



<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	7.11.2011
Tekijä(t)	Tiia Myöhänen	Matrikkelinumero	12692
		Sivumäärä	85 + liitteet
Otsikko	Palveluiden tuottavuuden parantaminen - esimiehen vaikutus työmotivaatioon		
Ohjaaja(t)	TkT Kirsi Liikamaa		

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen aiheena on palveluiden tuottavuuden parantaminen ja esimiehen vaikutus työmotivaatioon. Palveluiden tuottavuuden parantaminen on ajankohtainen aihe. 2000-luvulla aiheesta on puhuttu yhä enemmän. Palveluiden tuottavuuden parantaminen on tärkeää palvelusektorin suuren koon takia. Työmotivaatiolla on havaittu olevan vaikutusta organisaation tuottavuuteen ja menestykseen. Palvelualalla työmotivaatio on tärkeää, koska ihmiset tuottavat palveluita. Esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Tässä tutkimuksessa on yksi päätutkimusongelma: *Miten palveluiden tuottavuutta voidaan parantaa työmotivaation avulla yksityisessä vanhustenhuollon organisaatioissa?*

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja tutkimusstrategiana tässä tutkimuksessa on tapaustutkimus. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu teemahaastatteluista. Haastatteluita tehtiin 5 kappaletta. Haastateltavat henkilöt toimivat esimiesasemassa yksityisissä vanhustenhuollon organisaatioissa Satakunnan alueella.

Tutkimuksen johtopäätöksinä voidaan todeta, että palveluiden tuottavuus on monimutkainen ilmiö, jota on tutkittu suhteellisen vähän. Palveluiden tuottavuus tarkoittaa palveluiden tuottamista entistä tehokkaammin. Työmotivaatiolla havaittiin olevan erittäin suuri merkitys palveluiden tuottavuudelle. Esimies ei sinällään voi yksittäisen ihmisen motivaatioon vaikuttaa, mutta hänellä on käytävissään keinot, joilla hän voi vaikuttaa työmotivaatioon yleisesti vaikuttaviin tekijöihin. Haastatteluiden perusteella esimiehen keinoina vaikuttaa työmotivaatioon ovat palautteenanto, työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuus, esimiehen oma esimerkki sekä johtamistyylit.

Asiasanat	palveluiden tuottavuus, työmotivaatio, esimies, vanhuspalvelut
Muita tietoja	



Turun yliopisto
University of Turku

PALVELUIDEN TUOTTAVUUDEN PARANTAMINEN – ESIMIEHEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

Yksityiset vanhustenhuollon organisaatiot Satakunnassa

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Tiia Myöhänen 12692

Ohjaaja:
TkT Kirsi Liikamaa

7.11.2011
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Sisällys

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	8
1.2	Tutkimusongelmat.....	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
2	TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFIA JA TUTKIMUSSTRATEGIA.....	11
2.1	Tutkimuksen tieteenfilosofia.....	11
2.2	Laadullinen tutkimus.....	12
2.3	Teemahaastattelu.....	13
2.4	Tutkimuksen kulku.....	14
2.5	Aineiston analysointi.....	15
3	PALVELUIDEN TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMINEN	17
3.1	Palveluiden tuottavuus vanhustenhuollon palveluissa.....	17
3.2	Ulkoisten tekijöiden vaikutus palveluiden tuottavuuteen	22
3.2.1	Johtaminen	23
3.2.2	Palveluiden ostajat	24
3.3	Palveluiden tuottavuuden mittaaminen ja mittaustulosten hyödyntäminen. 25	
3.3.1	Palvelun laatu.....	26
3.3.2	Mittaustulosten hyödyntäminen palvelun kehittämisessä.....	28
3.4	Palveluiden tuottavuuden haasteet vanhuspalveluissa	29
3.5	Palveluiden tuottavuuden parantaminen	31
3.5.1	Jatkuva kehittäminen	32
3.5.2	Työmotivaation merkitys palveluiden tuottavuudelle	33
4	TYÖMOTIVAATIO VANHUSTENHUOLLOSSA	36
4.1	Työmotivaation lähtökohdat	36
4.2	Ilmapiirin vaikutus työmotivaatioon	40
4.2.1	Ilmapiirin avoimuus	41
4.2.2	Sitoutuminen työmotivaation vahvistajana.....	43
4.2.3	Viestinnän vaikutus ilmapiiriin.....	44
4.2.4	Valtuuttamisen vaikutus ilmapiiriin.....	45
4.3	Palkitseminen motivointikeinona.....	47
4.4	Työhyvinvointi.....	49
4.5	Työmotivaatio vanhustenhuollon alalla	50
4.5.1	Kutsumus työhön	52
4.5.2	Työn asettamat haasteet	53

5	ESIMIEHEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON.....	55
5.1	Esimiehenä sosiaalialalla ja siihen liittyvät haasteet.....	55
5.1.1	Työhön liittyvät haasteet.....	57
5.1.2	Työntekijöiden asettamat paineet	59
5.2	Esimiehen päätöksenteko	60
5.3	Esimies työmotivaation edistäjänä.....	63
5.3.1	Palautteenanto	65
5.3.2	Työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuus	66
5.3.3	Esimiehen oma esimerkki.....	68
5.3.4	Johtamistyylin yhteys työmotivaatioon	68
5.4	Palveluiden tuottavuuden parantaminen työmotivaation avulla	70
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	72
6.1	Yhteenveto tutkimuksesta	72
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	75
6.3	Jatkotutkimusehdotuksia.....	77
	LÄHTEET.....	78
	LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	86

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Ikääntyneiden sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelujen asiakkaat yhteensä vuosien 2000–2009 lopussa.....	30
Kuvio 2 Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa.....	37
Kuvio 3 Työhyvinvoinnin ja kannattavuuden välinen yhteys.....	50
Kuvio 4 Sosiaalipalveluiden erityispiirteet.....	51
Kuvio 5 Sosiaalialan esimiestyön tehtäväalue.....	56
Kuvio 6 Työmotivaatiota selittävät tekijät.....	63

1 JOHDANTO

2000-luvulla on puhuttu paljon tuottavuudesta ja erityisesti sen parantamisesta hyvinvointialalla. Elinkeinoministeri Mauri Pekkarinen korosti pitämässään puheessa (HY-KE-hankkeen tapahtuma 12.4.2010) tuottavuuden parantamista hyvinvointialan toiminnassa. Hyvinvointialan tuottavuutta parantamalla selvittää alaa uhkaavasta työvoimapulasta. Henkilökuntaa ei ole tarpeeksi, joten tarvitaan muita keinoja, jotta työt sujuvat kuten ennenkin. Ongelmaksi nousee kuitenkin se, millä keinoin tuottavuutta voidaan lisätä jos resursseja henkilöstön lisäämiseen ei käytännössä ole. Miten palveluiden tuottavuutta voidaan parantaa?

Palvelut ovat suurin talouden toimiala kaikissa kehittyneissä maissa mitattaessa sekä tuotannon arvolla että työllisyydellä. Kuluttajille suunnattujen palvelujen kysyntä on kasvussa muun muassa väestön ikääntymisen takia. Palvelusektorin tuottavuus on tärkeää sektorin suuren koon takia koko kansantalouden tuottavuuden ja sen myötä aineellisen elintason kannalta. (Sinko & Vihriälä 2005, 9.) Tuottavuus liittyy viime kädessä yrityksen taloudelliseen tulokseen ja kannattavuuteen. Yritys haluaa parantaa tuottavuutta parantaakseen taloudellista tulosta. (Grönroos 2009, 279–280.)

Organisaation henkilöstöllä on suuri merkitys toiminnassa sekä päivittäisellä tasolla että pidemmän aikavälin tuottavuutta tarkastellessa. Erityisesti työvoimakeskeisillä aloilla, kuten palveluissa, henkilöstö muodostaa suuren osan kustannuksista. Kustannuksia syntyy myös henkilöstön tapaturmista ja sairauspoissaoloista. Tämä aiheuttaa tuotoksen heikkenemistä. Heikko työviihtyvyys ja motivaation lasku heikentävät osaltaan työsuoritusta. (Käpylä, Jääskeläinen, Seppänen, Vuolle ja Lönnqvist 2008, 67.) Työmotivaatiolla on havaittu olevan keskeinen merkitys siihen, kuinka toimiva ja tuottava organisaatio on (Juuti 1999, 31; Lumijärvi 2009, 95). Korkeasti motivoituneet työntekijät ovat kriittinen tekijä yrityksen pidempiaikaiselle menestykselle (Drake, Wong & Salter 2007). Palveluyrityksessä työmotivaatiolla on erityisen tärkeä merkitys, koska työntekijät ja asiakkaat ovat koko palvelutapahtuman ajan vuorovaikutuksessa keskenään (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 96).

Palveluorganisaation esimiehenä toimiminen on vaativaa, sillä kilpailukyky ja laatu riippuvat pääasiassa palveluita tuottavista henkilöistä. Esimiehen tehtävänä on saada ihmiset toimimaan haluamallaan tavalla suunnitellun palvelun toteuttamiseksi. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 232.) Esimies voi osaltaan luoda edellytyksiä työmotivaation syntymiselle. Esimiehellä on asemansa perusteella suurempi vaikutus alaisiin kuin muilla työtovereilla. Hän voi myönteisellä palautteella vahvistaa työntekijän uskoa omiin kykyihinsä ja kehitysmahdollisuuksiinsa. Lisäksi esimiehen kiitos hyvästä suorituksesta ja onnistumisista saa työntekijän kokemaan itsensä arvostetuksi ja lisää sitoutumista organisaatioon. (Viitala 2004, 161.)

Perinteisesti sosiaalipalvelut ovat olleet julkisesti tuotettuja ja vuonna 1993 toteutettu valtionosuusuudistus määritteli kuntien olevan entistä selkeämmin vastuussa näiden palveluiden tuottamisesta (Kettunen 2009, 8). Ensisijainen velvoite palveluiden tarjoamiseen on kunnalla ja sen tulee pyrkiä edistämään asukkaidensa hyvinvointia. Kunnan on hoidettava sille laissa säädetyt tehtävät joko itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Kunta voi hankkia siltä edellytetyjä palveluita myös muilta palveluiden tarjoajilta. (Kuntalaki 1:1§; Kuntalaki 1:2§.) Yksityiset sosiaali- ja terveystalouden yritykset täydentävät julkisia palveluita. Osa yksityisistä palveluntuottajista ei tarjoa palveluitaan lainkaan kunnille. 2000-luvulla yritysten ja järjestöjen osuus sosiaali- ja terveyspalveluiden tuotannosta on jatkuvasti kasvanut. Vuonna 2004 noin neljännes sosiaali- ja terveyspalveluista oli yksityisten palveluntuottajien tuottamia. Yksityisten palveluiden tarve on edelleen kasvussa ja on odotettavissa, että kunta- ja palvelurakennemuutoksen myötä tilaaja-tuottaja-malliin perustuva palveluiden järjestämistapa yleistyy. (Yksityiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut 2010.)

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioina toimivat yksityiset vanhustenhuollon organisaatiot Satakunnan alueella. Vanhustyö käsitteenä tarkoittaa toimintaa vanhusten parissa erilaisissa organisaatioissa, toimintayksiköissä ja arkielämässä sekä epävirallisena hoivana perheissä ja muissa lähiverkostoissa. Työ voi olla hoitoa, huolenpitoa, hoivaa, kuntoutusta ja elämän monipuolista tukemista riippuen vanhan ihmisen elämäntilanteesta ja työntekijän koulutuksesta. Koskisen, Aallon, Hakosen & Päivärinnan (1998, 55) mukaan vanhustyön perusajatuksena voidaan pitää määritelmää, jonka mukaan vanhustyö pitää sisällään seuraavat elementit:

”Ammatillinen vanhustyö on toimintaa, jonka päämääränä on edistää iäkkään ihmisen hyvinvointia ja elämänlaatua sekä lisätä hänen elämäntilanteensa ja turvallisuuttaan. Päämääränä on myös luoda edellytyksiä mielekkäälle toiminnalle ja osallisuudelle tasavertaisena kansalaisena korostaen vanhan ihmisen omia voimavaroja ja omatoimisuutta.”

Vanhustyö on tämän määritelmän mukaan ammatillista toimintaa, jossa vanhustyöntekijä on hankkinut ammatilliset valmiudet koulutuksen kautta. Koulutuksen ja käytännön kokemuksen kautta teoreettiset ja arvopohjaiset ainekset muovautuvat ammattitaidoksi, jonka varassa työntekijä kohtaa vanhan ihmisen. Vanhustyön tehtävänä on turvata ikääntyneen ihmisen hyvinvointi ja elämänlaatu. (Koskinen et al. 1998, 55.)

Yhteenvedon todettakoon, että tuottavuuden kehittäminen on yhä tärkeämpää, sillä kilpailussa pärjäävät vain tehokkuudeltaan ja tuottavuudeltaan kilpailukykyiset yritykset. Tuottavuuden parantaminen on tärkeää myös väestön vanhenemisen takia ja nopeasti vanheneva väestö heikentää huoltosuhdetta ja lisää palvelutarvetta. (Hyvinvointiversoo tuottavuudesta 2007.) Henkilöstön työmotivaatiolla on suuri merkitys palveluyri-

tyksen toiminnassa. Esimiehellä on vastuu työntekijöiden työmotivaation säilyttämisessä, vaikka viime kädessä jokainen ihminen on itse vastuussa omasta työmotivaatiostaan. Esimiehen tehtävänä ei ole motivoida työntekijöitä, vaan luoda edellytyksiä työmotivaation säilymiselle ja kehittymiselle. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 96–97.)

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu viidestä teemahaastattelusta. Haastatellut organisaatiot sijaitsevat Satakunnan alueella. Tarkoituksena oli syventää ymmärrystä palveluiden tuottavuuden parantamisesta ja siitä, miten esimies voi osaltaan vaikuttaa työmotivaatioon ja miten tätä kautta voidaan vaikuttaa palveluiden tuottavuuden paranemiseen. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Porin seudun KOKO-ohjelman ja Hyke-hankkeen kanssa. KOKO (alueellinen koheesio- ja kilpailukykyohjelma) on valtioneuvoston aluepoliittinen erityisohjelma, jota toteutetaan vuosina 2010-2013. Porin seudun KOKO:ssa yhtenä teema-alueena on hyvinvointialan yrittäjyyden edistäminen. Porin seudun KOKO:n toimenpiteiden koordinoinnista vastaa Porin Seudun Kehittämiskeskus Oy POSEK. Toimenpidekokonaisuuksia toteutetaan yhdessä yhteistyöverkoston toimijoiden kanssa. Tämä tutkimustyö tukee osaltaan kehittämisohjelmien tavoitteita ja tuottaa toimialaa koskevaa tietoa. Hyvinvointialan yritystoiminnan kehittämisohjelma Satakunnassa (Hyke) on kolmevuotinen hanke, joka tukee toimialan yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämistä sekä tarjoaa koulutus- ja asiantuntijapalveluita. Hankkeen toteutusaika on 1.9.2008-31.12.2011. Hanketta toteuttavat Prizztech Oy, Satakunnan ammattikorkeakoulu liiketoiminta ja kulttuuri Pori, Turun yliopiston kauppa- korkeakoulu, Porin yksikkö, Sataedu Satakunnan aikuiskoulutuskeskus, Kankaanpää ja Satakunnan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Kehittämisohjelma toteutetaan Satakunnan ELY-keskuksen ESR-osarahoituksella. Kehittämisohjelman toteutusta tukevat myös Porin Seudun Kehittämiskeskus Oy (POSEK), Rauman seudun kunnat, Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus Oy (PSKK) ja Satakunnan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. (Prizztech Oy 2010.)

1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia palveluiden tuottavuuden parantamista ja esimiehen vaikutusta työmotivaatioon yksityisissä vanhustenhuollon organisaatioissa. Tutkimuksen kohdeorganisaatioina toimivat yksityiset vanhustenhuollon organisaatiot.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on palveluiden tuottavuus. Tutkimuksessa määritellään, mitä tarkoitetaan käsitteellä palveluiden tuottavuus. Palveluiden tuottavuuden parantaminen on keskeinen seikka tutkimuksessa, joten sitä käsitellään kattavammin. Toinen teoreettinen viitekehys muodostuu henkilöstön työmotivaatiosta. Työmotivaatiota tarkastellaan siihen vaikuttavien tekijöiden osalta. Samassa luvussa tarkastellaan myös työmotivaatiota vanhustenhuollon alalla. Kolmantena viitekehyksenä toi-

mii esimiehen vaikutus työmotivaatioon. Luvussa esitellään esimiestyötä sosiaalialalla, esimiehen päätöksentekoa sekä keinoja, joilla esimies voi vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon.

Tässä tutkimuksessa käsitellään vain yksityisen sektorin hyvinvointialan organisaatioita, joten julkisen sektorin organisaatiot rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Alueellisesti tutkimus rajataan koskemaan vanhustenhuollon organisaatioita Satakunnan alueella, sillä kaikki haastatellut organisaatiot sijaitsevat Satakunnassa.

1.2 Tutkimusongelmat

Tämä pro gradu -tutkimus sisältää yhden päätutkimusongelman ja kolme alatutkimusongelmaa, jotka ovat:

- *Miten palveluiden tuottavuutta voidaan parantaa työmotivaatiota kehittämällä yksityisessä vanhustenhuollon organisaatiossa?*
 - *Miten palveluiden tuottavuutta voidaan kehittää?*
 - *Mikä on työmotivaation vaikutus palveluiden tuottavuuteen?*
 - *Miten esimies voi parantaa työmotivaatiota?*

1.3 Tutkimuksen rakenne

Luku 1 on johdanto, jossa esitellään aihetta yleisemmällä tasolla ja johdatellaan tutkimukseen. Luku sisältää myös tutkimuksen tavoitteet ja rajauksen, tutkimusongelmat sekä tutkimuksen rakenteen viimeisenä kappaleena. Luku 2 on nimeltään tutkimuksen tieteenfilosofia ja tutkimusstrategia. Luvussa esitellään ensin lähtökohtia tutkimuksen tieteenfilosofiaan ja siihen liittyviin valintoihin tutkimuksessa. Luvussa esitellään tutkimusmenetelmänä käytetty laadullinen tutkimus sekä teemahaastattelu, jonka avulla kerättiin tutkimuksen empiirinen aineisto. Viimeisenä esitellään tutkimuksen kulku ja aineiston analysointi.

