivat olevan vaikutusta arvostuksen tunteen muodostumiseen, luottamukseen sekä henkilökohtaiseen oppimiseen ja työssä kehittymiseen. Haastateltavat kokivat myös, että palautteen saaminen esimieheltä on ele henkilökohtaiseen tutustumiseen. Yllättävän moni haastateltavista ei kokenut tuntevansa esimiestään. Palautteen antaminen keskittyy tällä hetkellä haastatteluaineiston mukaan vuosittaisiin kehityskeskusteluihin.

”Se tavallaan, että esimiestasollakin nähtäisiin se, että tämä hoitaja hoitaa hyvin homman niin ehkä sieltä kaipaaisin sitä palautetta, myös sitä positiivista.”

Aivan tulosten alussa keskeiseksi motivaatiota tukevaksi tekijäksi nostettiin yksilön mahdollisuus hallinnan tunteeseen työstä. Työnantajan joustavuus, erityisesti työaikaa ja työvuorosuunnittelua koskien, tuli ilmi myös haastateltavien vastauksissa motivaation tukemisen keinoista esimiestyössä. Autonomista työvuorosuunnittelua ei ollut käytössä yhdessäkään työyksikössä ja muutamissa vastauksissa sen käyttöönottoa ehdotettiin ratkaisuksi työvuorosuunnittelun jäykkyyteen. Päivystyshoitotyön on ja tulee suurella todennäköisyydelläkin pysymään kolmivuorotyönä, joten avainasemassa on se, että yksilölliset tarpeet pystyttäisiin ottamaan huomioon niin työvuorosuunnittelussa kuin pidempi aikaisissa työaikaratkaisuisissa.

”No minun mielestäni tosi paljon sitä työmotivaatiota lisää yhtenä isona asia se työvuorosuunnittelu.”

Haastatteluaineiston perusteella työnantajan joustamiskykyä arvioidaan ennen kaikkea yksilöllisyyden huomioimisen ja erilaisten työntekijöiden tarpeiden kautta. Haastateltavat haluavat, että heidät huomioidaan yksilöinä eikä vain yhtenä ryhmän jäsenenä. Yhdeksi motivaatiota tukevaksi johtamisen keinoksi nousi esimerkiksi toive siitä, että työntekijästä pidettäisiin hyvää huolta kokonaisvaltaisesti. Työnantajalta kaivataan pääsääntöisesti isojen muutosten sijaan vain joustavuutta sopivassa määrin.

5.3.2. Motivaatiota tukeva ilmapiiri

Haastateltavat toivat vastauksissaan esiin käytännön läheisiä johtamisentekoja, joilla heidän motivoitumistaan voitaisiin tukea parhaiten. Näiden lisäksi haastateltavat kuvailivat useissa vastauksissa yleisemmällä tasolla motivaatiota tukevan ilmapiirin osatekijöitä. Motivaatiota tukeva ilmapiiri koostuu haastateltavien mukaan työntekijää arvostavasta sekä kuuntelevasta ja keskustelelevasta organisaatiokulttuurista. Nykyiseltä johtamiselta toivottiin muutosta kohti näitä kulttuuriarvoja.

Lähes kaikki vastaajat toivoivat esimiestyöltä sitä, että työntekijöitä kuunneltaisiin enemmän heidän työhönsä liittyvissä asioissa. Mahdollisuutta yhteisistä asioista keskusteleminen toivottiin myös laajalti. Haastateltavien mukaan muutamissa yksiköissä oli käytössä ns. matalan kynnyksen mielipiteen ilmaisun väyliä, mutta näitä ei yksiselitteisesti koettu riittäviksi. Haastatteluaineiston perusteella voidaan väittää, että kasvotusten tapahtuvaa keskustelua koko työyhteisön kesken kaivataan selvästi nykyistä enemmän. Haastateltavat toivat esiin ymmärryksensä siitä, että etenkin päätöksenteko ei voi perustua puhtaasti henkilöstön kanssa käytyihin laajamittaisiin keskusteluihin tai henkilöstön mielipiteisiin. Keskustelua vireillä olevista tai jo päätetyistä asioista kuitenkin toivottiin yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi. Aidon dialogin olemassa oloa ei kuvattu yhdessäkään vastauksessa.

”Eniten mä toivon, että työntekijöitä arvostettaisi ja kuunneltaisi.”

Ilman kuuntelua ja keskustelua ei synny myöskään haastateltavien toivomaa työntekijää arvostavaa kulttuuria. Haastatteluaineistosta kävi selvästi ilmi usean eri kysymyksen kohdalla, että hajontaa haastateltavien kokemuksessa tämän hetkisessä arvostuksessa on paljon. Nykyisellä kokemuksella arvostuksesta ei ollut yhtäläisyyttä siihen toivottiinko sitä jatkossa lisää. Arvostus työntekijää kohtaan ilmenee useilla eri tavoilla. Aiemmin tuloksissa on aihetta sivuttu useasti. Ennen kaikkea kyse on luottamuksesta työntekijää kohtaan, yksilöllisyyden huomioonottamisesta ja oikeudenmukaisuudesta.

”Jos meillä sanotaan ihan suoraan tuolla, että kaikki ollaan korvattavissa, niin silloin ei tule hirveän arvostettu olo.”

”Sitä, että tekisivät selväksi sen, että on tärkeä työntekijä, arvostavat sitä minun työpanostani.”

5.4. Yhteenveto tuloksista

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli tuottaa tietoa hoitotyöntekijöiden motivaatiotekijöistä päivystyshoitotyössä ja keinoista, joilla motivoitumista voidaan tukea. Taulukkoon 4 on koottu kaikki haastatteluaineistosta esiin nousseet motivaatioon syntyyn vaikuttavat tekijät, motivaatioon päivystyshoitotyössä vaikuttavat tekijät sekä johtamisen keinot, joilla motivoitumista voidaan tukea. Seuraavissa kappaleissa kerrataan keskeisimmät tulokset tutkimuskysymyksittäin.

Taulukko 4. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ja johtamisen keinot.