Luvussa 3 esitellään ensimmäisenä teoreettisena viitekehyksenä toimiva palveluiden tuottavuus. Luvussa 3 tuodaan empiiriä teorian rinnalla. Haastattelusitaateilla pyritään havainnollistamaan teoriassa esitettyä ja tueksi tuodaan analyysia ja lisää teoriaa. Haastatteluiden empiiriset tulokset on nostettu jokaisessa pääluvussa kolmostason otsikoiden avulla esiin. Luvun 3 sisältö koostuu ensin johdatuksesta palveluiden ja tuottavuuden käsitteisiin. Tämän jälkeen esitellään haastatteluissa esille tulleita mietteitä palveluiden tuottavuudesta hyvinvointialalla, jonka jälkeen käsitellään ulkoisten tekijöiden vaikutusta palveluiden tuottavuuteen. Haastatteluissa esille nousi johtaminen sekä palveluiden

ostajat. Seuraava kappale käsittelee palveluiden tuottavuuden mittaamista ja mittaustulosten hyödyntämistä. Palvelun laatu sekä mittaustulosten hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä nousivat esiin haastatteluissa. Palveluiden tuottavuuden haasteet esitellään tämän jälkeen. Haastatteluissa resurssien käyttö nostettiin esiin liittyen asiaan. Viimeisenä kappaleena on palveluiden tuottavuuden parantaminen, johon haastatteluissa todettiin vaikuttavan jatkuva kehittäminen sekä työmotivaatio.

Luku 4 käsittelee työmotivaatiota ja siihen läheisesti liittyviä tekijöitä. Ensin esitellään lähtökohtia motivaatiotutkimukselle. Ilmapiiri on tunnistettu vaikuttavan työmotivaatioon. Haastatteluissa ilmapiiriin koettiin vaikuttavan ilmapiirin avoimuus, sitoutuminen, viestintä sekä valtuuttaminen. Luvussa esitellään myös palkitsemisen vaikutuksia motivaatioon sekä työhyvinvointia. Viimeisenä käsitellään työmotivaatiota vanhus-tenhuollon alalla. Haastatteluissa esille nostettiin kutsumus työhön sekä työn asettamat vaatimukset liittyen työmotivaatioon vanhus-tenhuollon alalla.

Luvussa 5 esitellään esimiehen vaikutusta työmotivaatioon. Ensimmäinen kappale käsittelee esimiehenä oloa sosiaalialalla ja siihen liittyviä erityispiirteitä. Haastatteluissa nostettiin esille työhön liittyvät haasteet sekä työntekijöiden asettamat paineet. Esimiehen päätöksentekoa käsitellään seuraavassa kappaleessa. Haastatteluissa nostettiin esille työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon. Viimeisenä kappaleena luvussa on esimies työmotivaation edistäjänä. Haastatteluissa nostettiin esille palautteenanto, vaikuttamisen mahdollisuus, esimiehen oma esimerkki sekä johtamistyylin yhteys työmotivaatioon.

Luku 6 sisältää yhteenvedon tutkimuksesta, arvioinnin tutkimuksen luotettavuudesta sekä jatkotutkimusehdotukset. Tutkimuksen lopussa ovat käytetyt lähteet sekä liitteessä 1 haastatteluissa käytetty temahaastattelurunko.

2 TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFIA JA TUTKIMUS-STRATEGIA

2.1 Tutkimuksen tieteenfilosofia

Tieteenfilosofialla tarkoitetaan tiedettä tarkastelevaa metatiedettä. Tieteenfilosofian historiaa on tarkasteltu filosofian historian antaman viitekehyksen mukaan. Jo antiikin ajoista lähtien on pohdittu tiedon käsitettä sekä tiedon saavuttamisen menetelmiä. Näitä seikkoja on pohdittu tieto-opiksi eli epistemologiaksi ja logiikaksi kutsutuissa filosofian osa-alueissa. Epistemologia tutkii tiedon käsitettä, sen alkuperää ja lajeja, tiedon saavuttamisen mahdollisuuksia ja rajoja sekä tiedon luotettavuutta ja varmuutta. Logiikka tutkii taas oikeaa ajattelua eli muodollisesti pätevän päättelyn sääntöjä. (Niiniluoto 1997, 36–37.) Tieteenfilosofiset taustaoletukset ohjaavat tutkimuksen tekemistä sekä tutkimusraportin kirjoittamista. Nämä taustaoletukset koskevat tutkittavan todellisuuden luonnetta eli ontologiaa, tutkimuksella saatavan tiedon luonnetta eli tieto-oppia sekä tutkimuksen menetelmiä eli metodologiaa. Taustaoletukset vaikuttavat myös tutkimusraportin retoriikkaan, koska erilaiset tutkimukset vaativat erilaista raportointia. (Kakkuuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 131.)

Burrelin ja Morganin (1979, 1–9) jaottelun mukaan tämä tutkimus edustaa subjektivistista näkökulmaa. Subjektivistinen näkökulma yrittää ymmärtää sitä, miten yksilö luo, muokkaa ja tulkitsee ympäröivää maailmaa. Tässä tutkimuksessa subjektivistinen näkökulma tarkoittaa tutkijan subjektivistista näkemystä tutkimuksesta. Ontologialtaan tämä tutkimus on realistinen eli todellisuus on havainnoitsijasta riippumaton. Realismissa sosiaalinen maailma koostuu konkreettisista ja suhteellisen muuttumattomista rakenteista. Tutkimuksen kohteena olevia organisaatioita voidaan pitää konkreettisina ja muuttumattomina. Epistemologialtaan tutkimus edustaa antipositivismia, jossa tieto nähdään subjektiivisena ja se perustuu kokemukseen. Sosiaalinen maailma on relativistinen ja sitä voivat ymmärtää vain yksilöt, jotka ovat osallisia toiminnoissa. Tässä tutkimuksessa tutkitaan esimiehiä, jotka ovat oleellinen osa organisaatioita ja niiden toimintaa. Tutkimuksen metodologia on ideografista, sillä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään palveluiden tuottavuuden parantamista ja esimiehen vaikutusta työmotivaatioon. Ihmiskäsitys tässä tutkimuksessa on voluntaristinen. Voluntarismi tarkoittaa sitä, että ihminen on itsenäinen ja hänellä on oma, vapaa tahto.

Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategiana on tapaustutkimus eli casetutkimus. Tapaustutkimus on yksi kolmesta perinteisestä tutkimusstrategiasta kokeellisen tutkimuksen ja survey-tutkimuksen ohella. Tapaustutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat prosessit ja tapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä eli luonnollisissa tilanteissa. Aineiston keruu tapahtuu useita metodeja käyttämällä. Metodeita voivat olla esimerkiksi-

si havainnointi, haastattelut sekä dokumenttien tutkiminen. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1998, 130–131.)

Tapaustutkimukselle ominaista on pienen tapausjoukon tai vain yhden tapauksen tarkastelu ja se kuvaa tutkittavaa ilmiötä perusteellisesti ja tarkkapiirteisesti. Tapaustutkimuksessa pyritään usein selvittämään jotakin, joka ei ole entuudestaan tiedossa, mutta vaatii lisävalaisua. Tapaustutkimus soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi, koska siinä tarkastellaan monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä. Päämääränä tapaustutkimuksessa on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista, jotka johtivat tapauksen lopputulokseen. (Laine, Bamberg ja Jokinen 2007, 9–10.) Tämä tutkimus on yksittäinen tapaustutkimus, koska tarkastelun kohteena on ilmiö eli yksityisten vanhustenhuollon palveluiden tuottavuuden parantaminen. Tässä tutkimuksessa pyritään tutkimaan tapausta perusteellisesti ja syvällisesti. Kyseessä on monimutkainen ilmiö, jonka tarkasteluun tapaustutkimus soveltuu hyvin.

Tutkimuksen tarkoituksen luonnehtimiseen käytetään yleensä neljää eri piirrettä. Tutkimus voi olla joko kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimus voi sisältää useamman kuin yhden tarkoituksen ja tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. Selittävän tutkimusstrategian tarkoituksena on etsiä selitystä ongelmalle, ja tavallisimmin se tehdään kausaalisten suhteiden muodossa. Tällöin tarkoituksena on myös tunnistaa todennäköisiä syy-seurausketjuja. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia tapahtumista tai tilanteista ja dokumentoidaan ilmiöiden keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. (Hirsjärvi et al. 1998, 134–135.) Tämän tutkimuksen tarkoitus on sekä selittävä että kuvaileva. Tässä tutkimuksessa etsitään selitystä ongelmalle, joka on palveluiden tuottavuuden parantaminen työmotivaation avulla. Tutkimuksen tarkoituksena on olla myös kuvaileva, jolloin etsitään ja kuvaillaan keskeisiä piirteitä liittyen palveluiden tuottavuuteen ja työmotivaation parantamiseen.

2.2 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää. Tutkimuksessa on pidettävä mielessä, että tapahtumat muokkaavat toisiaan ja se mahdollistaa monensuuntaisten suhteiden löytämisen. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan asioita ennemmin kuin todentaa olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi et al. 1998, 161.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija siis pyrkii tavoittamaan tutkittavien näkökulman ja heidän näkemyksensä tutkittavasta ilmiöstä (Kiviniemi 2001, 68). Laadullista tutkimusta on kritisoitu siitä, että se on harhaanjohtava ja että se antaa kuvan pehmeämmästä ja paremmasta

tutkimuksesta verrattuna kovaan kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Alasuutari (1999, 32) luonnehtii laadullista tutkimusta arvoituksen ratkaisemiseksi. Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Laadullisen aineiston analyysi jaetaan kahteen vaiheeseen; havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Käytännössä vaiheet kuitenkin nivoutuvat aina toisiinsa eikä niitä voi oikeastaan erottaa toisistaan. Havaintojen pelkistäminen jaetaan edelleen kahteen vaiheeseen, jotka ovat aineiston tarkastelu ja havaintojen yhdistäminen. Tarkastelussa aineistoa käsitellään aina tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta, jolloin kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Näin saadaan pienempi ja helpommin hallittavampi määrä niin sanottuja raakahavaintoja. Pelkistämisen toinen vaihe koostuu havaintojen yhdistämisestä, jolloin edelleen karsitaan havaintomäärää. Tällöin erilliset raakahavainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai muutamiksi havainnoiksi. Tässä vaiheessa etsitään yhteinen piirre tai nimittäjä havainnoista, joka pätee koko aineistoon. Laadullisen aineiston toinen vaihe on arvoituksen ratkaiseminen tai sitä voidaan kutsua myös tulosten tulkinnaksi. Käytännössä tämä vaihe merkitsee sitä, että tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta. Tässä vaiheessa johtolankoina ei käytetä vain pelkistämisen vaiheen pohjalta muotoiltuja, absoluuttisesti aineistossa päteviä havaintolauseita, vaan raakahavainnoista edelleen etsitään vihjeitä merkitystulkintojen tekemistä ja arvoituksen ratkaisemista varten. Ratkaisu on aina sitä luotettavampi, mitä enemmän on käytettävissä mysteeriiin liittyviä vihjeitä. Näin sekä tutkija että lukija voi luottaa siihen, että ratkaisu on mielekäs. (Alasuutari 1999, 38–48.)

2.3 Teemahaastattelu

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillinen piirre on laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Tällöin suositaan metodeja, joissa pääsevät esille tutkittavien ”ääni” ja näkökulmat. Tällaisia metodeja ovat muun muassa teemahaastattelu ja ryhmähaastattelut. (Hirsjärvi et al. 1998, 165.) Tiedonkeruumenetelmäksi tässä tutkimuksessa valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu onkin suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa Suomessa. Se on eräänlainen keskustelu, jossa pyritään saamaan selville haastateltavilta tutkijaa kiinnostavia asioita, jotka kuuluvat tutkimuksen aihepiiriin. Yleensä haastattelu tapahtuu tutkijan aloitteesta ja hänen ehdoillaan. (Eskola ja Vastamäki 2007, 25.) Teemahaastattelussa haastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaan, jolloin saadaan tutkittavien ääni kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ovat keskeisiä ja merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu menetelmänä on puolistrukturoitu, koska haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille

samat. Teemahaastattelussa ei ole strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomaista kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä, mutta ei ole myöskään täysin vapaa, kuten syvähaastattelu. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 47–48.)

Teemahaastattelua tehdessä on aihepiiri tunnettava hyvin ja siihen on pitänyt perehtyä jo etukäteen. Haastattelussa käsiteltävät teemat valitaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Tutkimusaihe ja -kysymykset muutetaan tutkittavaan muotoon eli operationalisoidaan. Kysymysten lisäksi myös haastateltavien henkilöiden valintaa tulee pohtia tarkkaan. Tutkimukseen tulisikin valita sellaisia henkilöitä, joiden voi arvella parhaiten vastaavan tutkimusongelmaan. Teemahaastattelu on siitä hyvä menetelmä, että vastaajat saavat kertoa vapaasti asioista. Aineistoa on myös helppo analysoida teemoittain. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

2.4 Tutkimuksen kulku

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu sekä teoreettisesta että empiirisestä aineistosta. Tutkimuksen teoria-aineisto koostuu palveluiden tuottavuutta, työmotivaatiota ja esimiestyötä koskevasta kirjallisuudesta, tieteellisistä artikkeleista sekä erilaisista raporteista ja selvityksistä. Tutkimuksen empiirisenä aineistona toimivat viisi haastattelua, joissa on haastateltu yksityisten vanhustenhuollon organisaatioiden esimiehiä. Haastateltavat valittiin HYKE-hankkeessa mukanaolevista organisaatioista ja HYKE-hankkeen projektipäällikkö valitsi ensimmäiset kolme haastateltavaa, jolloin tutkijalle jäi tehtäväksi soittaa haastateltavalle ja sopia haastatteluaika. Haastateltavat olivat Satakunnassa toimivista kolmesta eri organisaatiosta. Kahdesta organisaatiosta haastateltiin kahta esimestä ja yhdestä organisaatiosta yhtä esimestä. Kahden organisaation kohdalla käytettiin niin sanottua lumipallo-otantaa. Se tarkoittaa tilannetta, jossa tutkija määrittelee joukon yksilöitä, joilla on tutkimuksen kannalta halutut ominaisuudet. Nämä henkilöt ehdottavat muita haastateltaviksi sopivia henkilöitä, joihin tutkija voi ottaa yhteyttä. (Cohen, Manion ja Morrison 2007, 116.) Tässä tutkimuksessa käytettiin kyseistä menetelmää, koska kahdessa organisaatiossa oli toinenkin esimiesasemassa oleva henkilö, jota yrityksen ensimmäinen haastateltava ehdotti toiseksi haastateltavaksi, kun tutkija oli asiaa kysynyt haastattelutilanteessa.

Teemahaastattelurunko syntyi mukaellen Turun kauppakorkeakoulussa tehtyä Laura Leinon pro gradu-tutkimuksen haastattelurunkoa. Tutkimus on nimeltään ”Teen mielestäni moninkertaisesti arvokkaampaa työtä mitä se palkka on” (Leino 2009), joka on työmotivaatiotutkimus matalapalkkaisella hoiva-alalla työskentelevien työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta. Toisena on mukaeltu Lappeenrannan yliopistossa tehtyä Pasi Rusilan pro gradu-tutkimuksen haastattelurunkoa. Tutkimus on nimeltään ”Suorituskyvyn mittaaminen sosiaali- ja perusterveydenhuolto-toimialalla” (Rusila 2010).

Tämän tutkimuksen haastattelut suoritettiin aikavälillä 31.1.2011-15.2.2011. Haastattelujen kestot vaihtelivat 25 minuutin ja 1h 13 minuutin välillä. Haastateltavat olivat kaikki naisia ja he toimivat esimiestehtävissä organisaatiossaan. Haastateltavat on merkitty sitaateissa Hn. Itse haastattelutilanteessa tutkijalla oli mukanaan nauhuri, jotta tallennus on luotettavaa ja sen käsittely jälkikäteen sujui helposti. Haastattelut purettiin tietokoneelle tiedostoiksi ja sen jälkeen tutkija litteroi ne. Litteroitua aineistoa syntyi yhteensä 36 sivua. Tämän jälkeen tutkija ryhtyi teemoitteluun ja tyypittelemään aineistoa.

2.5 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineisto tulee järjestää sen jälkeen kun haastattelut on suoritettu, purettu tietokoneelle ja litteroitu. Teemahaastattelun aineistoa voidaan koodata aineistolähtöisesti, jolloin ei ole teoreettisia etukäteisoletuksia. Toki tutkijalla on olemassa tietoa tutkittavasta aiheesta, mutta sen ei anneta vaikuttaa aineistosta nouseviin teemoihin. Puhdasta aineistolähtöisyyttä on tosin kritisoitu siitä, ettei voida olettaa tiedettävän mitä aineistosta etsitäänkään, jos ei ole minkäänlaisia ennako-olettamuksia. Teemahaastattelurungon avulla voi nostaa aineistosta soveltuvia tekstikohtia liittyen kyseiseen teemaan. Aineisto koodataan tai siitä tehdään teemakortteja. Molemmissa on kysymys samasta asiasta, eli käsittelyn helpottumisesta, koska aineisto on pilkottu pienempiin osiin. Aineistosta voidaan näin nostaa esiin kaikki tiettyä teemaa koskevat tekstinpätkät. Aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja pyritään löytämään ja erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaisimmat aiheet. Aineistoa on mahdollista jäsentää myös tyypittelemällä, jolloin aineistoa ryhmitellään tyypeiksi ja etsitään samankaltaisuuksia. Tyypittelyssä aineistoa ryhmitellään tyypeiksi ja selviksi ryhmiksi samankaltaisia tarinoita. Parhaimmillaan tyypit kuvaavatkin aineistoa laajasti ja mielenkiintoisesti. (Eskola ja Suoranta 2001, 150–156, 181.)

Tämä tutkimus on aineistolähtöinen. Aineistolähtöinen analyysi pelkistetyimmillään tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien edeten alhaalta ylöspäin. Aineistolähtöisen analyysin todetaan olevan tarpeellinen erityisesti kun halutaan perustietoa jonkin ilmiön olemuksesta. (Eskola ja Suoranta 2001, 19.) Tutkimuksessa aihetta on käsitelty ensin teorialähtöisesti ja tämän jälkeen nostettu empiiriasta saatuja vastauksia havainnollistamaan teoriaa. Haastattelusitaatteja tukemaan on tuotu vielä teoriaa.

Teoria ja empiria kulkevat tässä tutkimuksessa rinnakkain ja ne ikään kuin käyvät vuoropuhelua. Tutkimuksessa käytetään adaptiivista teoriaa (engl. adaptive theory), jossa teoria on empiirisen aineiston kumppanina, eikä se rajoitu vain tiettyyn analyysin vaiheeseen. Adaptiivisessa teoriassa rakennetaan uutta teoriaa käyttämällä aiempaa teoriaa liittämällä se empiiriasta nousevan aineiston kanssa yhteen. Adaptiivisen teorian

voima muodostuu aikaisemman teorian ja uuden, muodostuvan teorian dialogista. Adaptiivinen teoria perustuu kasvulle ja on orgaaninen kokonaisuus, joka jatkuvasti muokkaa itseään sekä suhteessa teoreettiseen päättelyyn että empiirisen maailman tosiasioihin perustuviin piirteisiin. Kaikissa tutkimuksissa on piirteitä sekä deduktiivisesta päättelystä, jossa teoria ohjaa ajattelua sekä induktiivista päättelyä, jossa uutta teoriaa saadaan empiirisen aineiston pohjalta. Aiemmalla teorialla ja olettamuksilla on aina vaikutusta havainnointiin ja aineiston keruuseen. (Layder 1998, 26–27, 51.) Tässä tutkimuksessa pyritään rakentamaan uusia näkökulmia kuljettamalla teoriaa ja empiriaa rinnakkain tutkimuksen läpi.

Luonteeltaan adaptiivinen teoria on synteettinen lähestymistapa, josta löytyy piirteitä myös muista lähestymistavoista, mutta kuitenkin se on huomattavan erilainen vaihtoehto muihin lähestymistapoihin nähden. Adaptiivinen teoria sekä muotoilee että muotoutuu empiirisen aineiston tuloksena. Siihen vaikuttavat sekä teoreettiset mallit että tutkimuksesta paljastuvat tekijät. Adaptiivinen teoretisointi on kuitenkin piirre, joka on aina läsnä tutkimusprosessissa. Epistemologialtaan adaptiivinen teoria ei ole positivistinen eikä tulkitseva. Ontologisilta perusoletuksiltaan teoria omaksuu ajatuksia sekä objektivismista että subjektivismista. Teorian lähtökohtana on, että sosiaalinen maailma on monimutkainen, kerrostunut, koostumukseltaan tiivis sekä sisältää monta eri puolta. Teoria keskittyy monipuolisiin yhteyksiin ihmisten toiminnan, sosiaalisen toiminnan ja sosiaalisen järjestäytymisen välillä. (Layder 1998, 132–133.) Tässä tutkimuksessa tutkittavat työmotivaatio ja palveluiden tuottavuus voidaan ymmärtää monimutkaisina ja kerrostuneina ilmiöinä, jotka sisältävät monta eri puolta. Työmotivaatio sekä palveluiden tuottavuus voidaan myös ajatella ihmisten välisenä ja sosiaalisena toimintana. Työmotivaatio liittyy ihmisten toiminnan välisiin yhteyksiin ja palveluiden tuottavuutta voidaan ymmärtää sosiaalisen toiminnan perusteella.

3 PALVELUIDEN TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMINEN

3.1 Palveluiden tuottavuus vanhustenhuollon palveluissa

Palvelut ovat laajin toimiala kehittyneissä maissa sekä tuotannon arvon suhteen että työllisyyden mukaan mitattuna. Palvelusektorilla on suuri merkitys työllisyyden lähteenä. Yleinen elintason nousu ja väestön ikääntymisen seurauksena tapahtuva kulutuskysynnän rakenteen muutos on saanut aikaan kuluttajille suunnattujen palveluiden merkityksen kasvua. Suomen palvelusektori on pienempi kuin muissa vastaavan kehitystason maissa, kun mitataan tuotanto- ja työllisyysosuutta. Palveluiden vienti on vähäistä Suomesta. Huolestuttava kehityksen piirre on palveluiden tuotanto- ja työllisyysosuuden kasvu Suomessa EU- ja OECD-maita hitaammin. Palvelusektorin tuottavuus on tärkeää sen suuren koon takia ja koska se vaikuttaa koko kansantalouteen ja sitä kautta myös aineelliseen elintason. Palveluiden tuottavuudessa Suomi on kansainvälisesti vertaillen huomattavasti heikompi kuin teollisuuden tuottavuudessa. Yksityisten palvelualojen tuottavuus on kohentunut 1990-luvulta lähtien, mutta se ei silti yllä OECD:n ja EU:n keskimääräiselle tasolle. Palvelusektorin laajuus ja tuottavuus eivät ole toisistaan riippumattomia vaan ovat kytkeytyneitä toisiinsa monella tavalla. Riittävän korkea tuottavuus on edellytys kannattavalle yksityiselle palvelutuotannolle sekä kotimaassa että vientiä ajatellen. (Sinko & Vihriälä 2005, 9–10.)

Palvelulla tarkoitetaan aineettoman hyödykkeen tuotantoa asiakkaalle. Puhekielessä palvelulla tarkoitetaan itsenäistä henkistä tai ruumiillista työsuoritusta, joka tehdään toisen puolesta ja vastiketta vastaan. Yksinkertaistettuna voidaankin sanoa palvelun olevan työn tekemistä toisen puolesta. Palvelu määritetään usein suhteessa aineelliseen tai konkreettiseen tuotteeseen eli tavaraan. (Hallipelto 2008, 9–10.)

Hill (1977) on määritellyt palvelun käsitteen ja määritelmä kuuluu seuraavasti:

” A service may be defined as a change in the condition of a person, or of a good belonging to some economic unit, which is brought about as the result of the activity of some other economic unit, with the prior agreement of the former person or economic unit.”

Palvelu liittyy kahden taloudellisen toimijan väliseen vaihdantaan. Se voi liittyä joko henkilöihin tai tuotteisiin ja se syntyy taloudellisen toimijan toiminnan tuloksena. Palvelun suorittamiseksi on myös oltava molempien osapuolien hyväksyntä tapahtumalle. Palveluita luokitellaan usein sen mukaan, liittyvätkö ne tuotteisiin vai ihmisiin. Tärkeämpi on kuitenkin luokittelu sen mukaan, onko palvelu pysyvä vai väliaikainen. Määrittely tapahtuu sen mukaan, kuinka kauan palvelun vaikutus kestää. Lyhytkestoisesta pal-

velusta esimerkkinä on autonpesu, sillä auto todennäköisesti likaantuu uudestaan nopeasti. Talon maalaamista taas voidaan pitää pitkäkestoisena palveluna. (Hill 1977.)

Palveluihin liittyen on tunnistettu neljä erityispiirrettä, jotka ovat: *palveluiden aineettomuus*, palvelut sisältävät kaikki niiden toteuttamisen elinkaarivaiheet eli *palvelut ovat prosesseja tai toimintasarjoja*, *palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti* eikä niitä voi varastoida sekä palveluja käyttäessään *asiakas osallistuu itse palvelutapahtuman tuottamiseen*. Palveluista puhuttaessa on myös syytä erottaa termit kuten palvelutapahtuma eli palvelusuorite, palvelutapa sekä palvelukonsepti. Palvelutapahtuma tarkoittaa tilannetta, jossa asiakas saa palvelun. Se on varsinainen palvelun suorittaminen ja toimittaminen, eli palvelun saajan ja tuottajan välinen vuorovaikutustilanne. Palvelutapa tarkoittaa palveluiden tuottamisen toimintamallia, jossa yhdistyvät eri palvelusuoritteiden kaikki asiakkaalle näkyvät palveluprosessin toiminnot. Palvelutavan tavoitteena on tarjota asiakkaalle myönteinen kokonaiskokemus. Palvelutavan avulla pyritään vaikuttamaan asiakkaan subjektiiviseen laatukokemukseen. Palvelukonsepti puolestaan on palvelun perusajatus ja vastaa kysymykseen, mistä palvelussa on kysymys. Jos palvelukonsepti on oikein laadittu, kuvaa se palvelun sisällön, asiakkaan, palvelun tuottajan sekä palvelun tuottamiseen liittyvät toiminnot. (Hallipelto 2008, 9–10.)

European Productivity Agency Rooman konferenssin vuonna 1958 julkaiseman määritelmän mukaan tuottavuus on sitä, mitä saadaan aikaan materiaalilla, pääomalla ja teknologialla, mutta ennen kaikkea tuottavuus on henkilökohtainen asenne. Kyseessä on siis myönteinen suhtautuminen edistykseen siten, että pyrkii aina parantamaan vallitsevaa tilannetta. Se tarkoittaa myös sitä, että tänään asiat tehdään paremmin kuin eilen ja huomenna tehdään paremmin kuin tänään. Tuottavuus liittyy haluun parantaa nykytilaa riippumatta siitä, kuinka hyvältä se vaikuttaa tai kuinka hyvä se oikeasti on. Inhimillistä ja taloudellista toimintaa täytyy jatkuvasti mukauttaa muuttuviin olosuhteisiin. Tuottavuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa kansantalouden kehittymiseen. Tuottavuuden paraneminen edesauttaa taloudellista kasvua, luo edellytyksiä elintason nousuun, vähentää hintojen nousupaineita sekä parantaa kilpailukykyä. Tuottavuuden kasvu yksittäisessä yrityksessä liittyy joko välittömästi tai välillisesti seikkoihin kuten yrityksen kustannuskehityksen hidastuminen, hintakilpailukyvyn paraneminen, palkanmaksukyvyn paraneminen, työpaikkojen turvaaminen, työn luonteen muuttuminen sekä rakenteelliset muutokset. Tuottavuuden lasku vaikuttaa edellä mainittuihin seikkoihin negatiivisesti. (Uusi-Rauva 1997, 13–15.)

Tuottavuudesta puhuttaessa on otettava huomioon sen eri merkitykset eri asiayhteyksissä. Tuottavuus tarkoittaa liiketaloustieteilijälle tuotoksen ja panoksen välistä suhdetta. Yritykselle se tarkoittaa kustannustehokkuuden paranemista. Kansantalouden tasolla tuottavuus merkitsee elintason nousua. Peruseriaatteena tuottavuudessa kuitenkin on se, miten toimintaan sijoitetuilla ja siinä kulutetuilla panoksilla saadaan mahdollisimman suuri tuotos aikaan tai miten tuotteet ja palvelut voidaan tuottaa mahdollisimman

vähin panoksin. Yleisesti tuottavuudella siis tarkoitetaan ominaisuutta olla tuottava tai kykyä tuottaa. (Uusi-Rauva 1997, 16.)

Yrityksen toimintaympäristöllä on merkitystä tuottavuuden kasvumahdollisuuksiin. Tuottavuuteen vaikuttavia seikkoja ovat esimerkiksi innovaatiopolitiikka, kannustava ja motivoiva palkkaus sekä soveltuvat työsuhdemuodot ovat myös tärkeitä. Tuottavuutta ei muodosta siis vain yksi yksittäinen tekijä, vaan sitä voidaan parantaa kiinnittämällä huomiota useisiin seikkoihin yhtä aikaa. Huomioitavia seikkoja ovat muun muassa organisaation rakenne, johtaminen, tiedonkulku, palkitsemisjärjestelmät, logistiikka, osaaminen sekä työvälineiden parantaminen. Tuottavuuden kehittäminen on erittäin tärkeää, koska nykykilpailussa pärjäävät vain tehokkuudeltaan ja tuottavuudeltaan parhaat yritykset. (Hyvinvointi versoo tuottavuudesta 2007.)

Korkean tuottavuuden tuloksena palvelun tuottaja saa hyvät tuotot sekä asiakkaat saavat parempaa arvontuotantoa. Yksinkertaisimmillaan tuottavuuden kuvaus onkin panosten tehokas muuntaminen tuotoksiksi laadun pysyessä muuttumattomana. Viitamo (2007, 5) huomauttaa palveluiden tuottavuuden olevan käsitteenä abstrakti ja vakiintumaton, sillä se on yhteydessä palveluiden määritelmään sekä palvelutoimintojen luokitusperusteisiin. Grönroos ja Ojasalo (2004) ovat todenneet saman kahdesta eri syystä. Palveluiden tuottavuuden määrittäminen on hankalaa, koska on vaikeaa määrittellä yhtä yksikköä palvelua ”one unit of a service”. Usein mitataankin vain osittaista tuottavuutta. Se ei kuitenkaan anna kokonaiskuvaa jonkin palvelun tuottavuudesta tai siitä, miten tehokkaasti panokset saadaan muunnettua asiakkaan arvoksi. Lisäksi palveluissa muuttuneet panokset muuttavat helposti tuotoksen havaittua laatua joko lopputuleman tai teknisen laadun osalta tai muutoksia voidaan havaita prosessin tai toiminnallisen laadun ulottuvuuksien kohdalla. Näennäisesti tehokkaampi tapa hyödyntää panoksia johtaa asiakkaiden kokeman laadun ja asiakkaiden arvontuotannon heikkenemiseen, joka taas johtaa yrityksen tuottojen heikkenemiseen. (Grönroos & Ojasalo 2004.)

Yksityinen palvelutuotanto on Suomessa vielä kehityksen alussa. Markkinat ovat kuitenkin kasvaneet ja kehittyneet vauhdilla. Alalla on olemassa uusia ja erittäin nopeasti kasvaneita palveluyrityksiä. Niiden avain menestykseen on hyvä osaamisen taso, sillä myös hyvinvointipalveluyritykset joutuvat kokemaan globaalia kilpailua ja puolustamaan omaa paikkaansa sen myötä. Kun julkiset hyvinvointipalvelut on avattu kilpailulle, tulee yksi tavoitteista olla uusien kilpailukykyisten palveluyritysten syntyminen kotimarkkinoille. (Hallipelto 2008, 96–97.)

Väestön ikääntyminen johtaa tulevaisuudessa terveydenhuollon sekä vanhustenhuollon palveluiden kysynnän lisääntymiseen ja työkäisten määrän vähenemiseen. Ikärakenteen muutos sekä globalisaation aiheuttamat kilpailupaineet luovat tarpeita tuottavuuden parantamiselle. (Hjerppe & Kangasharju 2003, 11; Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 13.) Kysynnän lisääntyminen johtaa tuottavuuspaineisiin. Yleensä etenkin tavarantuotannossa tuottavuutta voidaan

parantaa korvaamalla työpanosta koneilla ja kehittämällä teknologiaa. Terveys- ja vanhuspalvelut ovat hyvin työvoimaintensiivisiä aloja, joissa työn korvaaminen ei ole helppoa lyhyellä aikavälillä. Terveysten- ja vanhustenhuollossa palveluiden tuottavuus ei ole noussut samaa tahtia kuin tavaratuotannossa. Alan palkkoja on kuitenkin kohotettu työvoiman saamiseksi. Tästä on seurannut palveluiden suhteellisen hinnan nousu eli ne ovat tulleet aiempaa kalliimmiksi. Tilanne hankaloituu, kun muussa kansantaloudessa tuottavuus ja reaali-palkat kasvavat, jonka myötä terveyden- ja vanhustenhuollon palveluiden kustannukset eli hinnat nousevat. Tämä ilmiö tunnetaan kansantaloustieteessä nimellä Baumolin tauti. Tämän taudin parannuskeinona on terveyden- ja vanhustenhuollon hoitomenetelmien kehittäminen, jotta palveluiden tuottavuus nousee. Tuottavuuden parantuminen vastaa myös ikääntymisen tuomiin haasteisiin. (Hjerppe & Kangasharju 2003, 11.)

Ikäihmisten palveluiden turvaamiseen tarvitaan useampia erilaisia toimia eikä pelkkä raha riitä siihen. Palveluiden laadun turvaamisen edellytyksiä ovat riittävät resurssit eli rahaa ja henkilökuntaa, ammattitaitoinen johtaminen, palveluiden rakenteen uudistaminen vanhusystävällisempään suuntaan sekä valtakunnallinen valvonta, jolla varmistetaan palveluiden taso ympäri Suomen. Hallitus on käynnistänyt vanhuspalvelulain suunnittelun ja luonnoksen oli määrä olla valmiina vuoden 2011 kevääseen mennessä. Lailla pyritään turvaamaan vanhuspalveluiden laadukas toteuttaminen. Uudella lailla nostettiin osa laatusuosituksissa olevista asioista lain tasolle, koottiin yhteen eri laeissa olevat säädökset, jotka koskevat vanhuspalveluita sekä luotiin valvontaviranomaisille edellytyksiä laadunvalvonnalle. Lainsäädännöllä vahvistetaan asiakkaan asemaa ja itsemääräämisoikeutta. Pelkkä laki ei kuitenkaan riitä, vaan on tapahduttava muutoksia yleisessä asenneilmapiirissä vanhusmyönteisempään suuntaan. On myös panostettava ennaltaehkäisyyn ja edistettävä toimintakykyä. Vanhuspalveluiden tila Suomessa ei ole täydellinen, mutta siinä on tapahtunut parannuksia. Lisäksi vanhuspalveluiden henkilöstö on hyvin koulutettua sekä motivoitunutta. (Vanhusten hoito turvataan lailla, ammattitaidolla, valvonnalla ja rakenneuudistuksilla 2009.)

Haastateltavia pyydettiin määrittelemään, mitä *palveluiden tuottavuus* heidän mielestään tarkoittaa ja miten se ilmenee heidän organisaatiossaan. Haastateltavat määrittivät käsitteen ensisijaisesti muunlaisena kuin rahamääräisenä tuottavuutena, kuten haastateltava H1 kertoi:

”Mä koen yrittäjänä, en pelkästään puhtaasta taloustuloksesta esimerkiksi, vaan siitä, että tuottavuus on sitä, että sä pystyt sillä toiminnalla, sillä tulolla tekemään tätä työtä riittävillä resursseilla myös osaamalla silti ammattitaitosesti tajuta ne riittävät resurssit sinne, tuottamaan hyvää palvelua ja olla myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta hyödyllinen.”(H1)

Haastateltavan H1 tuottavuuden määritelmä sisältää monta eri tekijää, kuten itse yrityksen, resurssien tehokkaan hyödyntämisen sekä ympäröivän yhteiskunnan. Tuottavuus on haastateltavan H1 mukaan rahamääräisen tuottavuuden lisäksi laadukkaan palvelun tuottamista ja yhteiskunnalle hyödyksi olemista. Hjerpe ja Luoma (2003, 71) määrittelevät palveluiden tuottavuuden määräytyvän kahden komponentin mukaan, jotka ovat tuotoksen arvo ja tuotannollinen tehokkuus. Tuotannollinen tehokkuus kuvaa kuinka paljon ja millä kustannuksilla panoksia käytetään yhden tuotosyksikön aikaansaamiseen. Tuotoksen arvo riippuu tuotettujen palvelujen määrästä sekä siitä, miten eri palveluja arvostetaan.

Tuottavuus ilmenee vanhuspalveluissa lähinnä muunlaisena tuottavuutena kuin rahamääräisenä. Kyseisellä toimialalla on hyvin vaikea mitata ja ajatella tuottavuutta rahamääräisesti, joten tuottavuus ilmenee vanhuksen elämänlaadun paranemisena ja toimintakyvyn säilymisenä. Silloin toiminnan voidaan ajatella olevan tuottavaa, jos on pyritty tuottamaan niin sanottua laadukasta elämää vanhukselle ja siihen on toiminnassa myös päästy. Esimerkkeinä ovat haastateltavien H2 ja H1 sitaatit alla.

”Eli mä aattelen meillä tuottavuutta.. en ajattele sitä rahana, enkä ajattele sitä niinku näitten massojen liikkuvuutena, vaan mä ajattelen tuottavuutena meillä sitä, että tää mejän työtapa täytyy olla semmonen, joka tuottaa tälle vanhukselle lisää hyviä päiviä elämää ja se tuottaa fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia ja se tuottavuus näkyy näitten vanhusten toiminnassa ja siinä, että nää vanhukset pystyy mahdollisimman pitkään ja mahdollisesti koko loppuelämänsä asumaan täällä meillä” (H2)

”Et mä en välttämättä tuottavuudes niinku hae sitte tällä alalla ja mun mielestä ei tämän alan yritykset saisikaan hakee sitä voittoprosenttia et se ois 10 prosenttia se tulos. Vaan niinkun jotain myös muita tuloksia, tai tuottavuutta” (H1)

Laineen (2005, 32) mukaan hoidon hyvä laatu vanhustenhuollon toimintaympäristössä tarkoittaa sitä, että asiakas voi paremmin kuin olisi odotettavaa muualla tai ilman hoitoa. Pitkäaikaishoidon yleisenä tavoitteena on pyrkimys asiakkaiden maksimaaliseen toimintakykyyn ja kärsimyksen ja kipujen lievittämiseen.