Motivaation syntyyn vaikuttavat tekijät	Hallinnan tunne työstä	<ul style="list-style-type: none"> • Tasapaino työn roolissa • Jaksamista ja palautumista tukeva työvuorosuunnittelu • Kuormituksen hallinta • Myötäeläminen elämäntilanteissa
	Kokemus arvostuksesta	<ul style="list-style-type: none"> • Luottamuksen tunne • Palkkauksen oikeudenmukaisuus • Osaamisen kehittämistä tukevat rakenteet
	Turvallinen ja innostava ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmapiirin ja työyhteisön vaikutukset • Esimiestyön laatu • Turvallinen työympäristö
	Yksilön mahdollisuus valinnanvapautteen	<ul style="list-style-type: none"> • Yksilön oma vastuunkanto • Hyvän työntekijän ominaispiirteet • Muut vaihtoehdot tehdä työtä

Motivaatio päivystyshoitotyössä	Päivystyshoitotyölle ominaiset työn piirteet	<ul style="list-style-type: none"> • Työn vaihtelevuus • Työn monipuolisuus • Työn haasteellisuus
	Työn tuottamat tunteet	<ul style="list-style-type: none"> • Työn merkityksellisyys • Kokemukset kohtaamisesta ja vuorovaikutuksesta
	Työn tekemisen käytännöt	<ul style="list-style-type: none"> • Toimivat käytännöt • Näyttöön perustuva toiminta • Kehittämismyönteisyys
	Motivaatioheikentäjät päivystyshoitotyössä	<ul style="list-style-type: none"> • Kiire • Puutteelliset vaikuttamisen mahdollisuudet työhön ja työolosuhteisiin.
Motivaation johtaminen päivystyshoitotyössä	Olosuhteiden optimaalisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Työn tekemisen mahdollistava ympäristö • Palautteen antaminen • Joustavuus
	Motivaatiota tukeva ilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> • Kuunteleva ja keskusteleva kulttuuri • Työntekijää arvostava kulttuuri

Mistä tekijöistä motivaatio työhön syntyy

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, mistä tekijöistä motivaatio työhön syntyy, vastaa ensisijaisesti tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella tuloksiin on nostettu hoitotyöntekijöiden näkemyksiä motivoitumisesta. Hoitotyöntekijöiden motivoitumisen perusta on hallinnan tunne omasta työstään. Hallinnan tunne muodostuu haastateltavien mukaan tasapainosta työn roolissa, työssäjaksamista tukevasta työn allokoinnista sekä työnantajan kyvystä myötäelää ja joustaa erilaisissa elämäntilanteissa. Hallinnan tunteen muodostumiseen työstä vaikuttavat haastateltavien mukaan ennen kaikkea mahdollisuus vaikuttaa omaan työssä käymiseen, niin että kuormitus

ja palautuminen mahdollistuu jokaiselle sopivassa suhteessa. Osa haastateltavista pitää erittäin paljon epäsäännöllisestä vuorotyöstä, mutta osalle se on taas merkittävä jaksamista ja motivoitumista uhkaava tekijä. Haastatteluaineistossa tasapainoa on kuvattu esimerkiksi ilmaisulla, että työssä on kuitenkin enemmän voimaa antavia kuin lannistavia tekijöitä. Hallinnan tunne on pyramidin pohja, jonka varaan motivoituminen rakentuu.

Työn emotionaalinen ulottuvuus on läsnä arvostuksen kokemisen muodossa jo motivoitumisen peruslähtökohdissa. Tulosten mukaan haastateltavat haluavat kokea arvostusta työstään. Arvostuksen kokemus muodostuu ennen kaikkea luottamuksesta ja oikeudenmukaisuudesta työyhteisössä. Oikeudenmukainen palkka ulkoisena motivaationlähteenä edes auttaa arvostuksen tunteen muodostumista, mutta ei itsenäisenä tekijä nosta motivaatiota. Mahdollisuus kehittyä ja kouluttautua parantava työn mielekkyyttä ja edellä mainitulla mekanismilla myös parantavat mahdollisuuksia motivoitumiseen.

Turvallinen ja innostava työympäristö on kolmas motivoitumisen perusedellytys. Turvallisuus on haastateltavien mukaan fyysistä toimintatilojen turvallisuutta, mutta myös ilmapiirin ja työyhteisön avoimuutta ja vakautta. Se, että yksilöllä on vapaus valita, minkälaisissa olosuhteissa työskentelee ja millä ehdoilla on haastateltavien mukaan neljäs motivoitumisen perusedellytys. Vapaudella valita ei suinkaan tarkoiteta sanelupolitiikkaa työntekijän suunnalta, vaan enemmän työntekijän mahdollisuutta itse vaikuttaa tulkitoihinsa ja asennoitumiseensa valitsevia olosuhteita kohtaan.

Mitkä tekijä motivoivat hoitotyöntekijöitä päivystyshoitotyössä

Hoitotyöntekijöitä päivystyshoitotyössä motivoi työn vaihtelevuus, työn monipuolisuus, työn haasteellisuus ja työn tuottamat tunteet, kuten esimerkiksi auttamishalun tyydyttäminen, onnistuminen ja sosiaalinen vuorovaikutus. Työn mielekkyyttä parantaa, ja tätä kautta motivoitumista tukee, mahdollisuus tehdä työtä järkevästi, kokonaisvaltaisesti ja taloudellisesti. Kiire ja työolosuhteisiin vaikuttamisen mahdollisuuden puute, kuten puutteellinen resursointi, ovat haasteita näiden motivaatiotekijöiden toteutumisessa, joten niitä voidaan kutsua motivaatiota heikentäviksi tekijöiksi.

Motivoitumista tukevat johtamisen keinot

Johtamiselta ja esimiestyötä halutaan ennen kaikkea keskustelevaa ja avointa kulttuuria työyksiköihin. Työtä halutaan tehdä niin hyvin kuin mahdollista ja se edellyttää haastattavien mukaan esimiestyöltä paneutumista erityisesti riittävän resursoinnin turvaamiseen ja työtehtävien tarkempaan määrittämiseen. Hoitotyöntekijät haluavat toimia asiakslähtöisesti ja tehdä tehtäviä, joita nimenomaan hoitotyöntekijän tulee tehdä.

Hoitotyöntekijät haluavat kokea arvostusta heidän työstään. Riittävä palautteen saaminen ruokkii hoitotyöntekijöiden kokemusta siitä, että heidän työtään arvostetaan. Toinen arvostuksen osoittamisen keino on se, että hoitotyöntekijöillä on mahdollisuus tulla kuuluksi heitä koskevien asioiden käsittelyssä. Dialogisuutta kaivataan kautta linjan työyksiköihin.

Päivystyshoitotyötä tehdään kiireen vaikutuksen alaisena lähes päivittäin kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yksiköissä. Hoitotyöntekijöiltä vaaditaan paineensietokykyä. Jatkuva paine ja kuormitus on selvä uhka motivaatiolle työssäjaksamisen kautta. Hoitotyöntekijät vaativat työnantajalta joustavuutta jaksamista tukemaan. Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että osa-aikainen työskentely jaksamisen turvaamiseksi on jo nyt suosittua ja sen suosion oletetaan lisääntyvän. Hoitotyöntekijöiden arvomaailmassa oma jaksaminen on korkealla.