Haastateltavan H3 sitaatti kiteyttää haastateltavien ajatukset tuottavuudesta vanhuspalveluissa.

”Se on vaikee asia kun ollaan ihmisten kans tekemisissä ja sairaiden ja vanhojen kanssa ollaan tekemisissä täällä päivittäin ni sit siinä pitäis olla vielä tuottava. Et tota se on yhtälönä mun mielestä vaikee..” (H3)

Vanhuspalveluissa ja yleensäkin sosiaalialalla ollaan tekemisissä ihmisten kanssa, joten yhtälönä vanhusten hoito ja tuottavuus on hyvin hankala käsiteltävä. Vanhustenhuollon alalla tuottavuutta ajatellaan enemmän laadun tuottamisen kannalta. Laine (2005, 80–81) painottaa, että on tärkeää vanhusten pitkäaikaisen laitoshoidon kannalta, että palveluiden tuotanto on tehokasta eli ne ovat tuottavia. Tuottavuuden parantaminen vanhusten pitkäaikaisessa laitoshoidossa on terveystalouden keskeinen tavoite tulevaisuudessa. Tuottavuuden parantaminen ei kuitenkaan ole hyväksyttävää, jos se tapahtuu hoidon laadun tai vaikuttavuuden kustannuksella.

3.2 Ulkoisten tekijöiden vaikutus palveluiden tuottavuuteen

Palveluiden tuottavuuteen vaikuttavat monet erilaiset ulkoiset tekijät, joihin yritykset eivät välttämättä voi vaikuttaa. Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat luvanvaraista toimintaa ja niitä valvotaan tarkasti. Valvontaviranomaisena toimivat Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira sekä aluehallintoviranomaiset. Lupa palveluiden antamiseen tarvitaan silloin, kun yritys, järjestö tai yksityinen henkilö ylläpitää terveydenhuollon toimintayksikköä tai tuottaa ympärivuorokautisia sosiaalipalveluita. Aluehallintoviranomaiset sekä Valvira valvovat toimintaa muun muassa tarkastuskäyntien sekä vuosittain annettavien toimintakertomustietojen avulla. Näin varmistetaan, että luvanvaraisten palveluiden tuottajien toimintaedellytykset täyttyvät luvan myöntämisen jälkeenkin. Yksityisen toimintayksikön henkilöstön, laitteiden ja toimitilojen on oltava toimintaan soveltuvia. Kunnan tai kuntayhtymän hankkiessa palveluita yksityiseltä toimijalta, on varmistuttava siitä, että palvelut ovat samaa tasoa kuin kunnallisen toimijan ne tuottaessa. Kunnat ovat yksityisten sosiaalipalveluiden tuottajien suurin asiakas. Kunnat ostavat suurimman osan sekä yritysten että järjestöjen tuottamista sosiaalipalveluista. (Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa 2008.)

Seuraavaksi tarkastellaan palveluiden tuottavuuteen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, jotka nousivat esiin haastatteluissa. Näitä tekijöitä ovat *johtaminen* ja *palveluiden ostajien* eli kuntien ja kaupunkien vaikutus palveluiden tuottavuuteen.

3.2.1 Johtaminen

Johtamista tulee tarkastella sosiaaalialalla useasta syystä. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, työssä jaksamiseen ja lisäksi työn tuloksellisuuteen. (Lammintakanen 2011, 238.) Työntekijät ja heidän johtaminen on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa tuloksellisuuteen, laatuun, vaikuttavuuteen ja tuottavuuteen (Mursu & Forsström 2009, 141), kuten haastateltavan H3 näytteestä ilmenee:

”Jos aattelee et mikä tuo meille tuottavuutta ni on se, et meil on motivoitunu ja innostunu henkilökunta. Ja se mikä sen tekee, on se et johtamiskäytäntö on semmonen et pystytään pitämään työntekijät motivoituneena kiireestä ja kaikesta huolimatta.” (H3)

Haastateltava H3 kertoi tuottavuuden syntyvän henkilökunnan motivaatiosta ja innostuksesta työtä kohtaan. Yrityksessä on sellainen johtamiskäytäntö ja -tapa, joka mahdollistaa tämän.

Haastatteluissa nousi esiin, että esimiehen tulee piirtää toiminnalle suuntaviivat ja kyetä luotsaamaan työntekijät oikeaan suuntaan. Esimiehen tulee olla vahva ja toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen tulee jatkuvasti muistaa toiminnan tavoite, jotta hän yhdessä työntekijöiden kanssa voi toteuttaa sitä. Esimerkkinä on haastateltavan H2 sitaatti, jossa hän painotti johtajan kykyä luotsata organisaatiota eteenpäin.

”Elikkä sillohan siinä ei sit oo enää mitään linjaa eikä semmosta yhteinäistä arvoajattelua, et jos johtaja ei oo vahva siinä mitä hän haluaa et se toiminta on. Et se on ehkä yks tärkein johtajan tehtävistäkin. Pitää se ajatus semmosena et mikä se meidän tuote on ja miten me pidetään yllä se.” (H2)

Surakan (2009, 123) mukaan esimiehen tulee pitää huolta siitä, että jokainen työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan, millaisia työsuorituksia odotetaan, mistä hän on vastuussa ja millaiset edellytykset hänellä on työssään. Työn organisointi on eräs tärkeimmistä oikeudenmukaisen johtamisen elementeistä. Esimiehen odotetaan hallitsevan organisaatiossa tehtävien töiden kokonaisuus ja organisoida työn sen pohjalta. Esimiehellä tulee olla systemaattinen ja jämässä toimintatapa, jotta hän onnistuu työssään.

3.2.2 *Palveluiden ostajat*

Kansantalouden tilinpidon mukaan sosiaalipalveluiden tuotos oli 7,1 miljardia euroa ja työllisyys 187 000 henkeä vuonna 2007. Tuotoksesta julkisen toiminnan osuus oli 71 prosenttia ja yksityisen osuus 29 prosenttia. Yksityisestä toiminnasta järjestöjen osuus oli 17 prosenttiyksikköä ja yritysten osuus 12 prosenttiyksikköä. Kymmenen viime vuoden aikana yksityisen palvelutuotannon osuus on yli kaksinkertaistunut. Yksityisen kasvun taustalla on kuntien palvelutuotannon avautuminen kilpailulle. Palveluiden kysynnän kasvu on johtanut siihen, että palveluita hankitaan yhä enemmän yksityiseltä puolelta. (Lith 2009, 113.)

Haastateltavat kertoivat kaupunkien olevan heidän suurin asiakkaansa. Kaupungit määrittävät toiminnan reunaehdot. Välillä kilpailutus luo epävarmuutta toimintaan. Kaupungit asiakkaina määrittävät yritysten toimintaa melko paljon. Näytteinä toimivat haastateltavien H1 ja H5 sitaatit:

”Meil on reunaehdot, jotka tulee kaupungilta. Kaupungit on meidän ostajia ja ne määrittää useimmiten sen.” (H1)

”No meil ainaki täl hetkel ku Rauman kaupunki ostaa kaikki paikat ja, et se tietenki vaikuttaa, et ostaako he niit ja kuin pitkään he ostaa. Et tota, nyt on kilpailutettu nää paikat eikä tiedetä sit ens vuodest esimerkiks että, vieläkö he ostaa kaikki.” (H5)

Vuonna 2007 kuntien ja kuntayhtymien asiakaspalvelujen ostot yksityisiltä sosiaalipalveluiden tuottajilta olivat yhteensä 1,2-1,3 miljardia euroa. Vuodesta 2004 lisäystä on tullut 340 miljoonaa euroa. Vanhusten palvelukoti- ja asumispalvelut ovat yksi suhteellisesti suurin ala ostopalveluiden osalta. Kyseisessä palvelussa kysynnän kasvu on ollut helpointa tyydyttää yksityisten ostopalveluiden avulla kuin oman palvelutuotannon laajentamisen sijasta. (Lith 2009, 115–116.)

Ostopalveluihin liittyviin haasteisiin kuuluvat ulkoapäin tulevat haasteet ja vaatimukset kaupunkien ja kuntien taholta. Ostopalveluihin liittyvät haasteet voivat olla myös taloudellisia. Haastateltavat H2 ja H1 kuvasivat seuraavasti ostopalveluiden haasteita.

”Vaikka kuinka paljo tulee näitä ulkoapäin tulevia haasteita ja tekijöitä ja painotuksia joltakin kaupunkien ja kuntien taholta et näin ja näin pitää meidän mielestä tehdä.” (H2)

”Jos puhutaan vaikka kuudesta vuodesta. Tälläkin alalla palkkakehitys ollu aika nopeeta ja sit taas niinku tää tää ostajien halu näihin korotuksii laahaa perässä, että se saa aika nopsasti ongelmia aikaseks siellä. Sit joudutaan esimerkiks kiristää resursseja tää talon sisällä, mikä sit taas hankaloittaa laadun tuottamista jollain alueilla.” (H1)

Laineen (2005, 27) mukaan budjetti toimii budjettirajoitteena palvelutuotannolle. Palvelun tuottajan onkin pysyttävä annetussa budjetissa muuttamalla toiminnan laadullista puolta, kuten vaikuttamalla työvoiman käyttöön, määrään ja laatuun.

3.3 Palveluiden tuottavuuden mittaaminen ja mittaustulosten hyödyntäminen

Mittaaminen on arkikielessäkin käytetty sana ja sillä voi olla monenlaisia eri merkityksiä riippuen asiayhteydestä. On tärkeää kuvata mittaaminen tarkasti ja määritellä siihen liittyvät käsitteet. Mittari tarkoittaa yksittäistä tunnuslukua tai informaationkeräysinstrumenttia, joka kertoo tarkasteltavan ilmiön tilasta. Mittari ja mitattava ilmiö ovat kaksi eri asiaa. Mitattavia ilmiöitä ovat esimerkiksi tuottavuus tai asiakastyytyväisyys. Tuottavuuden mittareita voivat olla esimerkiksi palvelujen asiakkaiden lukumäärä tunnissa tai odotusaika asiakasta kohden. Asiakastyytyväisyyden mittareita voivat olla asiakaskyselyyn perustuva indeksi tai asiakasreklamaatiot. Mittari on validi silloin, kun se pysyy kattavasti ja tarkasti mittaamaan juuri tarkastelun kohteena olevaa tekijää. Mittari voi myös olla joko suora tai välillinen tai subjektiivinen tai objektiivinen. Suora mittari on esimerkiksi asiakaskysely, koska se mittaa suoraan asiakastyytyväisyyttä. Palvelujen asiakkaiden määrä tunnissa taas mittaa suoraan tuottavuutta. Välillinen mittari taas ei suoraan kuvaa suoraan mitään tekijää, mutta se voi kuitenkin antaa tarpeellista tietoa jostakin ilmiöstä. Esimerkkinä tästä on odotusaika asiakasta kohden, joka ei suoraan kuvaa tuottavuutta, vaan kertoo siitä, että palvelun sujuvuus ei ole kovinkaan hyvä. Sillä on vaikutusta palvelun tuottavuuteen. Välilliset mittarit eivät anna siis suoraan vastauksia kysymyksiin, mutta niitä kuitenkin käytetään paljon niiden helppouden takia ja ne tuottavat konkreettista informaatiota tukemaan toiminnan kehittämistä. Subjektiiviset mittarit mittaavat mielipiteitä ja arvioita erilaisista asioista ja niitä saadaan aikaan erilaisten kyselyiden avulla. Osaamiskartoitus, jossa työntekijä ja esimies arvioivat osaamista tiettyjen kriteerien pohjalta, on subjektiivinen mittari. Objektiiviset mittarit taas perustuvat faktoihin, tapahtumien lukumäärien laskemiseen tai niiden keston. Sekä subjektiivisilla että objektiivisilla mittareilla on omat hyvät ja huonot puolensa. Objektiivisiä mittareita yleisesti arvostetaan enemmän niiden puolueettomuuden takia. Sub-

jektiiivisiä mittareita pidetään epäluotettavina, koska ne eivät välttämättä tuota yksiselitteistä lukuarvoa kuten objektiiviset mittarit. (Lönnqvist et al. 2010, 117–119.)

Tuottavuuden mittaamista perustuen tuotantoteoriaan on kritisoitu siitä, ettei siinä ole huomioitu riittävästi toiminnan hyvinvointivaikutuksia ja laadullisia tekijöitä. Tuottavuuden parantuminen voi johtua paitsi teknologisesta kehityksestä, myös tuotannon tekijöiden määrän ja laadun muutoksesta. Tuottavuuden muutosta ei pitäisikään koskaan tulkita suoraan suhteessa hyvinvointivaikutuksiin. Ne ovat kuitenkin terveyspalveluiden perimmäinen tavoite. Viime aikoina toiminnan mittaamiseen on kehitetty menetelmiä, jotka huomioivat toiminnan laadulliset muutokset. (Laine 2006, 41.)

Gröönroos (2000, 223–224) painottaa, että palveluiden tuottavuuden mittaamisesta ei voida antaa tarkkoja ratkaisuja, koska asiaa on tutkittu niin vähän. Voidaan kuitenkin antaa ehdotuksia ja suuntaviivoja mittaamisen suhteen. Palveluiden tuottavuutta mitattaessa on aina otettava huomioon kuinka käytetyt resurssit ja panokset vaikuttavat havaittuun laatuun ja yrityksen ansaintalogiikkaan. Lisäksi täytyy huomioida se, kuinka tehokkaasti kapasiteettia on hyödynnetty. Tuottavuuden mittaamisessa ja analysoinnissa on tärkeää huomioida, että panokset ja tuotokset ovat tarkoituksenmukaisia suhteessa mitattavaan kohteeseen. Sekä panosten ja tuotosten tarkka määrittely huolellisen prosessianalyysin seurauksena ja oikeat mittaustekniikat ovat erittäin tärkeitä onnistuneessa tuottavuuden mittaamisessa. (McLaughlin & Coffey 1990.) Lisäksi haasteena palveluiden tuottavuuden mittaamisessa on, että palvelutuottavuuden mallit ja mittausmenetelmät ovat melko yleisellä tasolla eivätkä ne selkeästi ota kantaa siihen, minkä tyyppisiin palveluihin tai mille organisaatiotasolle ne soveltuvat. Palvelutuottavuuden tutkimus on toistaiseksi ollut hyvin teoreettista. Palveluiden tuottavuuden mittaamiseen liittyvät haasteet ovat kuitenkin melko hyvin selvillä, mutta toistaiseksi on saatu hyvin vähän käytännön kokemuksia palvelutuottavuuden mittareista. (Käpylä et al. 2008, 73.)

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan haastatteluissa esiin nousseita tekijöitä liittyen palveluiden tuottavuuden mittaamiseen ja mittaustulosten hyödyntämiseen. Näitä tekijöitä ovat *palvelun laatu* ja *saatujen mittaustulosten hyödyntäminen palvelun kehittämisessä*.

3.3.1 *Palvelun laatu*

Aineettomuus tekee laadusta hankalan mittaamiskohteen. Palveluorganisaatioiden tulee kuitenkin pyrkiä parantamaan palveluiden tuottavuutta tavoitteidensa mukaisesti ja siihen tulee aina sisällyttää laatu näkökulma. Tuottavuutta mitataan suhteessa tiettyyn laatusuoritusasteeseen. Palvelun laatu määritellään yleensä odotusten ja lopputuleman väliseksi eroksi. (McLaughlin & Coffey 1990.) Laineen (2005, 33) mukaan laadun määrittely riippuu siitä, kenen näkökulmasta se tehdään. Hoitotyöntekijöiden näkökulmasta laatua voidaan

arvioida sen perusteella saavatko asiakkaat tarvitsemaansa hoitoa, onko käytettävissä oleva henkilöstö oikeanlaista ja tekeekö se oikeita asioita asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Palvelun tarjoajan näkökulmasta toiminnan laatua voidaan arvioida sen perusteella pystytäänkö asiakkaiden tarpeisiin vastaamaan hyödyntäen resursseja mahdollisimman optimaalisesti ja silti ottaa huomioon palvelutuotantoa rajoittavat ja ohjaavat säännökset. Asiakkaan näkökulmasta laatua voidaan arvioida henkilökohtaisen kokemuksen kautta ja sen perusteella kuinka hyvin palvelu vastaa asiakkaan tarpeita.

Haastatteluissa ilmeni, että palvelun laatua mitataan edellä esitetyn Laineen (2005, 33) jaottelun mukaan kaikista kolmesta eri näkökulmasta. Hoitotyöntekijöiden näkökulmasta palvelun laatua mitataan työntekijöiden hyvinvointiin perustuen, kuten haastateltavien H5 ja H2 sitaateista ilmenee.

”Tietenki sit se työhyvinvointi on yks sitte mittari siinä. Et työhyvinvointikyselyt meil on viime vuonna tehty ja nyt tehdään uudet.” (H5)

”Sitte myöski täs dementiahoidossa tää profiilimallin tuottavuus näkyy myöski henkilöstön hyvinvoinnissa elikkä se työtapa on muuttunu ja se työ on niin paljo helpottunu, ni se näkyy henkilöstön hyvinvoinnissa ja sairauspoissaoloissa muun muassa.” (H2)

Haastateltava H5 kertoi, että heidän organisaatiossaan mitataan työntekijöiden hyvinvointia työhyvinvointikyselyillä. Haastateltava H2 kertoi, että heidän käyttämänsä profiilimalli on parantanut henkilöstön hyvinvointia helpottamalla työtä ja muuttamalla työtapoja. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että palvelun laatua tutkitaan palvelun tarjoajan näkökulmasta.

”Me tutkitaan esimerkiks just tätä et kuinka mont me pystytään hoitaa kotona.” (H1)

Haastateltava H1 kertoi, että he hoitavat asukkaita myös kotonaan, joka varmasti parantaa palvelun tuottavuutta, sillä asukaspaikat ovat hyödynnetty tehokkaasti. Asiakkaan näkökulmasta laatua tutkittiin muun muassa asiakastyytyväisyyden kautta sekä vanhus-ten omien kokemusten avulla.

”Meil on nyt asiakastyytyväisyyskyselyt. Se on nyt ihan uus juttu. Tosi positiivist palautetta tullu asukkailt. Et tietenki se heidän tyytyväisyys on siinä yks mittari, et kuin hyvää hoitoo tuotetaan.” (H5)

Haastateltava H5 kertoi heidän ottaneen käyttöön asiakastyytyväisyyskyselyt. He mittaavat asukkaiden mielipiteitä ja kokemuksia hoidon laadusta. Hän mainitsee, että palaute on ollut positiivista. Haastateltava H2 ei ole samoilla linjoilla vanhusten omien kokemusten mittaamisen suhteen.

”Ei kyl pystytä mittaamaan sitä vanhuksen omaa tuntemusta, et mikä se on se hänen hyvinvointinsa osuus, et kuinka paljo me ollaan voitu tuottaa sitä hänen itse kokemaansa hyvinvointia. Et sitä tuottavuutta on vaikee mitata.” (H2)

Haastateltava H2 oli sitä mieltä, että vanhuksen omaa tuntemusta on hankala mitata sen osalta kuinka paljon hoidolla on voitu tuottaa hänen kokemaansa hyvinvointia. Laine (2005, 33) huomauttaa, että vanhusten laitoshoidossa asiakaskyselyt eivät välttämättä ole hyödyllisiä, sillä vanhukset saattavat olla kognitioiltaan niin huonokuntoisia, että laadun arvioiminen systemaattisesti ja ajallisesti on heille hankalaa.

3.3.2 Mittaustulosten hyödyntäminen palvelun kehittämisessä

Palveluiden tuottavuuden mittaamisen ohella on tärkeää hyödyntää saatuja mittaustuloksia, eikä vain mitata mittaamisen vuoksi. Haastatteluissa ilmeni, että palveluiden tuottavuutta mitattaessa saatuja mittaustuloksia hyödynnetään palvelun ja toiminnan kehittämisessä, josta esimerkkinä on haastateltavan H1 sitaatti.

”Kyl niitä sitte käydään johtorymäs läpi ja käydään työyhteisön kans läpi ja mietitään sitä ja kehitetään sitte.” (H1)

Haastateltava H1 kertoi, että heidän organisaatiossaan mittaustulokset käydään läpi, pohditaan niiden merkitystä ja tämän jälkeen aloitetaan kehittämistoimet.

”Elikkä niitä käytetään niinku jatkuvaan parantamiseen, toiminnan parantamiseen niit tuloksia.” (H3)

Haastateltava H3 kertoi omassa organisaatiossaan mittaustuloksia hyödynnettävän jatkuvaan toiminnan parantamiseen.

”No niitä hyödynnetään sit tietysti sillä tavalla, että jos siellä sitte esimerkiksi sairaslomat on jostaki syystä lisääntyne, ni niitä lähdetään heti

selvittämään että mikä se tilanne on, mikä on muuttunut, mistä johtuu et on henkilöstön sairaslomia.” (H2)

Haastateltava H2 antoi tarkemman esimerkin mittaustulosten hyödyntämisestä. Hän kertoi, että jos työntekijöiden sairaslomat lisääntyvät, puututaan välittömästi syihin sairaslomien takana. McLaughlin ja Coffey (1990) huomauttavat, että palveluiden tuottavuuden mittaaminen ei ole kovin yleistä. Sitä kuitenkin lisätään jatkuvasti. Esimiehillä on yhä useampia työkaluja käytössään palveluiden tuottavuuden mittaamiseksi.

Saatuja mittaustuloksia voidaan hyödyntää monella eri tavalla toiminnan kehittämiseen. Haastateltava H3 antoi konkreettisen esimerkin omasta organisaatiostaan, miten heillä hyödynnetään saatuja mittaustuloksia palvelun kehittämiseksi.

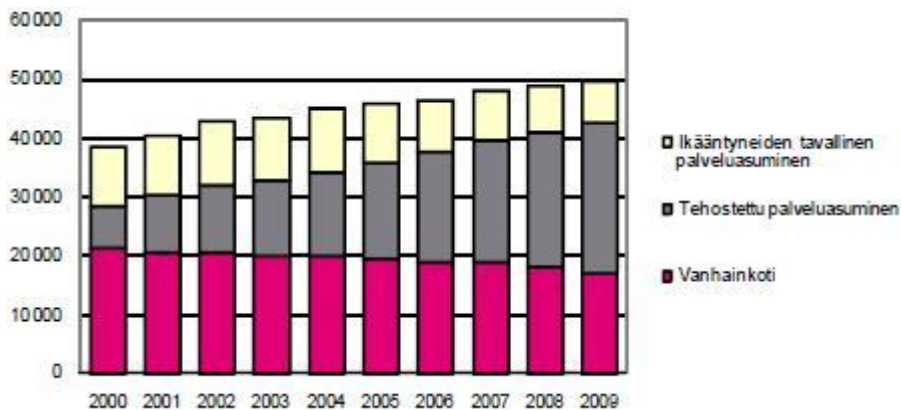
”Meil on ISO9001-mukainen laatukäsikirja, ni siitä asti meil on siihen kiinnitetty huomiota et me ei vaan mitata mittaamisen ilosta vaan et me käytetään niit sit siihen et jos jossakin kohtaa on et ei oo esimerkiks osallistujii ni sit mietitään et mikä on syy ja sit mietitään mitä tehdään, miten me saadaan siihen osallistujii et onks se väärä aika tai muuta.” (H3)

Palveluiden tuottamisen prosessia voidaan mitata osittain ja hyödyntää saatuja tuloksia päätöksenteossa. Osittainen mittaaminen antaa johdolle kuvan näiden prosessien sisäisestä tehokkuudesta. Tällainen tieto voi olla joskus hyvinkin arvokasta. Palveluorganisaatioissa tarvitaan syvällisempää ymmärrystä sekä itse tuottavuuden mittaamisesta että siihen vaikuttavista tekijöistä. (Grönroos & Ojasalo 2004.)

3.4 Palveluiden tuottavuuden haasteet vanhuspalveluissa

Ikääntyneille ihmisille tarkoitettujen sosiaalihuollon laitos- ja asumispalveluiden yhteenlaskettu asukasmäärä on kasvanut 29 prosenttia 2000-luvulla. Näitä palveluita saavien ikääntyvien suhteellinen osuus on pysynyt kuitenkin ennallaan, siten että 75 vuotta täyttäneistä laitos- ja asumispalveluita käyttävien osuus on ollut 10 prosenttia vastaavan ikäisestä väestöstä koko 2000-luvun ajan. Ikääntyneille tarkoitettu laitos- ja asumishoito sisältää sosiaalihuollon laitos- ja asumispalveluiden lisäksi terveydenhuollon pitkäaikashoidon ja säännöllisen kotihoidon. Vuoden 2009 lopussa näitä palveluita sai 75 vuotta täyttäneistä 100 235 henkilöä. Ikääntyneille tarkoitettujen sosiaalihuollon laitos- ja asumispalveluiden rakenne on muuttunut 2000-luvulla siten, että tehostetun palveluasumisen osuus ja asiakkaiden määrä on jatkuvasti ollut kasvussa. Vuoden 2009 lopussa vanhainkodeissa ja tehostetussa palveluasumisessa oli 42 802 asiakasta. Määrä oli kas-

vanut 4,1 prosenttia edellisestä vuodesta. Tämä ilmenee alla olevasta kuviosta 1. (Sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2009.)



Kuvio 1 Ikääntyneiden sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelujen asiakkaat yhteensä vuosien 2000-2009 lopussa (Sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2009)

Kuviosta 1 voidaan päätellä, että ikääntyneiden palveluasumisen tarve on kaiken kaikkiaan kasvussa. Erityisesti tehostettu palveluasuminen on ollut kasvussa. Tässä tutkimuksessa tarkastellut yksityisen vanhustenhuollon organisaatiot kuuluvat tehostetun palveluasumisen piiriin.

Haastatteluissa esiin noussut *resurssien käyttö* ja sen myötä henkilökunnan jaksaminen koettiin haasteena liittyen palveluiden tuottavuuden haasteisiin. Kasvanut palveluasumisen tarve luo haasteita niitä tuottaville organisaatioille. Haastatteluissa tämä tuli ilmi siinä, että henkilöstön mitoituksen todettiin luovan haasteita työntekijöiden työssä suoriutumiseksi, kuten seuraavista haastateltavien H3 ja H5 sitaateista käy ilmi.

”Kyl siinä varmaan on, et me saadaan palveluista tuottavia, ni siin on semmonen ongelma et meil on huonokuntosempia vanhuksia koko aika ja silti meil on sitten sama määrä henkilökuntaa.” (H3)

”Nyt vanhukset on pitkään ensiks siel kotona, et niin kauan ku vaan sen kotiavun turvin siel pärjää, et he on aika huonokuntosii ku he tänne tulee. Monet pystytään kyl kuntouttamaan ja näin mut se on tietysti tosi haasteellista, että he on huonokuntosia, monisairaita ja tosi iäkkäitä.” (H5)

Haastateltava H3 piti palveluiden tuottavuuden haasteena sitä, että hoitoon tulevat vanhukset ovat yhä huonokuntoisempia ja silti henkilökunnan määrä pysyy samana. Haastateltava H5 tuki haastateltava H3:n näkemystä. Heilläkin hoitoon tulevat vanhukset ovat huonokuntoisia, monisairaita ja iäkkäitä. Laineen (2005, 81) mukaan henkilöstö-

voimavarojen oikeudenmukainen jakaminen laitoksen sisällä, hoidon kohdistaminen sitä eniten tarvitseville asiakkaille sekä osaston henkilöstön palkitseminen hyvästä laadusta ovat avainasemassa vanhusten laitoshoidon kehittäessä.

Haastatteluissa tuli esiin myös resurssien riittävyys ja sen vaikutus palveluiden tuotavuuteen. Resursseista puhuttaessa on otettava huomioon myös taloudellinen näkökulma. Taloudelliset resurssit aiheuttavat haasteita toiminnalle. Työyhteisön on selvittävä olemassa olevilla resursseilla ja pystyttävä toimimaan niiden puitteissa. Esimerkkinä toimii haastateltavan H3 sitaatti.

”Meil on se tietty hinta mitä me saadaan meiltä ostopalveluasukkaista ja vaik siel sit olis kaikki kahden autettavia tai ihan mitä vaan ni sitä ei oteta huomioon missään elikkä siis meillä se otetaan työntekijöiden selkänahasta melkein se sitten ku et ei meil oo resursseja palkata lisää henkilökuntaa koska me ei saada siitä tiäksä lisää rahaa. Et kenen vastuulla se sit on jos on huonokuntosempaa väkeä.” (H3)

Laine (2005, 80) toteaa, että hoidon laatu, hoitopaikkojen kuormitusaste, tuotettujen hoitopäivien määrä, työvoiman hinta ja määrä, osastotyyppi sekä työajan käyttö vaikuttavat osaltaan osastojen tuotannolliseen tehokkuuteen. Sosiaali- ja terveydenhuollon taloustieteessä palveluiden tuottamiseen on käytettävissä tietty määrä resursseja eli koneita, laitteita, rakennuksia tai työvoimaa. Resurssien avulla tuotetaan suoritteita eli palveluja ja palveluilla puolestaan on joitain hyvinvointivaikutuksia eli esimerkiksi terveyttä tai sosiaalista toimintakykyä. (Valtonen 2011, 73.)

3.5 Palveluiden tuottavuuden parantaminen

Tavaratuotannossa tuottavuutta voidaan parantaa kolmella tekijällä, jotka ovat tuotanto- ja hallinnollisten kulujen vähentäminen sekä yksikkökustannusten pienentäminen, lisäämällä tuotteen markkinointi- ja myynninedistämiskustannuksia, jotta tuotetta menisi kaupaksi enemmän ja tuotekehitystoiminnan vahvistaminen. Tavaratuotannossa voidaan pienentää yksikkökustannuksia ja hyödyntää skaalaetuja ja näin saada suurempia voittoja yritykselle. Näitä tavaratuotannon oppeja ei kuitenkaan voi sellaisenaan hyödyntää palvelupuolella. Tämä johtuu palveluiden ja niiden tuottamisen erilaisesta luonteesta suhteessa tavaratuotantoon. (Grönroos 2000, 181–182.)

Palvelualoilla työvoimakustannukset ovat korkeita huolimatta siitä, kuinka suuri vaikutus teknologialla on. Kustannuksia kontrolloidaan yleensä tekemällä henkilöstöön liittyviä päätöksiä, kuten henkilöstövähennyksiä, asettamalla uusien työntekijöiden palkkauskielto, tekemällä suurempi osuus palveluista asiakkaiden itsepalveluksi tai esi-

merkiksi ihmisten korvaaminen koneilla. Tavaratuotannossa nämä toimenpiteet voivat johtaa tuotannon tehostumiseen, alempiin kustannuksiin ja jopa tuottavuuden paranemiseen. Palvelutuotannossa vain osa näistä tuloksista saattaa toteutua. Kuitenkin useimmiten mikään edellä mainituista tuloksista ei toteudu, eikä ainakaan pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Palveluiden tuottamisessa on otettava huomioon asiakas, sillä hän on mukana palvelun tuottamisen prosessissa. Asiakas ja hänen kokemansa laatu tulee aina huomioida palveluprosessissa, muuten sillä saattaa olla negatiivisia seurauksia yritykselle. (Grönroos 2000, 182–184.)

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan palvelun tuottavuuden parantamiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka nousivat esiin haastatteluissa. Palveluiden tuottavuudesta puhuttaessa avainasemaan nousivat palvelun *jatkuva kehittäminen* sekä *työmotivaation merkitys palveluiden tuottavuudelle*.

3.5.1 *Jatkuva kehittäminen*

Palveluiden tuottavuutta parannettaessa on hyvin tärkeää kehittää toimintaa ja palvelua jatkuvasti. Haastateltavat kertoivat jatkuvan kehittämisen olevan tärkeää ja sitä tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa. Kehitystyötä myös tehdään jatkuvasti. Jos toiminnassa havaitaan tarpeita muutokselle, muutetaan toimintaa sujuvammaksi. Alla olevat haastateltavien H1, H4 ja H3 sitaatit havainnollistavat edellä esitettyä.

”Jos mä sanon eka et tässä yrityksessä, ni mä sanoisin et se on sellanen jatkuva kehittäminen työntekijöitten kanssa yhdessä.” (H1)

”Eli tämmösii asioit, ne on meijän semmosii mitä me mietitään ihan koko ajan ja muutetaan sitä toimintaa ihan koko ajan sen mukaan mitä todeetaan et tää ny ei ookkaan nii hyvä, et vaik tällai on tehty vuoskaudet, ni nyt tää kannattaa nyt muuttaa.” (H4)

”Meil on esimerkiks prosessoitu meidän pää- ja ydinprosessit. Ne on avattu, katsottu et mitä siel tapahtuu, kuka tekee mitäki ja mitä kaikkii työvaiheit siihen kuuluu. Elikkä siin on koitettu saada pois päällekkäinen työ.” (H3)

Joutsenkunnaksen ja Heikuraisen (1996, 181–182) mukaan kehittämistyö on tärkeää yrityksen menestykselle nopeasti muuttuvassa yritystoiminnassa. Kehittäminen voi kohdistua esimerkiksi tuotekehitykseen, markkinointiin tai henkilöstön kehittämiseen. Kehittämisen tarkoituksena voi olla toimintojen tehostaminen ja suorituskyvyn nosta-

minen tai se voi kohdistua tulevaisuuden vaatimusten kohtaamiseen. Henkilöstön laaja-alainen ja jatkuva kehittäminen on erittäin tärkeää, jotta yritys pärjää nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Ammattitaitoinen ja innostunut henkilöstö mahdollistaa sen, että yritys voi toteuttaa ne palvelun osatekijät, joiden avulla se pärjää kilpailussa. Grönroos (2009, 297) huomauttaa, että kaikkien tuottavuuden parantamiseen tähtäävien toimenpiteiden taustalla tulisi olla kaksi tekijää, jotka ovat syvälinen ymmärrys asiakkaiden hyvänä kokeman laadun osatekijöistä sekä yhtä syvälinen analyysi yrityksen toiminnasta laatua tuottaessaan. Yrityksessä tulisi pohtia mitä fyysisiä ja inhimillisiä resursseja se tarvitsee ja mitkä niistä ovat riittämättömiä tai tarpeettomia ja kuinka tehokkaita tai tehoittomia käytettävät rutiinit ja järjestelmät ovat. Kun verrataan näitä kahta sisäistä ja ulkoista tutkimusta toisiinsa, saadaan vahva pohja tuottavuuden ja laadun samanaikaiselle parantamiselle.

3.5.2 *Työmotivaation merkitys palveluiden tuottavuudelle*

Työmotivaation merkitys palveluiden tuottavuudelle nostettiin tärkeäksi tekijäksi haastattelussa. Työmotivaatio syntyy monen eri tekijän vaikutuksesta. Haastateltavat kertoivat sillä olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia palveluiden tuottavuudelle. Esimerkkinä on haastateltavan H2 sitaatti alla.

”Se, että jos henkilökunta on motivoitu siihen, että me halutaan näitten vanhusten toimintakyvyn säilyvän tai nousevan, niin silloin henkilökunnalla täytyy olla välineet miten ne niinku sitte voi toteuttaa sitä toimintaa. Elikkä täytyy olla koulutusta, täytyy olla ympäristö ja välineet niinku päästä siihen tuottavuuden asteeseen, mitä halutaan.” (H2)

Haastateltava H2 korosti työntekijöiden motivaation vaativan välineet työn toteuttamiseksi tehokkaasti. Hän piti koulutusta, oikeanlaista ympäristöä ja välineitä edellytyksenä haluttuun tuottavuuden asteeseen. Haastateltava H2 jatkoi vielä työmotivaatiosta alla olevassa sitaatissa.

”Mikä minulla, mikä merkitys minun olemassaolollani on tässä työpäikassa et se pitäs niinku jokaisen tänne astuvan henkilön aina joka aamu mieltä, et mikä on se mun merkitys, mitä mä tuotan tänä päivänä, mitä mä saan aikaseksi tällä olemassaololla ja osaamisellani tänä päivänä.” (H2)

Haastateltava H2 peräänkuulutti jokaisen työntekijän vastuuta omasta motivaatiostaan ja työpanoksestaan palvelun tuottamiseksi. Joutsenkunnaksen ja Heikuraisen (1996, 97) mukaan organisaatiossa jokainen työntekijä on vastuussa omasta työmotivaatiostaan, sen kehittamisestä ja säilyttämisestä. Ajoittain työntekijöiden kannattaakin pohtia ja tarkastella omaa työmotivaatiotaan ja innostustaan työntekoon. Työmotivaatio ja sen lähteet voivat tosin muuttua työuran kuluessa ja muutokset voivat olla nopeitakin.

Työmotivaatio ja siihen liittyvät tekijät eivät aina ole positiivisia. Työmotivaatiota voivat heikentää monet tekijät organisaatiossa ja itse työssä. Työntekijän jaksamisella on vaikutusta hänen työmotivaatioonsa. Esimerkkinä toimivat haastateltavien H3 ja H4 sitaattit.

”Siinäkin nousee, mitä mä mietin, ni siin nousee se kiire ja varmaan heiläkin se riittämättömyyden tunne, mikä heil on, et täytys olla kovasti tuotava ja koko ajan saada jotain aikaan, ni varmasti vaikuttaa heidän motivaatioonsa.” (H3)

”No ne vaikuttaa ihan kauheesti mun mielest työntekijöitten motivaatioon, koska jos sä tunnet niinku tavallaan et mä ny kävelen täs pitki käytävää ja vien yht asukast ton ja sit mä taas kävelen toisel puolel tätä käytävää ja vien sen saman asukkaan ja sit mä taas otan toisen, tai mikä se sit onki se juttu siel, mut paljolti ne on tällasii asioit.” (H4)

Haastateltava H3 kertoi kiireen ja riittämättömyyden tunteen vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden työmotivaatioon. Haastateltava H4 kuvaili sitaatissaan työntekijöiden kokemaa työn mielekkyyttä. Jos työntekijä ei koe työtään mielekkääksi, ei hän varmasti ole kovin motivoitunutkaan. Viitalan (2004, 152) mukaan aito mielenkiinto työtä kohtaan on eräs tärkeimmistä lähtökohdista motivaation syntymiselle. Jos työntekijä ei arvosta työtään, heijastuvat negatiiviset vaikutukset muuhun elämään sekä ympäröiviin työntekijöihin.