Yhteenvedon tuloksista voidaan todeta, että hoitotyöntekijät motivoituvat ulkoisia motivaatiotekijöitä enemmän sisäisistä motivaatiotekijöistä. Työltä halutaan emotionaalista tyydytystä. Potilaiden auttaminen on vahvimpia työtä ohjaavia arvoja. Motivaatiotekijöiksi lukeutuvat tässä tutkimuksessa mekanismit, joilla tätä arvoa kohden pyritään. Esi-merkiksi toimivat käytännöt eivät itsenäisinä motivoi hoitotyöntekijöitä, mutta koska toimivat käytännöt ovat yksi osa-alue kokonaisuudessa, joka tähtää potilaan auttamiseen parhaalla mahdollisella tavalla, ne koetaan motivaatiotekijöiksi.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1. Johtopäätökset

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteenvedossa esiteltiin Nohrian ja kumppaneiden teoria yksilön motivoitumista ohjaavista ajureista (ks. s. 35). Teorian mukaan yksilön motivoitumista ohjaavat ajurit ovat halu saavuttaa, halu sitoutua, halu ymmärtää ja halu puolustaa. Tämän tutkimuksen empiirisen haastatteluaineiston mukaan motivaation syntyy vaikuttavat yksilön mahdollisuus hallinnan tunteeseen työstä, kokemus arvostuksesta, turvallinen ja innostava työympäristö sekä yksilön mahdollisuus valita ja vaikuttaa. Tulokset peilautuvat Nohrian ja kumppaneiden teoriaan hyvin yhdenmukaisesti. Yksilön mahdollisuus hallinnan tunteeseen työstä korostui tuloksissa selvästi. Hallinnan tunteeseen heikentävästi vaikuttavat voimakkaasti päivystyshoitotyölle tällä hetkellä ominainen kiire sekä siitä johtuvat lieveilmiöt, kuten esimerkiksi työntekijöiden korkea kuormitus.

Haastatteluaineistossa korkeaa kuormitusta sivuttiin useissa eri aiheita kuvaavissa ilmauksissa. Myös epäsäännöllinen vuorotyö ja työvuorosuunnittelun haasteet koettiin motivoitumista heikentäviksi tekijöiksi tuloksissa. Väistämättä pohdinta johtaa ajatukseen siitä, että onko yksi motivoitumista heikentävä ilmiö tällä hetkellä yksinkertaisuudessaan osittain tyydyttämättömät fysiologiset perustarpeet. Maslow'n tarvehierarkiateoriassa todetaan, että ylempien tarpeiden tyydyttäminen ei ole mahdollista ennen kuin alemman tason fysiologiset perustarpeet on tyydytetty (ks. s. 16.). Vaikka itse Maslow ja erityisesti myöhemmät tarveteoreetikot ovat tarpeiden hierarkkisuuutta kumonnet, ei alkuperäisen ajatuksen ydintä voi täysin ohittaa.

Esitettyä väittämää tukevat haastatteluaineistosta esiin nousseet esimerkit muun muassa kehittämismyönteisyydestä sekä työnantajan kyvystä joustaa ja myötäelää. Molemmissa tapauksissa haastatteluaineistosta nousi esiin myönteisiä ilmaisuja, mutta lopulliseksi päätelmäksi kuitenkin muodostui se, että loppuun asti näitä myönteiseksi kuvattuja ilmiöitä ei läheskään aina kyetä saattamaan. Kehittäminen pysähtyy jalkauttamisen kohdalla ja joustamista sekä myötäelämistä ei tapahdu absoluuttisen tasapuolisesti ja

yhdenvertaisesti. Korkeamman tason tarpeiden tyydyttäminen ei onnistu täysin, koska panokset ohjautuvat perustarpeiden tyydyttämiseen.

Työn tuottamista tunteista keskeisimpiä olivat vuorovaikutukseen liittyvät tunteet, kokemus arvostuksesta sekä kokemus työn merkityksellisyydestä. Työn merkityksellisyyden kokeminen on yksi viidestä Hackmanin ja Oldhamin työn ominaisuuksien vaikutuksia motivaatioon kuvaavan teorian kriittisistä psykologisista tiloista, joiden olemassa olo tuottaa työntekijälle sisäistä palkkiota ja työtyytyväisyyttä (ks. s. 30). Myös Thomas ja Velthouse ovat aiemmin päätyneet siihen, että työn tunne merkityksellisyydestä on yksi keskeinen sisäistä motivoitumista tukeva tekijä (ks. s. 31). Työn merkityksellisuuden kokeminen on heikentynyt viimeisen vuosikymmenen aikana työelämässä. Työn merkityksellisyyttä vähentävät tiukat rajat ja vaikuttamisen mahdollisuuksien puute, niukka palaute sekä vähäiset kiitokset. (Aaltonen, Ahonen & Pajunen 2015: 81–83.) Nämä kaikki kolme ilmiötä esiintyivät tässäkin tutkimuksessa motivaation uhkaajina.

Tulosten perusteella päivystyshoitotyö on vaihtelevaa, monipuolista ja haasteellista. Nämä kolme ominaisuutta mainittiin lähes jokaisessa haastattelussa työn ominaisuuksiksi, jotka motivoivat hoitotyöntekijöitä. Useat eri teoreetikot, kuten esimerkiksi Herzberg sekä Hackman ja Oldham, ovat myös todenneet, että työn sisältö on keskeinen motivaatiotekijä (ks. s. 30). Vastaavasti työn yksipuolistuminen mainittiin motivaatiota heikentäväksi tekijäksi lähes yhtä usein. Virikkeet ovat virta, joka ruokkii innokkuutta ja mahdollistaa työn merkityksellisyyden kokemuksen (ks. s. 39, motivaation johtaminen luovassa projektiorganisaatiossa). Haastatteluaineiston perusteella päivystysyksiköihin hakeutuu työhön yksilöitä, joita edellä mainitut ominaisuudet motivoivat. Useampi haastateltava mainitsi, että ei voisi kuvitella tekevänsä hoitotyötä paikassa, jossa nämä ominaisuudet eivät ole läsnä.