Työmotivaatiolla on kokonaisvaltainen vaikutus sekä työntekijän että organisaation toimintaan. Työmotivaatio on siis tärkeässä asemassa organisaation toiminnan suhteen. Työntekijän työmotivaatiolla on vaikutusta työstä välittämiseen ja työympäristöstä huolehtimiseen, josta esimerkkinä on haastateltavan H1 sitaatti.

”Mä ajattelisin, et jos se on motivaatio on kunnos, sillon on myös välittäminen siitä työstään ja työympäristöstä ja kaikesta. Sillä on aika kokonaisvaltanen vaikutus.” (H1)

Joutsenkunnaksen ja Heikuraisen (1996, 96) mukaan työmotivaatiolla on tärkeä merkitys sekä organisaatiolle että yksittäiselle työntekijälle. Organisaation kannalta työmotivaatiolla on tärkeä merkitys työn tuottavuudessa.

4 TYÖMOTIVAATIO VANHUSTENHUOLLOSSA

4.1 Työmotivaation lähtökohdat

Sana motivaatio on peräisin latinan kielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Nykyään motivaatio liitetään käyttäytymistä ohjaaviin ja virittäviin tekijöihin (Ruohotie & Honka 1999, 13; Kauhanen 2003, 107). Motivaatio tulee sanasta motiivi, joka taas liittyy tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangais-
tuksiin. Motiivit ovat päämääräsuuntautuneita ja ohjaavat ihmisen toimintaa kohti jota-
kin päämäärää. Motivaatio on motiivien aikaansaama tila. Motivaatiosta puhuttaessa
korostetaan sen tilannesidonnaisuutta. (Ruohotie & Honka 1999, 13.) Robbins ja
Judge (2010, 86–87) määrittävät motivaation prosessiksi, joka saa yksilön pyrkimään
tiettyä tavoitetta kohden. Tähän liittyvät kiinteästi yksilön innokkuus, pyrkimissuunta
sekä tehdyt voimaponnistukset saavutettavan asian suhteen. Määritelmän pääelementit
ovat siis innokkuus, pyrkimissuunta ja sinnikkyys. Innokkuus yksinään ei riitä, ellei sitä
suunnata organisaation toiminnan kannalta tärkeisiin tekijöihin. Tämän vuoksi täytyy
ottaa huomioon panostuksen laatu sekä sen intensiivisyys. Tulisikin hakea sellaista pa-
nostusta, joka on linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Lisäksi motivaation ylläpitämi-
sellä on suuri merkitys, koska silloin motivoituneet yksilöt jaksavat tehdä työtä tavoit-
teidensa eteen.

Motivaatiossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkiperais^{et} te-
kijät sekä sosiaalinen ympäristö. Arvojen ja motivaation yhteyttä on myös tutkittu. On
pohdittu, syntykö motivaatio arvostusten kautta tai aiheuttaako kielteinen arvo yhtä
lailla motivaation laskua. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu motivaation vaikuttavan
toiminnan intensiteettiin, pysyvyyteen, tehtävien valintaan sekä suorituksen laatuun.
Voimakkaan motivaation omaava henkilö toimiessaan tiettyssä tehtävässä yrittää muita
enemmän, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön, keskittyy paremmin ja suoriutuu tehtä-
västään laadukkaammin. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 14–15.)

Käsitteenä motivaatio ei ole yksiselitteinen johtuen siitä, että se syntyy ihmisen sisäl-
lä ja perustuu yksilöllisiin tekijöihin. Siitä ollaan kuitenkin yhtä mieltä, että voimakas
motivaatio saa ihmisen tekemään lähes mitä tahansa. Huippusuoritukset vaativat hyvin
voimakasta motivaatiota. Motivaatio ilmenee käytännön toiminnassa esimerkiksi sisuk-
kuutena, päämäärätietoisuutena, taisteluhaluuna sekä vahvana uskona. (Viitala 2004,
154.) Liukkonen, Jaakkola & Kataja (2006, 87) huomauttavat, että työmotivaatio ei ole
itsestäänselvyys, vaan työpaikoilla saattaa olla ihmisiä, joilla ei ole minkäänlaista työ-
motivaatiota. Tämä aiheuttaa sen, että heidän työnsä tuottavuus on erittäin alhainen.

Peltonen ja Ruohotie (1991, 12-13) esittävät Porterin ja Milesin (1974) sekä Steersin
ja Porterin (1975) mallien pohjalta (kuvio 2), josta ilmenevät motivaatioprosessiin liit-

tyvät tekijät työorganisaatiossa. Porterin ja Milesin (1974) mukaan työmotivaatio sisältää kolme työtilanteessa vaikuttavaa tekijäryhmää; työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö. Yksilöllisillä eroilla voi olla suurikin vaikutus yksilön ponnistelujen määrään ja suoritustasoon. Steers ja Porter (1975) ovat tutkineet kolmea *persoonallisuustekijäryhmää*, jotka ovat mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. *Mielenkiinnon kohde* tarkoittaa yksilön tarkkaavaisuuden suuntaa. Työntekijän mielenkiinnosta riippuu, millä tavalla ulkoinen ärsyke vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työmotivaatioon vaikuttavat ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus. *Asenteet* puolestaan määräävät yksilön suoritustasoa. Työhönsä tai esimiehiinsä tyytymättömät työntekijät saattavat olla haluttomia ponnistelemaan työssään. Yksilön minäkuva vaikuttaa myös suoritukseen ja motivaatioon, koska ihmisen pyrkivät käyttäytymään yhdenmukaisesti minäkuvansa kanssa. Jos työntekijä kokee epäonnistuneensa työssään, jää hänen suoritustasonsa heikommaksi ja ponnistelu vähenee. Tämä puolestaan vahvistaa negatiivista minäkuva. *Tarpeet* voidaan määritellä sisäiseksi epätasapainotilaksi. Tämä saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla ja ponnistelemaan saavuttaakseen sisäisen tasapainon.

<i>Persoonallisuus</i>	<i>Työn ominaisuudet</i>	<i>Työympäristö</i>
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan 3. Tarpeet - liittymisen tarve - arvostuksen tarve - itsensä toteuttamisen tarve	1. Työn sisältö työn mielekkyys, vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen - saavutukset - kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestely (työturvallisuus) 2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteytys - sosiaaliset palkkiot - organisaation ilmapiiiri

Kuvio 2 Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Peltonen ja Ruohotie 1991, 12)

Kuviosta 2 voidaan havaita, että yksilön sisäisten ominaisuuksien lisäksi työmotivaatiota säätelevät ulkopuolisista tekijöistä *työn ominaisuudet*. Työn sisältö liittyy siihen, mitä työ itsessään tarjoaa ihmiselle. Palautteen saaminen työstä, työn tarjoamat sisäiset palkkiot ja sen mielekkyys vaikuttavat yksilön haluun suoriutua hyvin työtehtävästään. *Työympäristön* ominaisuudet ovat kolmas motivaation kannalta merkittävä ryhmä. Työympäristö voidaan jakaa välittömään työympäristöön sekä koko organisaation käsittävään

työympäristöön. Välitön työympäristö käsittää esimerkiksi työryhmän ja esimiehen vaikutuksen työpanokseen. Välittömät esimiehet ovat usein tärkeässä asemassa, sillä he säätelevät palkkioita. Koko organisaation käsittävä työympäristö sisältää tekijöitä, jotka ovat yhteisiä kaikkialla organisaatiossa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 12–14.)

Motivaatiota on tutkittu sekä sisäisen että ulkoisen motivaation näkökulmista. Yleensä työelämässä puhutaan vain ulkoisista motivaatiokeinoista, kuten palkasta ja palkitsemisjärjestelmistä, henkilöstörahastoista sekä muista rahallisen palkitsemisen keinoista. On kuitenkin huomattu, että nämä ulkoisiin motiiveihin perustuvat keinot eivät ole riittäviä. Tämä onkin herättänyt kysymyksiä itse työstä ja mikä siinä motivoi. Sisäinen motivaatio tarkoittaa niitä seikkoja, jotka luovat innostusta työntekoon tai niitä asioita, jotka saavat ihmisen tuntemaan iloa työstään. Ihmiset myös kaipaavat työstään palautetta ja haluavat tehdä jotakin merkityksellistä. Pidemmällä aikavälillä ihmiset tarvitsevat sisäistä motivaatiota jaksakseen ja kyetäkseen hyvin suorituksiin. Sisäinen motivaatio tarkoittaa työntekoa työn ilon ja sen tuottaman nautinnon vuoksi, kun taas ulkoisen motivaation lähtökohdina ovat palkkiot sekä rangaistuksen välttäminen. Tutkimuksissa on havaittu, että sisäinen motivaatio yhdistetään myönteisiin tunteisiin, ajatuksiin sekä käyttäytymismalleihin ja vastaavasti taas ulkoiset motivaatiotekijät liittyvät näihin tekijöihin kielteisesti. (Liukkonen et al. 2006, 6–7, 28.)

Sisäinen motivaatio

Ihminen motivoituu erilaisten palkkioiden avulla. Palkkiot voivat olla joko sisäisiä tunteuksia eli sisäistä motivaatiota tai ulkoisia tunnustuksia kuten palkkaa. Sisäinen motivaatio on tila, jossa ihminen saa tyydytystä itse työstä ja siitä, mitä on saatu aikaan. Ihminen voi kokea voimakasta sisäistä motivaatiota, jolloin hän on tyytyväinen omiin saavutuksiinsa. Sisäinen motivaatio liitetään itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Ihmisen perusluonteeseen kuuluu oppimisen halu ja hän etsiikin uusia oppimisen ja omien kykyjen näyttämisen mahdollisuuksia itselleen. Nämä tilanteet voivat olla mitä tahansa, joissa ihminen kokee iloa ja onnistumista (Viitala 2004, 153). Ruohotie ja Honka (1999, 46) huomauttavat, että vaikka on oletettu ulkoisten palkkioiden lisäävän sisäistä motivaatiota, näin ei aina ole. Ulkoiset palkkiot voivat jopa heikentää sisäistä motivaatiota, koska palkkakannustimen käytön lisääminen heikentää työn kannustearvoa. Sisäinen motivaatio on siis kaiken perusta, koska se saa alkunsa ihmisen omista lähtökohdista. Se tuo mukanaan mahdollisuuden onnistumisen tunteisiin ja pätevyyden kokemiseen ja lisää itsesäätelyä. Sisäinen motivaatio myös varmistaa tehtävään sitoutumisen ja auttaa ymmärtämään kokonaisuutta paremmin. Se myös auttaa prosessiin liittyvien asioiden omaksumista ja hyödyntämistä, jolloin itse tekeminen ja osallistuminen saavat suuremman arvon kuin lopputulos (Moilanen 2001, 127).

Sisäistä motivaatiota voi edistää työntekijöiden voimaantumisen tunteella. Sisäisen motivaation aikaansaaminen edellyttää useita palkitsevia elementtejä yhtäaikaaisesti.

Yksilöt ovat erilaisia, joten sama palkitsemiskeino ei päde kaikkiin ihmisiin. Sisäisen palkitsemisen keinot vaihtelevat eri tilanteissa. Tällöin tulee ymmärtää sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavat yksilölliset tekijät ja niiden variaatiot. Sisäisen motivaation luomiseen ei ole olemassa standardiratkaisuja, vaan ne pitää räätälöidä yksilö- ja tilannekohtaisesti. (Liukkonen et al. 2006, 50; Moilanen 2001, 127.)

Tavoitteellisuus ja motivaatio ovat yhteydessä toisiinsa. Kaikki lähtee siitä, että yksilöllä on tarve säädellä omaa toimintaansa. Toimintaa säädellään tavoitteita asettamalla, koska tavoitteiden ja nykytilan välillä on jännite. Jännite saa yksilön panostamaan toimintaan siten, että hän saavuttaa tavoitteen. Tavoitteen saavutettuaan yksilö kokee tyytyväisyyttä itseensä, kykyihinsä ja saavutuksiinsa. Tyytyväisyyden kautta vahvistuu tunne itsesäätelystä ja selviytymisestä. Tämä saa aikaan positiivisen jatkumon uusilla, vaativammilla tavoitteilla, panostuksilla ja saavutuksilla. Tavoitteellisuutta on kaikkien yksilöiden toiminnassa, sen määrä vain vaihtelee yksilöiden välillä. Syitä vaihteluun voivat olla esimerkiksi yksilö itse eli oma perimä, opitut mallit tai ympäristö tai työyhteisö. Selkein tavoitteellisuutta ja sitä kautta sisäistä motivaatiota määrittävä tekijä on ihmisen suhtautuminen omaan itseensä ja ympäristöönsä. Tämä vaikuttaa myös ihmisen kokemukseen siitä, miten hän selviää muutoksesta. (Moilanen 2001, 127–128.)

Tavoitteet vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen voimakkaasti ja tavoitteen asettelu on todettu tehokkaaksi keinoksi sisäisen motivaation edistämiseksi. Jos tavoitteet on asetettu oikein, edistävät ne suoritusta eri ympäristöissä. Tavoitteen asettelu on kuitenkin vähän käytetty keino, vaikka sitä voisi helposti soveltaa työpaikoilla. Lisäksi se vaikuttaa käyttäytymiseen usealla tavalla. Ensinnäkin, tavoitteen asettelu suuntaa käyttäytymistä. Tavoitteet saavat toimimaan päämäärän saavuttamiseksi. Jos on olemassa päämäärä, ihmiselle muodostuu kuva siitä, mitä pitää tehdä saavuttaakseen tuon päämäärän. Toiseksi, tavoitteet vaikuttavat käyttäytymiseen, koska ne laittavat yrittämään. Jos on olemassa päämäärä ja halua saavuttaa se, tekee ihminen kaikkensa saavuttaakseen tuon päämäärän. Tätä edesauttaa tavoitteen realistisuus sekä tavoitteen asettaminen omista lähtökohdista. Lisäksi asetetut tavoitteet auttavat jonkin tehtävän parissa työskentelemistä pidempään, kuin jos tavoitetta ei ole asetettu. Tavoitteet myös auttavat ihmistä käyttämään ja löytämään uusia oppimisstrategioita, jotta tehtävä saadaan suoritetuksi. Tämä tarkoittaa sitä, että kehitettäessä suoritusstrategioita itse, paranee myös työn tuottavuus. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 245–247.)

2000-luvulla työntekijöillä on entistä suurempi vapaus valita työpaikkansa omien intressiensä mukaan. Työntekijät hakeutuvat työpaikkoihin, joissa työ itsessään on palkitsevaa, ja he voivat kehittää omia taitojaan. Yritykset siis joutuvat kilpailemaan pätevistä työntekijöistä. Haasteena yrityksille on sisäisten motivaatiokeinojen kehittäminen siten, että työ itsessään antaisi energiaa, iloa ja tyydytystä, etteivät työntekijät halua luopua työstään. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 129–130.)

Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisiin palkkioihin, jotka voivat olla palkkaa tai muuta taloudellista hyötyä, arvostusta tai turvallisuutta. Palkkiot saadaan ihmisen ulkopuolelta, toisin kuin sisäisessä motivaatiossa, ja ihminen joutuu ponnistelemaan niiden eteen. Ulkoisten palkkioiden merkitys nousee silloin, kun työ itsessään on rutiininomaista ja mielenkiinnottomaa. (Viitala 2004, 153–154.) Ulkoinen motivaatio on ulkoapäin kontrolloitua. Se on toimintaa, johon osallistutaan palkkioiden, pakotteiden tai rangaistusten pelon takia. Ulkoista motivaatiota työpaikalla kuvaavat tilanteet, joissa johto pyrkii kontrolloimaan esimerkiksi käyttäytymistä kohti annettuja tavoitteita. Tämä tapa ei kuitenkaan ota huomioon ihmisiä yksilöinä, vaan voidaan tehdä palkkioiden ja rangaistusten avulla, jolloin ne ovat työntekijöiden käyttäytymisen motiiveja. Ulkoiset motivaatiokeinot voivat olla tehokkaita lyhyellä tähtäimellä, mutta pidemmällä aikavälillä sisäisen motivaation keinot ovat tehokkaampia. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 111.)

Moilanen (2001, 127) korostaa ulkoisten motivaatiokeinojen olevan huonompi vaihtoehto sisäisiin motivaatiokeinoihin nähden. Ulkoiset motivaatiokeinot vähentävät sisäiseen motivaatioon liittyviä hyötyjä, kuten pätevyuden ja itsesäätelyn kokemista. Ulkoiset motivaatiokeinot myös korostavat lopputuloksen saavuttamista enemmän kuin itse prosessia, mikä vähentää prosessissa tapahtuvaa oppimista. Myös tekemiseen liittyvä innostus ja uuden havainnointi vähenee ulkoisten motivaatiokeinojen käyttämisen myötä. Tämä aiheuttaa sen, että ulkoiset palkkiot ja motiivit eivät ole kovinkaan suotuisia kehittymisen ja sitoutumisen kannalta. Aina kun halutaan kehittää sitoutumista, oppimista ja hyviä tuloksia, pitäisi löytää yksilöiden oma, sisäinen motivaatio.

Ulkoisia motivaatiokeinoja on kehitetty työntekijöiltä saatujen ehdotusten mukaan. Tällaisia motivaatiotekijöitä ovat muun muassa joustava työaika, joustava työpaikka, lastenhoitopalvelut, kotisiivouspalvelut, omaisvanhusten hoitopalvelut, työaikapankki sekä sapattivapaat. Ulkoisten motivaatiokeinojen kehittäminen ei kuitenkaan tuo juuriakaan uutta hyötyä yrityksille. Tämän vuoksi tulisi systemaattisesti kehittää sisäisiä motivaatiokeinoja. (Moilanen 2001, 130.)

4.2 Ilmapiirin vaikutus työmotivaatioon

Työyhteisön ilmapiirillä on monitahoinen merkitys kaikissa organisaatioissa (Pessi 1999, 9). Ilmapiiri on tunnistettu äärimmäisen tärkeäksi siteeksi organisaation jäsenten ja itse organisaation välillä (Guzley 1992). Ilmapiiri käsitteenä on hankala rajata tai kuvata. Se on jotakin, jonka vuoksi työntekijä on valmis ponnistelemaan jopa yli vaaditun työpanoksen. Hyvä ilmapiiri lisää työtyytyväisyyttä ja pitää yllä työmotivaatiota. Se myös saa työntekijän sitoutumaan yritykseen. Sillä on merkitystä työn tulosten kannalta, koska ilmapiiri voi vaikuttaa siihen, kuinka palkitsevaksi ihminen kokee työnsä ja miten

todennäköisenä hän pitää asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Ruohotie & Honka 1999, 119–120.)

Pritchard ja Karasick (1973) määrittelevät organisaation ilmapiiriin olevan organisaation sisäiseen ympäristöön liittyvä ja suhteellisen pysyvä ominaisuus, joka erottaa organisaation muista organisaatioista. Ilmapiiriin liittyy neljä eri tunnuspiirrettä. Se on tulos- ta organisaation henkilöstön, erityisesti ylimmän johdon, käyttäytymisestä ja toimintatavoista. Se on organisaation jäsenten havainnoimaa. Se toimii perustana tilanteen tul- kinnalle sekä toimintaa ohjaavana lähteenä.

Nakarín (2003, 39) mukaan työilmapiiri voidaan tiivistää seuraaviin kuuteen koh- taan. Ilmapiiri on moniulotteinen, mutta siitä tiivistyy ydinulottuvuuksia, jotka kuvaavat organisaation rakennetta, toimintaa sekä psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista ympäristöä. Ilmapiiri syntyy ja muokkautuu vuorovaikutuksessa. Ilmapiiri perustuu yksilöiden sub- jektiivisiin havaintoihin ympäristöstään. Ilmapiiriin muodostavat havainnot vaikuttavat käyttäytymiseen. Ilmapiiri on yhteydessä tuotosmuuttujiin, kuten työsuoritukseen ja työtyytyväisyyteen. Ilmapiiri myös heijastelee organisaatiokulttuuria, sen arvoja ja normeja.

Työpaikalla vallitseva ilmapiiri vaikuttaa organisaation toimintaan ja henkilöihin, jotka työskentelevät organisaatiossa. Hyvä ilmapiiri edesauttaa työpaikalla viihtymistä ja työt tulevat paremmin tehdyiksi. Huono ilmapiiri puolestaan haittaa organisaation toimintaa ja siellä työskenteleviä henkilöitä. (Juuti 1999, 246.) Hyvän ilmapiiriin on myös havaittu vähentävän sairauspoissaoloja ja stressiä, kun taas huono ilmapiiri lisää niitä. (Nakari 2003, 189).

Huono työilmapiiri vaikuttaa yksilöihin monella tavalla. Se aiheuttaa motivaation puutetta ja tarpeetonta henkistä kuormaa. Seurauksena tästä ovat kasvaneet poissaolot joko sairauden tai muun syyn takia. Huono ilmapiiri vaikuttaa työsuorituksiin heikentä- västi, saa aikaan työpaikan vaihtamisia, ennen aikaisia eläkkeelle siirtymisiä ja muita työyhteisön toiminnan kannalta haitallisia ilmiöitä. Jokaisen työyhteisön tulokset synty- vät yksilöiden työn kautta. Täten työilmapiiri vaikuttaa monella tavalla organisaation menestymiseen. (Pessi 1999, 9–10.)

Seuraavissa luvuissa esitellään työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, jotka tulivat esille haastatteluissa. Haastatteluissa esimiehet nostivat *ilmapiiriin avoimuuden, sitou- tumisen, viestinnän sekä valtuuttamisen vaikutuksen ilmapiiriin* liittyen työmotivaati- oon.

4.2.1 Ilmapiiriin avoimuus

Ilmapiiriin suhteen voidaan erottaa kaksi eri käsitettä: organisaation ilmapiiri sekä psy- kologinen ilmapiiri. *Organisaation ilmapiiri* viittaa organisaation ominaispiirteisiin,

pääasiallisiin vaikutuksiin tai kimmokkeisiin. *Psykologinen ilmapiiri* puolestaan viittaa yksilön ominaispiirteisiin ja erityisesti prosessiin, jossa yksilö kääntää havaitut organisaation piirteet ja yksilölliset tuntomerkit joukoksi odotuksia, asenteita ja käyttäytymistä. (James & Jones 1974.) Haastateltavat toivat esiin oman organisaationsa avoimen ilmapiirin. Yllä olevan määritelmän mukaan haastattelusitaateissa puhutaan organisaation ilmapiiristä. Esimerkkinä toimivat haastateltavien H3 ja H4 sitaatit.

”Me ollaan tehty työtä avoimemman ilmapiirin eteen.” (H3)

”Mun mielest siel on aika avoin ilmapiiri.” (H4)

Haastateltava H3 totesi, että he ovat tehneet töitä avoimemman ilmapiirin eteen. Haastateltava H4 totesi, että heidän organisaatiossaan on melko avoin ilmapiiri. On positiivista, että ilmapiiriin ja sen avoimuuteen on kiinnitetty huomiota. Ilmapiirillä ja sen avoimuudella on suuri merkitys työntekijöille ja heidän hyvinvoinnilleen.

Organisaation ilmapiirillä on havaittu olevan vaikutusta yksilön työtyytyväisyyteen enemmän kuin yksilön suorituskykyyn. Työtyytyväisyys myötävaikuttaa positiivisesti yksilön havaintoihin ilmapiirin ystävällisyydestä ja kannustavuudesta, kuinka tehokkaasti se käsittelee sekä operatiivisia että kilpailuun liittyviä ongelmia, kuinka hyvin ilmapiiri palkitsee työntekijöitä sekä yrityksen saavutetusta demokraattisesta asteesta. Työtyytyväisyys on todennäköisempää, jos ilmapiiri sisältää edellä mainitut piirteet. (Pritchard & Karasick 1973.) Ilmapiirin ystävällisyyteen ja kannustavuuteen liittyen haastateltavat kertoivat seuraavaa:

”Et tääl uskallettas sanoo asioita ääneen.” (H3)

On tärkeää, että työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi ja kokevat voivansa sanoa mielipiteensä ääneen. Sillä tavoin työntekijät kokevat, että he voivat vaikuttaa asioihin ja että heitä kuunnellaan. Ilmapiiri on tärkeää rakentaa sellaiseksi, että työntekijät voivat tuoda esiin ajatuksiaan liittyen erilaisiin asioihin organisaatiossa. Siten voidaan edistää heidän henkistä hyvinvointiaan ja työtyytyväisyyttä. Spreitzerin (1996) mukaan työntekijöitä osallistava ilmapiiri auttaa heitä uskomaan, että he ovat organisaatiolle arvokkaita voimavaroja. Organisaation ilmapiiri kertoo, mitä arvostetaan ja mistä välitetään. Esimerkkinä on haastateltavan H4 sitaatti.

”Työntekijät pystyy puhumaan keskenään vaikeistakin asioista.” (H4)

Ilmapiirin sallivuudesta ja ystävällisyydestä kertoo haastateltavan H4 sitaatti kun hän mainitsi, että työntekijät pystyvät puhumaan vaikeistakin asioista. On tärkeää, että myös

vaikeista asioista pystytään keskustelemaan. Vanhustenhuollon alalla on varmasti useita vaikeita asioita, jotka vaivaavat työntekijöitä henkisesti, jos he eivät pääse purkamaan ajatuksiaan kenellekään. Tämän takia sallivan ja keskustelevan ilmapiirin luominen on tärkeää työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta.

4.2.2 *Sitoutuminen työmotivaation vahvistajana*

Termi sitoutuminen tarkoittaa lopputulosta, jossa yksilö hyväksyy jonkin tehtävän tai päätöksen ja pyrkii suorittamaan tuon tehtävän mahdollisimman tehokkaasti. Sitoutuminen siis liittyy kiinteästi yksilöön vaikuttamiseen. Vaikeissa ja monimutkaisissa tehtävissä sitoutuminen on yleensä tavoitelluin lopputulema tehtävän antajan näkökulmasta. (Yukl 2006, 147.) Lisäksi sitoutuminen edesauttaa työntekoa ja tavoitteiden saavuttamista (Ulrich 1997, 136). Yleisin näkemys sitoutumisesta on tunnepitoinen eli affektii-vinen sitoutuminen. Sen mukaan yksilö sitoutuu organisaatioon samaistumalla, olemalla osallisena toiminnassa sekä nauttii organisaation jäsenenä olemisesta. (Allen & Meyer 1990.)

Haastatelluissa organisaatioissa oli hyvin vähäinen vaihtuvuus ja sitoutuminen oli korkealla tasolla. Haastateltavat kertoivat sitoutumisen ilmenevänä vähäisen vaihtuvuutena sekä turhien poissaolojen vähytenä. Haastateltavat kuvasivat sitoutumista omassa työyhteisössään seuraavasti:

”Tää on -94 alotettu tää näitten talojen toiminta, niin täällä on se alku-peränen väki vielä töissä. Vakituista työntekijöistä on kolme lähtenyt eri työpaikkaan.” (H2)

”Meil on työntekijät korkeesti sitoutuneita mun mielestä työhönsä, mikä näkyy et ei oo turhia poissaoloja.” (H3)

Työelämässä sitoutuminen tarkoittaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä tai yritystä (Viitala 2004, 162).

Ihmisten tapa sitoutua työhönsä ja työorganisaatioonsa vaihtelee, sillä joillakin sitoutuminen on suurempaa kuin toisilla. Sitoutumiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Ihmiset myös sitoutuvat työhönsä ja työorganisaatioonsa eri tavoin. (Viitala 2004, 162.) Alla oleva haastateltavan H2 sitaatti kuvastaa sitoutumisen eroja nuorempien ja vanhempien työntekijöiden välillä.

”Näillä ihan vastavalmistuneilla on semmosta, et niitten sitoutuminen on erilaista kun sitte mejän vanhempien.” (H2)

Allenin & Meyerin (1990) kolmijaon mukaan sitoutuminen voi olla luonteeltaan joko affektiivista, jatkuvuusperusteista tai normatiivista. *Affektiivinen sitoutuminen* on tunteisiin perustuvaa sitoutumista organisaatioon. *Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen* liittyy organisaatiosta lähtemisen taloudellisiin kustannuksiin. *Normatiivinen sitoutuminen* on työntekijän kokemaa velvollisuutta sitoutua organisaatioon.

Haastatteluissa ilmeni, että sitoutuminen voi vaihdella työntekijän iän mukaan. Haastateltavan H2 sitaatti kertoo nuorempien työntekijöiden olevan kokeilunhaluisempia ja vähemmän sitoutuneita yhteen työpaikkaan.

”Ehkä nyt sitte ku tulee näitä nuoria hoitajia, ni niillä on niinku sit tämmöstä niinku eteenpäinmenohakuisuutta et ne lähtee opiskelemaan ja ne kokeilee erilaisia työpaikkoja.” (H2)

Yllä mainitun Allenin ja Meyerin (1990) jaottelun mukaan voidaan todeta nuorempien työntekijöiden olevan vähemmän sitoutuneita jokaisella kolmella tasolla. Nuoremmat työntekijät haluavat edetä urallaan ja kokeilla erilaisia työpaikkoja. Ei ole enää tarvetta tai velvollisuutta olla koko uraansa yhdessä ainoassa työpaikassa.

4.2.3 Viestinnän vaikutus ilmapiiriin

Työyhteisön viestinnällä tarkoitetaan sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka mahdollistaa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteutumisen eri tilanteissa. Viestintää voidaan pitää työyhteisön liitännätekijänä, joka liittää työyhteisön eri osat toisiinsa sekä työyhteisön ympäristöönsä. Yksikään työyhteisö ei voi toimia ilman viestintää. Ilman viestintää työyhteisön jäsenet eivät tiedä tavoitteita, työnjakoa tai omassa työssään menestymistään. (Åberg 1997, 31.) Haastatteluissa korostui avoin vuorovaikutus ja asioiden läpikäyminen yhdessä. Myöskään keskustelua ei tule aliarvioida. Työntekijöiden tulee kokea, että he voivat puhua mieltään painavista asioista. Viestinnän tarkoituksena on viestiä työntekijöille organisaatiota ja sen toimintaa koskevista asioista. Alla haastateltavien H1 ja H4 kuvaukset oman organisaationsa viestinnästä:

”Avataan ne asiat ja ollaan avoimessa vuorovaikutuksessa.” (H1)

”No kyl se on se avoin keskustelu. Siis mun mielest joka asiast pitäis voida puhuu.” (H4)

”Työntekijän täytyy saada tietää miksi hän sitä työtään tekee, miksi se on tärkeää, mitkä on eri toimenpiteet jos tehdään toimenpiteitä esimerkiksi resursseissa tai muissa, miksi tehdään, mikä vaikutus sillä on.” (H1)

Haastateltava H1 kiteyttää viestinnän perustarkoituksen. Työntekijän on tiedettävä työssä eri osa-alueista ja niiden vaikutuksista toisiinsa. Työn tarkoituksen tietäminen ja sisäistäminen on erittäin tärkeää, jotta työntekijä voi toimia organisaatiossa sen tarkoittamalla tavalla.

Haastateltavien mukaan viestintä on erittäin tärkeässä asemassa ilmapiirin suhteen. Viestinnällä on erittäin suuri vaikutus ilmapiiriin. Haastateltava H4 sanoi viestinnän olevan ainoa keino vaikuttaa ilmapiiriin. Haastateltava H5 kertoi avoimella keskustelulla olevan ilmapiiriä parantava vaikutus, koska työntekijät voivat keskustella mieltä painavista asioista.

”Se on, äkkiseltään se on ainoa keino, mun mielest vaikuttaa siihen ilmapiiriin.” (H4)

”Ehkä sekin helpottaa sitä työilmapiiriä et on helpompi sit helpompi täs porukas keskustella niist asioist et jos on jotain mieltä painavii asioita, pystytään nopeesti käsittelemään ne ettei ne jää sit sinne vaivaamaan.” (H5)

Viestintä vaikuttaa organisaation ilmapiiriin, koska se toimii organisaation työnteon välineenä. Viestintäilmapiiri on osa organisaation ilmapiiriä, koska organisaation ilmapiiri koostuu yksilöiden tekemistä havainnoista koskien organisaation toimintaa ja informaatio ja viestintä ovat osa organisaation toimintaa. (Guzley 1992.)

4.2.4 Valtuuttamisen vaikutus ilmapiiriin

Valtuuttamista voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta; makrotasolla valtuuttamisen mahdollistaa sosiaaliset rakenteet työpaikalla. Mikrotason tarkastelussa keskitytään työntekijöiden havaintoihin valtuuttamisesta työpaikalla. *Rakenteellinen valtuuttaminen* keskittyy työntekijöiden asemaan liittyvään valtaan. *Psykologinen valtuuttaminen* liittyy taas työntekijöiden käsitykseen omasta asemastaan organisaatiossa. (Abdelrazek, Skytt, Aly, El-Sabour, Ibrahim & Engström 2010.) Haastateltavat kokivat valtuuttamisen tärkeäksi ilmapiiriin vaikuttavaksi tekijäksi. Työntekijöille tulee antaa vapauksia oman työnsä suhteen. Esimiehen tulee mahdollistaa se, että työntekijät saavat hyödyntää omaa

osaamistaan. Näin he kokevat hallitsevansa työnsä ja olevansa oman työnsä asiantuntijoita. Haastateltavan H2 sitaatti kuvastaa sekä rakenteellista että psykologista valtuuttamista.

”Semmonen osaamisen valta pitää antaa sille työntekijälle siit omasta alueestaan, että he on sen oman työnsä asiantuntijoita ja tietäjiä ja taitajia.” (H2)

Abdelrazek et al. (2010) mukaan psykologinen valtuuttaminen on tila, jossa työntekijä tuntee hallitsevansa työnsä.

Esimiehen on mahdotonta valvoa työntekijöitään koko ajan. Valtuuttamalla heitä hän osoittaa luottamuksensa heitä kohtaan ja saa työntekijät hyödyntämään omaa osaamistaan. Lisäksi työntekijät kokevat olevansa oman työnsä asiantuntijoita. Esimerkkinä alla ovat haastateltavan H1 sitaatit.

”Mä en ehtis millään tavalla joka paikas olemas ja sanomas, et tää tehdään nyt tällai ja tää tällai eikä mun ammattitaitoni ees riittäis siihen kokonaisuudessaan.” (H1)

”Mun pieni pääni ei riitä tän koko systeemin pyörittämiseen et siks mul on tääl ammattitaitosia ihmisiä eri osa-alueilla ja tota, annan heille vapauden niissä puitteissa.” (H1)

Drake et al. (2007) erottavat valtuuttamisen edellyttävinä tekijöinä persoonallisuusmuuttajat sekä työympäristömuuttajat. *Työympäristömuuttujiin* kuuluvat tiedonkulku ja palkitseminen. Tiedonkulku jaetaan edelleen kahteen osaan; organisaation missiota koskevaan informaatioon sekä informaatioon koskien yksilön suoriutumista. Organisaation missiota koskeva tieto on tärkeää, sillä se luo tarkoituksen toiminnalle sekä auttaa työntekijöitä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Informaatio yksilön suoriutumisesta vahvistaa tunnetta osaamisesta ja osoittaa, kuinka parantaa tai pitää yllä suoriutuskyyä.

Valtuuttamista edellyttävät selkeät tavoitteet ja rajat, joiden puitteissa työntekijät toimivat. Esimiehet kertoivat antavansa työntekijöille tietyt rajat, joiden puitteissa he voivat toimia ja tehdä päätöksiä. Työntekijöillä on myös tietyt sovitut tavoitteet, mutta heillä on vapaus toteuttaa työnsä parhaalla näkemällään tavalla. Esimerkkinä toimivat haastateltavien H1 ja H2 sitaatit alla.

”He tietää ne tavoitteet ja kaikki, mut heill’ on se vapaus niinku luoda se tuol työkentällä.” (H1)

”Se, et kun tehdään yhteiset linjaukset ja sovitut tavoitteet ja muut ja niitä sitte seurataan et ollaanko me päästy niihin eikä puututa siihen arjen tekemiseen ja tapoihin, mut jos tavoitteisiin päästään ni silloin se tehtävä on suoritettu sillai kun on sovittu.” (H2)

Spreitzerin (1996) mukaan selkeästi määritellyt tavoitteet, tehtävät sekä vastuunjaot ovat valtuuttamisen avaintekijöitä työpaikalla.

4.3 Palkitseminen motivoitikeinona

Henkilöstön palkitseminen on keskeinen henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alue (Kauhanen 2003, 105). Palkitseminen kertoo sen, mitä yksilö saa vastineeksi ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan. Suorituksen ja osaamisen johtamisen kautta se kertoo myös, millaisia tuloksia ja suorituksia organisaatio odottaa vastineeksi. (Hakonen 2009, 215.) Käsitteenä palkitseminen on laaja ja se jaetaan kahteen eri osaan, jotka ovat taloudelliset ja ei-taloudelliset palkitsemiskeinot. *Ei-taloudelliset palkitsemiskeinot* liittyvät uraan ja sosiaalisiin seikkoihin. *Taloudelliset palkitsemiskeinot* jaetaan kahteen pääryhmään, jotka ovat suora ja epäsuora palkitseminen. Näillä tarkoitetaan rahaa sekä erilaisia etuja, jotka ovat joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Näillä eduilla on myös jokin taloudellinen arvo ainakin työnantajalle. Työntekijät taas arvostavat etuja eri tavalla. Lakisääteisiä etuja ovat rahapalkkaan liittyvät erilaiset sosiaaliturvaetudet. Vapaaehtoisia etuja taas ovat esimerkiksi työnantajan mahdollisesti maksamat lisävakuumukset, ateriaetu, autoetu tai asuntoetu. (Kauhanen 2003, 110.)