Locken päämääräteoria perustuu havaintoon, jonka mukaan yksilön motivaatioon ja suoriutumiseen vaikuttaa kolme keskeistä tekijää: tavoitteen ajallinen saavutettavuus, tehtävän vaikeus ja selkeys (ks. s. 25). Tulosten perusteella päivystyshoitotyön tekijöitä motivoivat toimivat prosessit. Jotta prosessit ovat toimivia tulee niiden täyttää Locken asettamat kriteerit. Halu työskennellä asiakaslähtöisesti on yksi tuloksissa esitetty tahtotila.

Asiakaslähtöisyys on yksi koko terveydenhuollon uudistuksen keskeinen tavoite. Päivystyshoitotyössä asiakaslähtöisyys vaikuttaa hoitotyöntekijän työskentelyyn niin, että kaavamaisuutta pyritään välttämään ja tehtävien tavoite asetetaan yksilöllisesti asiakaskohteisesti. Työn ajallisuus rajautuu sekä tehtävä selkeytyy. Tehtävän vaikeusaste voi luonnollisesti vaihdella, mutta muiden tekijöiden hallinta edes auttaa jo aiemmin mainitun hallinnan tunteen muodostumista.

Keskeistä motivaatiota tulevassa johtamisessa päivystyshoitotyössä on työolosuhteiden luominen sellaisiksi, että työntekijällä on mahdollisuus tyydyttää fysiologisten perustarpeensa, jotta hän voi pyrkiä tyydyttämään psykologisia tarpeita. Johtamisen tulee huomioida yksilöiden yksilölliset tarpeet ja tulkinnat jo perustasolla. Ulkoisten motivaatiotekijöiden sisäistäminen sisäiseksi motivaatiotekijöiksi perustuu Decin ja Ryanin mukaan kolmeen psykologiseen perustarpeeseen. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat asia, mihin johtamisen tuella tulisi pyrkiä. Johtamisen tulee siis pyrkiä tukemaan yksilön kehittymistä ja täyden potentiaalin hyödyntämistä kaikin keinoin. Kappaleessa 3.4 on esitetty esimerkin omaisesti muutamia johtamisemejä, joiden päämäärä on juuri edellä mainitun ilmiön mahdollistaminen.

Tämän tutkimuksen mukaan hoitotyöntekijöiden motivoituminen muodostuu vallalla olevan teoreettisen tiedon mukaisesti. Perinteisistä teorioista tarveteoriat ovat edelleen ajankohtaisia ja huomioon otettavia. Tuoreemman koulukunnan opit sisäisestä motivoitumisesta ilmenevät myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Sen sijaan hoitotyöntekijöiden sisäistä motivoitumista uhkaa selvästikin aikaisemminkin tunnistettu johtamiskulttuurien traditionaalisuus. Johtaminen ei ole kyennyt kehittymään samalla nopeudella kuin työelämä on kehittynyt. Tutkimusraportissa esitellyt uudemmat johtamisen suuntaukset voisivat olla vastaus ongelmaan. Tämä havainto on tunnistettu jo aikaisemmissa tutkimuksissa.

Tämän tutkimuksen keskeiset johtopäätökset on esitetty taulukossa 5. Tämän tutkimuksen merkittävin anti on tiedon lisääminen tutkimuskohteena olleen työntekijäryhmän motivoitumiseen vaikuttavista tekijöistä. Teoreettisesti uusia tekijöitä tai ilmiöitä ei havaittu. Lisääntynyt tieto aihepiiristä vahvistaa kuitenkin olemassa olevia käsityksiä ja

toivottavasti tätä kautta vahvistaa tahtotilaa pyrkiä niitä kohden myös tutkittavassa kontekstissa.

Taulukko 5. Keskeiset johtopäätökset.

Keskeiset johtopäätökset
<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden fysiologisten perustarpeiden tyydyttäminen ei ole turvattua päivystyshoitotyössä. • Motivoitumista tukee luontainen kokemus siitä, että työ on merkityksellistä. • Päivystyshoitotyölle ominaisia piirteitä ovat vaihtelevuus, monipuolisuus sekä haasteellisuus ja ne motivoivat hoitotyöntekijöitä varauksetta. • Asiakaslähtöisyys on arvo, joka on koko terveydenhuollon uudistuksen keskeinen tavoite ja samalla motivaatiotekijä päivystyshoitotyössä. • Johtamisen päivystyshoitotyössä tulee keskittyä optimaalisten työolosuhteiden turvaamiseen sekä yksilöä kunnioittavan, dialogisen organisaatiokulttuurin luomiseen.

6.2. Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Laadullisen tutkimuksen piiristä löytyy useita erilaisia näkemyksiä luotettavuuskysymyksestä, koska näkemykset totuuden luonteesta ja objektiivisesta tiedosta vaikuttavat suhtautumiseen tutkimuksen luotettavuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 134–136.) Luotettavuuden arviointi voidaan tehdä laadullisen tutkimuksen yleisillä luotettavuuskriteereillä tai laadullisen tutkimuksen eri menetelmiin liittyvillä luotettavuuskriteereillä. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on joka tapauksessa välttämätöntä. Oli kriteeristä mikä vain, on luotettavuuden arvioinnin tavoitteena selvittää, kuinka totuudenmukaista tietoa on tutkimuksella kyetty noudattamaan. (Kylmä & Juvakka 2007: 127.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan kriteereillä, jotka ovat synteesi useiden eri tutkijoiden näkemyksistä ja pohjautuvat Lincolnin ja Cuban (1985) alun perin esittämään kriteeristöön. Nämä kriteerit ovat: uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2007: 127.)

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten uskottavuutta ja niiden uskottavaa esittämistä. Yksinkertaistettuna kyse on siitä, onko tutkija pystynyt kuvaamaan tutkittavien käsityksiä tutkimuskohteesta totuudenmukaisesti eli vastaavatko tutkijan tekemät rakenteet tutkittavien käsityksiä. (Kylmä & Juvakka 2007: 128; Tuomi & Sarajärvi 2009: 138–139.) Tässä tutkimuksessa tulosten uskottavuutta on pyritty lisäämään käyttämällä tulosten esittelyssä suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Uskottavuutta olisi voitu lisätä esimerkiksi keskustelemalla haastateltavien kanssa tutkimuksen tuloksista eri vaiheissa, mutta käytännön haasteellisuuden vuoksi siitä pitäydyttiin. Tutkimusraportin kirjoitusvaiheessa haastatteluaineiston analyysi kerrattiin useita kertoja, jotta mahdolliset väärin tulkinnat pystyttiin havaitsemaan ja korjaamaan. Prosessia voisikin kuvata niin, että tutkija kävi vuoropuhelua itsensä kanssa tulkinnoista uskottavuuden vahvistamiseksi.

Vahvistettavuus on laadullisessa tutkimuksessa hivenen ongelmallinen kriteeri. Vahvistettavuuden piirteitä on esimerkiksi tutkimusprosessin raportointi niin, että toinen tutkija voi seurata prosessin kulkua pääpiirteissään ja päätyä samoihin johtopäätöksiin. Laadullisen tutkimuksen yksi piirre on kuitenkin joustavuus ja tutkimussuunnitelma mukautuvuus tutkimusprosessin edetessä. Vahvistettavuuden toteutumista edistää tarkka raportin kirjoittaminen, jossa tutkija pyrkii tuomaan esille, miten hän on johtopäätöksiinsä päätenyt. Raportoinnin yksityiskohtaisuutta tukee tutkijan esimerkiksi tutkimuspäiväkirjan pitäminen, jolloin tutkijan oivallusten kirjaaminen raporttiin helpottuu. (Kylmä & Juvakka 2007: 128.) Tässä tutkimusraportissa on tutkimusaineiston hankinta ja aineiston analyysi pyritty kuvamaan mahdollisimman tarkasti ja yksiselitteisesti vahvistettavuuden varmistamiseksi.

Refleksiivisyydellä tarkoitetaan tutkijan tietoisuutta hänen omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä. Tutkijan on arvioitava tutkimuksessa, minkälaisia vaikutuksia tutkijalla on ollut aineistoon ja tutkimusprosessiin. Vaikutukset ja tutkijan omat lähtökohdat on

hyvä kuvata tutkimusraporttiin. (Kylmä & Juvakka 2007: 128.) Tutkimusraportissa ei ole erikseen kuvattu tutkijan omia lähtökohtia tai ennakko-oletuksia tutkimusaiheesta. Aineiston analyysissä ja tulosten tulkinnassa on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että tulkinnat ovat aineistosta nousevia, eikä tutkijan olettamuksen vaikuta päättelyyn. Myös esimerkiksi tutkimusaineiston hankinnassa on tutkijan vaikutukset pyritty minimoimaan toteuttamalla aineiston hankinta organisaatioissa, joissa tutkija ei ole koskaan ollut työsuhteessa.

Siirrettävyys käsitteellä tarkoitetaan tutkimustulosten siirrettävyyttä toiseen, vastaavaan tilanteeseen. Tutkimusraportin tulisi olla niin tarkka kuvaus tutkimusprosessista ja tutkimuksen olosuhteista, että lukija voi arvioida tulosten siirrettävyyttä. (Kylmä & Juvakka 2007: 128.)

6.3. Eettisyys

Tutkimuksen eettisyys on perusta, jolle koko tutkimus nojaa. Eettisyys rakentuu useista päätöksentekotilanteista ja valinnoista, joita tutkija tekee koko tutkimusprosessin aikana. (Kylmä & Juvakka 2007: 137.) Tutkijan eettiset ratkaisut vaikuttavat tutkijan ja tutkimuksen uskottavuuteen kokonaisvaltaisesti. Hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattaminen takaa tutkimuksen uskottavuuden ja eettisyyden. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 132–133.)

Hyvien tieteellisten käytäntöjen keskeisiä lähtökohtia ovat rehellisyys ja yleinen huolellisuus kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa, tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaiset ja eettisesti kestävät metodivalinnat sekä avoimuus ja vastuullisuus raportoinnissa. Tutkimuksen tulee olla suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Lisäksi hyvän tieteellisen käytännön ohjeet velvoittavat huomioimaan tutkimusprosessin aikana tekijänoikeus-, rahoitus-, esteellisyys- ja tietosuoja-jakysymykset. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 6.) Vastuu hyvän tieteellisen käytöksen noudattamisesta on tutkijalla (Tuomi & Sarajärvi 2009: 133).

Eettisten ohjeiden lisäksi tutkimuksen eettisyyteen kuuluu luonnollisesti myös lainsäädännön noudattaminen. Tutkimuksen luonteesta ja tutkimuskohteesta riippuu lainsäädäntö, jota tutkijan tulee noudattaa. Kaikkein keskeisin säätelyn lähtökohta on tutkimukseen osallistuvat henkilön koskemattomuus ja yksityisyyden turvaaminen. Tutkimuksen hyvään laatuun liittyy tutkijan jatkuva tietoisuus eettisten ratkaisuiden kauaskantoisuudesta niin tutkimustulosten kuin tutkittavien näkökulmasta. (Kylmä & Juvakka 2007: 139–141, 155.)

Ihmisen itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen ilmenee vapaaehtoisuutena tutkimukseen osallistumisessa. Osallistumisen vapaaehtoisuus perustuu tutkittavan riittävään informointiin tutkimuksen tarkoituksesta ja toteutuksesta. Informoinnin merkitys on huomattava hyvän tieteellisen käytännön näkökulmasta. Huolellisella tutkittavien informoinnilla voidaan myös osittain välttää vahingoittamasta tutkittavaa henkisesti tai sosiaalisesti. Tutkittavan on pystyttävä arvioimaan aiheen arkaluontoisuus omalla kohdallaan itse. Haastattelutilanteen vuorovaikutus on toinen tekijä informaation lisäksi, joka vaikuttaa henkisen vahingon välttämiseen. (Kuula 2011: 61–62.) Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat allekirjoittivat suostumuslomakkeen, jolla vakuuttivat osallistuvansa tutkimukseen vapaaehtoisesti. Haastateltaville kerrottiin myös mahdollisuudesta muuttaa mielipidettään tutkimusprosessin aikana. Haastattelutilaisuuksissa vallitsi luottamuksellinen ilmapiiri ja haastateltavat kertoivat erittäin avoimesti kokemuksiaan tutkittavasta aiheesta. Haastattelutilaisuuksista tutkijalle jäi tunne, että haastateltavat olivat mielissään mahdollisuudesta kertoa heille tärkeästä aiheesta.

Tutkittavan yksityisyyden turvaaminen perustuu yleisiin tietoturvasäädöksiin sekä tutkittavan mahdollisuuteen valita mitä tietoa hän tutkimuskäyttöön antaa. Yleiset tietoturvasäädökset ohjaavat tutkimuksessa saadun tiedon säilyttämistä ja käyttämistä. Osallistumalla tutkimukseen vapaaehtoisesti riittävän ennakkotiedon saatuaan, tutkittava itse määrittää mitä tietoja hän antaa tutkimukselle. Tutkittavan ja tutkijan välillä on oltava luottamus siitä, miten tietoja käytetään. Anonymiteetin säilyttäminen kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa on tutkijan ja tutkittavan välisen luottamuksen perusta. (Kuula 2011: 64–65, 89.) Haastatteluaineisto sisälsi yksittäisiä tapauskuvauksia haastateltavien elämistä, joiden kohdalla tutkija on päätenyt ratkaisuun olla käyttämättä näissä kuvauksissa

esiintyneitä ilmauksia tutkimusraportissa haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi, vaikka haastateltavat ovat tiedot tutkijalle vapaaehtoisesti antaneetkin. Tutkimustulosten ei haluttu vahingoittavan haastateltavien olosuhteita työyhteisössä.

LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, Tapio, Pirjo Ahonen & Heikki Pajunen (2015). *Merkityksen kokemus*. Helsinki: Auditorium.
- Adams, J. Stacy (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67: 5, 422–436.
- Alasuutari, Pertti (2007). *Laadullinen tutkimus*. Vaajakoski: Gummerus.
- Ambrose, Maureen L. & Carol T. Kulik (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management* 25: 3, 231–292.
- Amestoy, Simone Coelho, Vânia M. S. Backes, Maira B. Thofehrn, Jussara G. Martini, Betina H. S. Meirelles & Leticia L. Trindade (2014). Dialogic leadership: strategies for application in the hospital environment. *Educ Enferm.* 32: 1, 119–127.
- Bandura, Albert (1971). Social learning theory. *Library of congress catalog* 75, 1–46.
- Caulton, Jane R. (2012). The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. *Emerging Leadership Journeys* 5: 1, 2– 8.
- Champoux, Joseph E. (1991). A multivariate test of the job characteristics theory of work motivation: Summary. *Journal of Organizational Behavior* 12: 5, 431–446.
- Cilliers, Paul (2000). What Can We Learn From a Theory of Complexity? *Emergence* 2: 1, 23–33.
- Crooke, Michael, Mihaly Csikszentmihalyi & Robert Bikel (2015). Leadership in a Complex World: How to Manage “The Tragedy of Choice”. *Organizational Dynamics* 44, 146–155.

- Deci, Edward L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 18: 1, 105–115.
- Deci, Edward L. & Richard M. Ryan (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55: 1, 68–78.
- Dinh, Jessica E., Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert C. Liden & Jinyu Hu (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly* 25, 36–62.
- Ellinger, Andrea D., Karen E. Watkins & Robert P. Bostrom (1999). Managers as facilitators of learning in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly* 10: 2, 105–125.
- European Commission (2002). *New Forms of Work Organisations: The Obstacles to Wider Diffusion. Final Report. DG Employment and Social Affairs.* Saatavissa 6.10.2018: http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/09/Commissione_Work.organisation_2002_en.pdf.
- Figuerola, Carah Alyssa, Reema Harrison, Ashfaq Chauhan & Lois Meyer (2019). Priorities and challenges for health leadership and workforce management globally: a rapid review. *BMC Health Services Research* 19: 239.
- Gagne, Marylene & Edward L. Deci (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26, 331–362.
- Gillet, Nicolas, Robert J. Vallerand, Sofiane Amoura & Brice Baldes (2010). Influence of coaches' autonomy support on athletes' motivation and sport performance: A test of the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychology of Sport and Exercise* 11, 155–161.

- Heartfield, Marie (2000). Research directions for specialist practice. *Accident and Emergency Nursing* 8, 214–222.
- Herzberg, Frederick (1965). The motivation to Work Among Finnish Supervisors. *Personnel Psychology* 18: 4, 393–402.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2003). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huseman, Richard C., John D. Hatfield & Edward W. Miles (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review* 12: 2, 222–234.
- Hyvärinen, Matti (2017). Haastattelun maailma. Teoksessa: *Tutkimushaastattelun käsikirja* 11–45. Toim. Matti Hyvärinen, Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvuori. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Inceoglu, Ilke, Jesse Segers & Dave Bartram (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 85, 300–329.
- Juuti, Pauli (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Kanfer, Ruth, Michael Frese & Russell E. Johnson (2017). Motivation related to Work: A Century of Progress. *Journal of Applied Psychology* 102: 3, 338–355.
- Kanfer Ruth & Gilad Chen (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 136, 6–19.

- Kesselman, Gerald A., Eileen L. Hagen & Robert J. Wherry sr. (1974) A Factor analytic test of the Porter-Lawler expectancy model of work motivation. *Personnel Psychology* 1974: 27, 569–579.
- Kesti, Marko (2014). *Henkilöstövoimavarat tuottaviksi*. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Oy.
- Kotter, John P (2013). Management Is (Still) Not Leadership. *Harvard Business Review* 1/2013. Saatavissa 15.5.2019: <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership.html#>.
- Kultalahti, Susanna & Riitta Liisa Viitala (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management* 27: 4, 569-582.
- Kultalahti, Susanna (2015). "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. *Artikkeliväitöskirja. Acta Wasaensia*, 339.
- Kuokkanen, Anna (2015). *Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa : Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta, sosiaalitieteiden laitos.
- Kuula, Arja (2011). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Kuvaas, Bård, Robert Buch, Antoinette Weibel, Anders Dysvik, Christina G. L. Nerstad (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology* 61, 244–258.
- Kylmä, Jari & Taru Juvakka (2007). *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Latham, Gary P. & Craig C. Pinder (2004). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual review of psychology* 56, 485–516.
- Latham, Gary P. & Christopher T. Ernst (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review* 16, 181–198.
- Lee, Michael T. & Robyn L. Raschke (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge* 1, 162–169.
- Liukkonen, Jarmo, Timo Jaakkola & Jukka Kataja (2006). *Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki: Edita.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Martela, Frank & Karoliina Jarenko (2014). Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki: Valtioneuvosto.
- Martela, Frank, Iida Mäkikallio & Villiam Virkkunen (2017). Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa: Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet, 100–115. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Maslow, Abraham, H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* 50: 4, 370–396.
- Mertala, Sirpa (2011). *Yhdessä tietämisen episodeja. Terveystieteiden kompleksiset työympäristöt*. Väitöskirja. Lapin yliopisto, Acta Universitatis Lapponiensis 2011.

- Metsämuuronen, Jari (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Miner, John, B. (2005). *Organizational Behavior 1. Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York, Routledge.
- Mitchell, Terence R (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Academy of Management Review* 7: 1, 80–88.
- Murtonen, Mari, Erkki Olkinuora, Tuire Palonen, Kai Hakkarainen & Erno Lehtinen (2008). Motivational orientations in work. *International Journal of Educational Research* 47, 213–222.
- Mönkkönen, Kaarina & Satu Roos (2010). *Työyhteisötaidot*. EU: Unipress.
- Nakamura, Jeanne & Mihaly Csikszentmihalyi (2009) The concept of flow. Teoksessa Snyder C. R & S. J. Lopez. (toim.) *Oxford handbook of positive psychology*, 89–105. USA: Oxford University Press.
- Neck, Christopher P & Jeffery D. Houghton (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology* 21: 4, 270–295.
- Nohria, Nitia, Boris Groysberg & Linda-Eling Lee (2008). *Employee Motivation: A Powerful New Model*. Harvard Business Review.
- Otala, Leenamajja & Tiina Mäki (2017). Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sotealalla. Teoksessa: *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?*, 265–286. Toim. Frank Martela & Karoliina Jarenko. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Panda, Eva, B. B. Pradhan & P. K. Mishra (2014). A Study of work motivation. *Social Science International* 30: 1, 189–202.

- Perry, James L. & Lyman W. Porter (1982). Factors affecting the context for motivation in public organization. *The Academy of Management Review* 7: 1. 89–98.
- Pinder, Craig C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. Second Edition. Great Britain: Psychology Press.
- Rahkamo, Susanna (2014). Luovuuden johtaminen. Teoksessa: *Tulevaisuuden johtaminen 2020*, 110–122. Toim. Pentti Sydänmaanlakka. Saarijärvi: Pertec consulting Oy.
- Razee, Husna, Maxine Whittaker, Rohan Jayasuriya, Lorraine Yap & Lee Brentnall (2012). Listening to the rural health workers in Papua New Guinea – The social factors that influence their motivation to work. *Social Science & Medicine* 75: 5, 828–835.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Vesa Ristikangas (2017). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: Alma talent.
- Rugless, Mark J. & David McD Taylor (2011). Sick leave in the emergency department: Staff attitudes and the impact of job designation and psychosocial work conditions. *Emergency Medicine Australasia* 23, 39–45.
- Ruohotie, Pekka (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, Pekka & Juhani Honka (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Salmela-Aro, Katariina & Jari-Erik Nurmi (2017). Yhteenvetoa ja pohdintaa. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet*, 246–250. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Seeck, Hannele (2009). Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa: Johtamisen perusteet, 36–48. Toim. Jukka Kiuru. Helsinki: Maapuolustuskorkeakoulu.
- Sinokki, Marjo (2016). Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Spears, Larry C. (2012). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership* 1: 1, 25–30.
- Steers, Richard M., Richard T. Mowday & Debra L. Shapiro (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review* 29: 3, 379–387.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2014). Johdanto. Teoksessa: Tulevaisuuden johtaminen 2020, 8–15. Toim. Pentti Sydänmaanlakka. Saarijärvi: Pertec consulting Oy.
- Syvänen, Sirpa, Kati Tikkamäki, Kaija Loppela, Sari Tappura, Antti Kasvio & Timo Toikka (2015). Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.
- Thomas, Kenneth W. & Betty A. Velthouse (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management review* 15: 4, 666–681.
- Tilastokeskus (2014). Suomen virallinen tilasto. Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tirkkonen, Mauno (2014). Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen. Teoksessa: Tulevaisuuden johtaminen 2020, 74–87. Toim. Pentti Sydänmaanlakka. Saarijärvi: Pertec consulting Oy.
- TEM 2018: 3. Työolobarometri 2017. Ennakkotiedot. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Toode, Kristi (2015). *Nurses' Work Motivation. Essence and associations*. Tampere: Tampere University Press
- Toode, Kristi, Pirkko Routasalo, Mika Helminen & Tarja Suominen (2015). Hospital nurses' work motivation. *Scandinavian Journal of Caring Science* 29, 248–257.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauspäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012*. Helsinki.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valtioneuvosto (2017) *Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärryksen murroksesta*. Helsinki: Valtioneuvosto.
- Valtioneuvosto (2018). *Maakunta- ja sote-uudistuksen yleisesittely*. Saatavissa 2.10.2018: <https://alueuudistus.fi/uudistuksen-yleisesittely>.
- Van Eerde, Wendelien & Henk, Thierry (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 81: 5, 575–586.
- Vartiainen, Pirkko, Seija Ollila, Harri Raisio & Juha Lindell (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Tallinna: Gaudeamus.
- Vasalampi, Kati (2017). *Itsemääräämisteoria*. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet*, 54-64. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Viitala, Riitta & Eila, Jylhä (2019). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.
- Weigl, Matthias & Anna Schneider (2017). Associations of work characteristics, employee strain and self-perceived quality of care in Emergency Departments: A cross-sectional study. *International Emergency Nursing* 30, 20–24.
- Wong, Paul T. P. & Dean M. A. Davey (2007). Best Practices in Servant Leadership. *Servant Leadership Research Roundtable* 7, 1–15.
- Yuwanich, Nuttapol, Sharareh Akhavan, Walaiporn Nantsupawat, Lene Martin, Magnus L. Elfström & Maria Sandborg (2018). Development and psychometric properties of the stressor scale for emergency nurses. *International Emergency Nursing* 39, 77–88.

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Taustatiedot:

- Haastateltavan ikä ja ammattinimike
- Työvuodet hoitotyössä
- Työvuodet päivystyshoitotyössä

Teema 1: Yhteiskunnalliset ja sosiodemografiset tekijät

- Mitä mieltä olet yleisesti työaikalainsäädännöstä alallasi ja onko sillä vaikutusta työmotivaatioosi?
- Mitä mieltä olet palkastasi ja vaikuttaako se työmotivaatioosi?
- Koetko, että oma elämäntilanteesi vaikuttaa työmotivaatioosi? Jos koet niin, minkälaisilla tekijöillä on vaikutusta (ikä, sairaus, kriisi, tms.)? Minkälaisia toimenpiteitä toivoisit työnantajalta näissä tilanteissa työmotivaatiosi tukemiseksi?
- Millainen rooli työllä on elämässäsi? Onko rooli sellainen kuin haluaisit sen olevan?

Teema 2: Työn ja työntekijän ominaispiirteet

- Mitä mieltä olet työsi sisällöstä ja vaatimustasosta? Motivoisiko jokin muu työnkuva sinua enemmän tai vähemmän? Miten mielenkiintoiset askareet ja rutiinias-
kareet jakautuvat työajassasi?
- Tunnetko työyhteisösi ja esimiehesi? Onko työyhteisö sinulle tärkeä? Vaikuttaa työyhteisö ja sen ilmapiiri työmotivaatioosi?
- Onko työympäristösi turvallinen? Mistä tekijöistä turvallisuus sinun mielestäsi koostuu? Vaikuttaako turvallisuus tai sen puute työmotivaatioosi?
- Koetko olevasi hyvä työntekijä? Mitkä asiat työssäsi vaikuttavat tämän mielipi-
teen muodostumiseen? Tiedätkö ajattelevatko muut sinusta samalla tavalla?
- Pidätkö työstäsi? Haluatko kehittyä työssäsi? Miten nämä asiat näkyvät työmoti-
vaatioissasi?

Teema 3: Työntekijän kokemus ja tulkinta työoloista

- Onko työsi mielekästä? Mistä tekijöistä mielekkyys koostuu? Mitkä tekijät heikentävät mielekkyyttä?
- Pystytkö vaikuttamaan siihen miten työsi suoritat? Haluaisitko vaikuttaa enemmän oman työsi suunnitteluun? Vaikuttaako aikataulut, kiire, tms. työmotivaatioosi?
- Onko työyhteisössäsi säännöt? Vastaavatko säännöt sinun arvomaailmaasi? Luovatko säännöt mielestäsi oikeudenmukaisuutta? Koetko työyhteisösi oikeudenmukaiseksi paikaksi?
- Saatko palautetta esimieheltäsi? Onko palaute hyvää vai huonoa? Onko palautteen saamisella vaikutusta työmotivaatioosi? Kannustetaanko sinua työssäsi?
- Saatko palautetta työstäsi jostain muualta? Onko esimiehen antama tai muualta tullut palaute samanarvoista motivaation näkökulmasta?
- Koetko, että sinua arvostetaan työntekijänä? Mitkä tekijät muodostavat arvostuksen tunteen mielestäsi?

Teema 4: Työmotivaatio

- Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?
- Kuinka motivoituneeksi tunnet itsesi kouluarvosanalla arvioituna?
- Vastaavatko sinun arvosi työpaikkasi arvoja? Onko arvojen samankaltaisuudella tai erilaisuudella vaikutusta työmotivaatioosi?
- Tuottaako työ sinulle hyvinvointia vai pahoinvointia? Mistä tekijöistä arviosi muodostuu?

Teema 5: Tulevaisuuden henkilökohtaiset näkemykset

- Koetko työmotivaatiosi sellaiseksi, että jatkat tässä työssä vielä pitkään? Mistä tekijöistä mielipiteesi muodostuu?
- Mitkä tekijät ylläpitävät työmotivaatiosi parhaiten? Miten näiden tekijöiden olemassa oloa voitaisiin sinun mielestäsi parhaiten edistää?
- Haluatko vielä kertoa jotain aiheesta?

LIITE 2. Tiedote haastateltaville tutkimuksesta

Hei,

Opiskelen Vaasan yliopistossa sosiaali- ja terveyshallintotiedettä. Opintoihin liittyvän Pro gradu -tutkielmani teen työmotivaatiosta päivystyshoitotyössä. Tutkimukseeni olen saanut tutkimusluvan kunkin haastateltavan organisaatiolta.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät motivoivat hoitohenkilökuntaa päivystyshoitotyössä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää miten motivaatiotekijöiden toteutumisesta voitaisiin edistää johtamisen keinoin. Saatua tietoa voidaan hyödyntää käytännön päivystyshoitotyön johtamisessa.

Tutkimus toteutetaan haastattelututkimuksena useassa eri päivystysyksikössä. Tutkimuksen yksilöhaastattelu toteutetaan touko-syyskuun 2019 yhdessä sovittavana ajankohtana. Haastattelun arvioitu kesto on noin 30-60min. Osallistumisesi haastattelun on vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistumisesta ei tule sinulle kustannuksia. Haastattelut nauhoitetaan ja nauhoitteet puretaan kirjalliseen muotoon, joiden avulla tutkimusaineisto analysoidaan. Sekä nauhoitteet, että kirjallinen aineisto hävitetään työn valmistuttua. Kaikki aineisto käsitellään niin, että haastateltavien anonymiteetti säilyy. Haastattelun alussa sinulta kysytään muutamia taustatietoja, kuten ikä ja työvuodet. Taustatietoja ei tuoda tutkimuksen tuloksissa esiin niin, että haastateltavien henkilöllisyys voisi paljastua tai yhdistyä haastatteluaineistoon.

Tutkimuksen tulokset julkaistaan valmiina Pro gradu -tutkielmana. Haastattelukysymykset teille toimitetaan ennalta tämän tiedotteen mukana. Haastattelu noudattaa ennalta laadittuja teemoja, joista osa voi tuntua haasteellisilta, mutta esitän haastattelutilaisuudessa tarvittaessa tarkentavia tai syventäviä kysymyksiä. Rohkaisen sinua tuomaan esiin juuri sinun henkilökohtaiset mielipiteesi, jotta tutkimuksen tuloksista olisi paras mahdollinen hyöty käytännön johtamistyön kehittämisessä.

Yhteistyöterveisin Henna Siippainen, (yhteistiedot poistettu raportista)

LIITE 3. Haastateltavan suostumuslomake osallistumisesta tutkimukseen

SUOSTUMUSLOMAKE OSALLISTUMISESTA TUTKIMUKSEEN

Tutkimus: Pro gradu -tutkielma ”Työmotivaatio päivystyshoitotyössä”

Tutkija: Henna Siippainen, (yhteistiedot poistettu raportista)

Oppilaitos: Vaasan yliopisto

Ohjaava opettaja: Professori Pirkko Vartiainen

Suostun osallistumaan Vaasan yliopistoon tehtävään Pro gradu -tutkielmaan, jonka aiheena on työmotivaatio päivystyshoitotyössä. Olen saanut, lukenut ja ymmärtänyt tutkimuksesta kertovan tiedotteen. Tiedotteessa minulle on kerrottu tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät. Tiedän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Kaikki minulta kerättävät tiedot tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja kerätty tieto hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Ymmärrän, että voin kieltäytyä tai keskeyttää tutkimukseen osallistumisen milloin tahansa.

Olen ymmärtänyt yllä mainitut näkökohdat ja allekirjoituksellani vahvistan suostumukseni tutkimukseen ja siihen liittyvän haastattelun nauhoittamiseen. Tämä asiakirja allekirjoitetaan kahtena kappaleena, joista toisen saan itselleni ja toinen jää tutkijalle.

Paikka ja päiväys

Tutkittavan allekirjoitus

Tutkittavan nimenselvennys

Tutkijan allekirjoitus

Tutkijan nimenselvennys