Taloudellisella palkitsemisella on useita eri tarkoituksia. Sen avulla voidaan houkuttaa potentiaalisia työnhakijoita, pitää hyvät työntekijät organisaatiossa, saada kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, tukea organisaation strategisia tavoitteita tai vahvistaa ja määrittellä organisaation rakennetta. Nämä eri tarkoitukset ovat toisiaan tukevia. Motivoituneiden työntekijöiden avulla organisaation on helpompi saavuttaa strategiset tavoitteensa. Palkkauksen perustuessa työn arvoon ja vaativuuteen, on organisaation helpompi houkuttaa uutta henkilöstöä ja motivoida nykyistä henkilöstöä sekä pitää heidät tyytyväisenä. Aineettomat palkkiot tulevat tärkeämmiksi, kun yritetään saavuttaa strategisia tavoitteita, kun taas taloudellisten palkkioiden merkitys vähenee. (Kauhanen 2003, 112.) Palkkakannustimen avulla voidaan lisätä myös tuottavuutta. Palkka voidaan sitoa suoritukseen, jolloin se on tärkeä kannustin. Tuottavuusnäkökulmasta suorituspalkka on aikapalkkaa tehokkaampi. (Ruohotie & Honka 1999, 58–59.)

Ruohotie ja Honka (1999, 62) esittävät kaksi tehokkaan palkkajärjestelmän tunnusmerkkiä, jotka ovat tuottavuutta edistävät palkkaperusteet sekä oikeudenmukaisiksi koe-

tut palkkasuhteet. Nämä tekijät ovat yleensä olleet perusteena palkkojen porrastamiseen työn vaativuuserojen, henkilöiden pätevyyserojen sekä työsaavutuksissa esiintyvien erojen perusteella. Saavutuseroja pidetään myös pätevyyseroina, joten porrastusperusteita on vain kaksi. Perinteinen palkkaustekniikka kuitenkin erottaa saavutuserot omaksi perusteekseen niiden tärkeyden vuoksi. Työn vaativuustekijä huomioi työn vaikeuden sekä työolosuhteiden vaikutukset. Tuottavuusnäkökulmasta vaativuustekijän merkitys on välillinen, koska se kannustaa lisäämään ammattitaitoa sekä hyväksymään työssä mahdollisesti esiintyvän rasittavuuden ja työolohaitat. Vaativuuserojen mittaamiseen on kehitetty erilaisia työnluokitusjärjestelmiä. Jotta tällainen ohjelma onnistuisi, tarvitaan hyvät työnkuvaukset. Onkin osoittautunut, että niiden laatiminen on luokitustyön vaativin ja aikaa vievin vaihe. Pätevyyserojen mittaaminen taas perustuu henkilökohtaisista ominaisuuksista johtuviin eroihin, kun verrataan samaa tai samanarvoista työtä tekeviä ihmisiä keskenään. Nämä erot tulisi ottaa huomioon oikeudenmukaisuus- ja tuottavuussyistä määritettäessä palkkatasoa. Pätevyyttä arvioitaessa suhteutetaan henkilön pätevyys ja hänen työnsä pätevyysvaatimukset keskenään. Työsaavutus on tärkein pätevyystekijä.

Palkitsemisjärjestelmät auttavat organisaation huomion ja toiminnan suuntaamisessa. Organisaatioiden tulisi noudattaa tiettyjä peruseriaatteita palkitsemisessa. Näitä peruseriaatteita on neljä; selkeä kytkeä strategiaan tavoitteisiin, arvojen mukaisen toiminnan kannustaminen, kokonaisuuden suorituskyvyn korostaminen yksilösuorituskyvyn rinnalla sekä innovatiivisuuden ja uudistumisen kannustaminen. *Kytkeä strategiaan tavoitteisiin* liittyy strategian heijastumista palkitsemisjärjestelmiin. Jos strategiaa esimerkiksi halutaan muuttaa kasvustrategiasta kannattavuusstrategiaksi, tulee sen näkyä ainakin johdon palkitsemisjärjestelmissä. *Arvojen mukaisen toiminnan* tulisi ilmetä siinä, kuinka hyvin yksilö omassa työssään toteuttaa organisaation yhteisiä arvoja. Tämän tulisi sisältyä suorituksen arviointiin ja palkitsemisjärjestelmään perinteisten tulostavoitteiden ja -mittareiden ohella. *Kokonaisuuden suorituskyvyn korostaminen yksilösuorituskyvyn rinnalla* liittyy siihen, että tulisi arvioida yksilön kontribuutiota kokonaisuuden kannalta, koska yleensä arvioidaan vain välitöntä yksilösuoritusta. Palkitsemisjärjestelmissä yleensä korostuu nimenomaan henkilökohtaisen suorituksen arviointi ja yksilötason tulokseen perustuva palkitseminen. *Innovatiivisuuden ja uudistumisen kannustaminen* tulisi rakentaa osaksi organisaation johtamis- ja kannustejärjestelmiä. (Hannus 2004, 268–269.)

Palkitsemisella voidaan vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon. Palkitseminen tulee sitoa sellaisiin suorituksiin tai tuloksiin, joita halutaan palkita, jos halutaan vaikuttaa työmotivaatioon positiivisesti. Suoritusta ajatellen keskeisimmät ja arvostetuimmat ulkoiset palkitsemiskeinot ovat palkka ja ylennykset. Toimivat palkkakannusteet on kytetty organisaation johtamisjärjestelmään. Erilaiset palkkakannusteet toimivat paremmin organisaatioissa, joissa on avoin ilmapiiri ja käytetään osallistuvaa johtamistapaa,

kuin perinteisissä autoritäärisesti johdetuissa organisaatioissa. Tutkimukset ovat myös osoittaneet suorituspalkan suotuisan vaikutuksen motivaatioon. Suorituspalkka vaikuttaa motivaatioon suotuisammin kuin aikapalkka. Aikapalkkauksesta suorituspalkkaukseen siirtyminen on saanut myös aikaan tuottavuuden parantumista. Palkan vaikutuksesta motivaatioon onkin todettu, että sillä on keskeinen merkitys kannustetekijänä. Palkkakannusteen tulisi myös kytkeytyä muihin kannusteisiin, kuten vuorovaikutus- ja tehtäväkannusteisiin. Palkan määrä tulisi olla kytketty työtulokseen ja -suoritukseen. Palkankorotusten perustana tulisi olla totuudenmukainen ja luotettava suoritusarviointi. (Juuti 1999, 61.) Kaikki tutkijat eivät kuitenkaan ole yksimielisiä palkitsemisen vaikutuksista motivaatioon, vaan heidän keskuudessaan vallitsee erimielisyyttä sen suhteen vaikuttaako raha työmotivaatioon. (Ruohotie ja Honka 1999, 62–63.)

4.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on sitä, miten yksilö kokee oman työnsä ja sen eri puolet. Työhyvinvointi on asenteellisesti vaihtelevaa. (Spector 1997, 2.) Lisäksi se on kokonaisvaltainen kokemus, johon kuuluvat tyytyväisyys ja myönteinen perusasenne elämään ja työhön, aktiivisuus sekä oman itsensä hyväksyminen. Hyvinvoinnin tärkeä perusta on työntekijän tavoitteita ja ammatillisia kykyjä vastaava työ. Se mahdollistaa kanssakäymisen ja luo elämälle mielekkyyttä ja taloudellista turvaa. Tyytyväinen työntekijä on motivoitunut sekä sitoutunut työhönsä. (Vesterinen 2006, 7.)

Työhyvinvoinnin edellytyksenä voidaan pitää kahta kokonaisuutta, jotka ovat työympäristö ja työhön liittyvät tekijät sekä yksilölliset, työntekijään liittyvät tekijät. Työympäristöön liittyviin tekijöihin sisältyy työntekijöiden kohtelu, työtehtävien luonne, suhteet työpaikan muihin työntekijöihin sekä palkitseminen. Työntekijään itseensä liittyvät tekijät sisältävät työntekijän persoonallisuuden ja aiemmat kokemukset. Nämä kaksi kokonaisuutta vaikuttavat työntekijän työhyvinvoinnin kokemiseen. Työntekijän ja työn keskinäinen soveltuvuus vaikuttaa paljon työhyvinvointiin. (Spector 1997, 30.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella joko yksilön tai työyhteisön näkökulmasta. Yksilön kannalta se tarkoittaa henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Organisaation kannalta se tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. (Ojala & Ahonen 2003, 19.) Toimivassa, hyvinvoivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat avointa, ongelmista voidaan keskustella ja yhteistyö toimii. Hyvinvoivassa työyhteisössä työn järjestelyissä, johtamisessa, työyhteisön toiminnassa sekä jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa on panostettu siihen, että henkilöstö voi kokea työssään itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä saada onnistumisen kokemuksia. Työhyvinvoinnin edistäminen perustuu johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöhön. (Työyhteisön työhyvinvointi 2011.)

Työhyvinvoinnilla on henkilöstön jaksamisen lisäksi taloudellisia vaikutuksia. Työhyvinvointia edistävillä toimenpiteillä on sekä välillisiä että välittömiä vaikutuksia, kuten kuviossa 3 on esitetty.

Toimenpide	Vaikutus henkilöstöön	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet	Henkilöstö: voimavarainen motivoitunut sitoutunut innovatiivinen haluaa olla töissä	sairaus- ja tapaturmakulut vähenevät tehokas työaika lisääntyy yksilön tuottavuus kasvaa	työn tuottavuus paranee työn laatu paranee palvelu- ja prosessi-innovaatiot lisääntyvät	Kannattavuus lisääntyy

Kuvio 3 Työhyvinvoinnin ja kannattavuuden välinen yhteys (Työhyvinvointi ja tuottavuus 2011)

Kuviosta 3 ilmenee, että työhyvinvointia lisäävillä toimenpiteillä on vaikutuksia henkilöstöön sitoutumisen ja motivaation osalta. Välittömiä talousvaikutuksia ovat pienemmät sairaus- ja tapaturmakulut, lisääntynyt tehokas työaika sekä kasvanut yksilön tuottavuus. Välillisiä talousvaikutuksia ovat parantunut työn tuottavuus, työn laadun paraneminen sekä lisääntyneet palvelu- ja prosessi-innovaatiot. Lopullisena vaikutuksena tästä on parantunut kannattavuus. (Työhyvinvointi ja tuottavuus 2011.)

Salojärvi (2010) kritisoi sitä, että yhä edelleen tuottavuutta ja työhyvinvointia pidetään työpaikoilla kahtena erillisenä asiana, joilla ei ole yhteyttä toisiinsa. Työnantajatakaan eivät aina ymmärrä työhyvinvointia tuottavuuden osatekijäksi. Työhyvinvoinnilla ja tuottavuudella on kuitenkin keskinäinen riippuvuussuhde: toista ei ole ilman toista. Tuottavat työyhteisöt ovat hyvinvoivia ja toisinpäin.

4.5 Työmotivaatio vanhustenhuollon alalla

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöön liittyy erityispiirteitä, jotka vaikuttavat alan toimijoiden käyttäytymiseen ja markkinoiden toimintaan. Toimintaympäristön erityispiirteet koskevat erityisesti palveluiden tuotantoa ja markkinoita. (Laine 2005, 24.) Lillrank, Kujala ja Parvinen (2004, 24–26) ovat jakaneet terveydenhuollon erityispiirteet viiteen osaan. Näitä viittä osa-aluetta (kuvio 4) voidaan soveltaa myös sosiaalialalle, johon vanhustenhuollon organisaatiot kuuluvat.

JULKINEN RAHOITUS	➔	Hinta ei rajoita eikä ohjaa kysyntää
JULKINEN TUOTANTO	➔	Julkinen henkilöstöpolitiikka, poliittinen ohjaus, kustannuspohjainen laskenta, monopolituotannon piirteitä, lukuisia sidosryhmiä
PALVELUTUOTE	➔	Tuotantotapahtuma on usein henkilökohtainen; palvelujaei voi tehdä varastoon
JULKISHYÖDYKE	➔	Ei voi valikoida asiakkaita, vakuutusperusteinen rahoitus
ASiantuntijapalvelu	➔	Informaation epäsymmetria, kolmansien tahojen sääätely, normitus, pelisäännöt; asiakas ei ole aina oikeassa

Kuvio 4 Sosiaalipalveluiden erityispiirteet (mukaillen Lillrank et al. 2004, 27)

Kuvion 4 mukaan *rahoitus on pääasiassa julkista*. Julkinen toiminta poikkeaa aina markkinarahoitteisesta. Kysyntä ei ohjaa tuotteen hintaa, vaan on käytettävä muita menetelmiä, kuten neuvontaa, priorisointeja ja viime kädessä jonoja. Julkisella vallalla on velvollisuus maksaa hoidot ja sen myötä myös säännöstellä niiden kysyntää. Valtaosan sosiaalipalveluista *tuottavat julkiset organisaatiot, valtio, kunnat ja sairaanhoitopiirit*. Julkinen tuotanto poikkeaa yksityisestä tuotannosta. Yksityinen toimija voi reagoida asiakkaiden ja omistajien signaaleihin, mutta julkinen organisaatio joutuu toimimaan monien sidosryhmien ristipaineessa. Julkisen sektorin organisaatiossa käytännön päätöksenteko on hankalampaa kuin yksityisellä sektorilla. Sosiaalipalvelut ovat *palveluntuotantoa*. Palvelutuotannon johtaminen on hankalampaa kuin konkreettisen tavaratuotannon johtaminen. Palvelut ovat aineettomia tuotteita, joita ei voi varastoida ja ne kulutetaan samaan aikaan kun ne tuotetaan. Palveluissa on tärkeää huomioida kapasiteetin ohjaus. Palvelutapahtuma on sosiaalinen, joko kahden tai useamman ihmisen välinen kohtaaminen. Siihen liittyy vallankäytön, kommunikaation ja palveluasenteen kaltaisia pehmeitä tekijöitä, joiden valvominen on hankalaa. *Sosiaalipalveluiden tuotteet ovat erilaisia* kuin useimmat muut palvelutuotteet. Ne perustuvat ihmisen tarvehierarkian perustaan, hengissä säilymiseen ja fyysiseen toimintakykyyn. Sairastumisella voi olla suuria vaikutuksia kotitalouden budjettiin. Näistä syistä johtuen sosiaalipalveluiden tuotanto ei missään kehittyneessä maassa ole puhtaasti markkinaehtoista siten, että kaikki palveluntuottajat olisivat yksityisyrittäjiä ja asiakkaat maksaisivat käyvän hinnan itse. Sosiaalipalvelut ovat *asiantuntijapalveluita*. Niiden ominaispiirteenä on, että asiantuntija lähtökohtaisesti tietää taudeista ja hoidosta enemmän kuin potilas eli hoitohenkilökunnan ja potilaan kohtaamisessa vallitsee tiedon epäsymmetria. Tämän vuoksi sosiaa-

lipalveluita ei voi ohjata asiakaslähtöisesti olettaen että asiakas on aina oikeassa ja tietää tarpeensa. (Lillrank et al. 2004, 24–26.)

Seuraavaksi esitellään haastatteluissa esille nousseita tekijöitä liittyen työmotivaatioon vanhustenhuollon alalla. Haastatteluissa esimiehet kokivat tärkeiksi työmotivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi *kutsumuksen työhön* sekä *työn asettamat haasteet*.

4.5.1 *Kutsumus työhön*

Hoitotyötä voidaan pitää kutsumuksellisena työnä. Kutsumuksellinen työ yleensä liitetään naisvaltaisiin ammatteihin, kuten opettamiseen ja hoitotyöhön. Käsitteenä kutsumukseen liitetään yleensä tietynlainen työ, kuten vapaaehtoistyö, sekä työntekijöiden asenteet, teot ja motivaatio. Kutsumukseen liittyvät henkilökohtainen samaistuminen ja sitoutuminen niihin arvoihin ja ihanteisiin joita kutsumus sisältää. (White 2002.) Haastateltavat kuvaavat hoitotyötä kutsumusammattina, johon liittyy kiinteästi sisäinen halu ja kiinnostus työhön. Haastateltavat kokivat kutsumuksen tärkeäksi myös työssä jaksamiselle ja tarvitaan kiinnostus työhön, jotta työ sujuu. Työ itsessään palkitsee työntekijää ja on työntekijöiden motivaation lähde. Esimerkkinä alla ovat haastateltavien H1 ja H5 sitaattit.

”Tarvitaan se sisäinen halu ja kiinnostus ihmisiä kohtaan ketä sä autat, et sä jaks muuten tätä työtä. Koska silloin sä osaat löytää myös sen, tavallaan saat sen kiitoksen, sen palkkion siitä työstä, se lähtee sun sisältä ja sä haluat tehdä sitä. Et mä sanoisin, et tarvitaan kutsumus ihan niinku oikeesti.” (H1)

”Kyllähän hoitotyö on semmonen, et jos ei siitä oo kiinnostunu ni eihän se siis sinänsä suju. Et varmasti moni on niinku motivoitunu siihen työhön, mitä tekee.” (H5)

Whiten (2002) mukaan hoitotyössä kutsumuksen omaavat työntekijät edustavat ammatin arvoja ja ihanteita. Heitä motivoivat hoitotyö ja potilaiden tarpeet. Surakan (2009, 64–65) mukaan terveydenhoitoalalla tehtävä työ koetaan merkitykselliseksi, mikä saa työntekijät tuntemaan sisäistä tyydytystä työstään. Ihmiset haluavat tehdä merkityksellistä työtä, joka on tärkeää ihmiskunnalle tai yksittäisille ihmisille.

Haastateltavat myös korostivat työntekijöiden tekemää valintaa suuntautua juuri vanhustyöhön. Haastateltavia kuitenkin mietitytti vanhustenhuollon arvostus. He eivät kokeneet alaa kovin arvostettuna. Haastateltavat korostivat työntekijöiden vapaaehtoista

valintaa suuntautua opinnoissaan vanhustyöhön, kun valittavana on monta muutakin koulutussuuntaa.

”Vanhustehuollosta on puhuttu vuosikausia negatiivisesti, että mä ihmettelen että meillä yleensäkin on vanhustyöntekijöitä. Kyllä siinä täytyy joku semmonen asia olla, joka ihmisiä kuitenkin motivoi. Että onko se sit tämmönen jonkinmoinen hoivaamisvietti vai mihin se liittyy.” (H2)

”Ne, jotka on kuitenkin tullu vanhustöihin, ni he kuitenkin arvostaa sitä vanhusta ihmisenä. Et ku meilläki suurin osa työntekijöist on lähihoitajii, suuntautumisvaihtoehto voi olla nuoret tai lapset tai ihan mikä vaan, mut he on vapaaehtosesti valinnu vanhukset.” (H4)

Whiten (2002) mukaan ihmisten kutsumuksen suuntautuminen vaihtelee. Kutsumukselle ominaista on kuitenkin halu auttaa toista ihmistä, joka ei ole samanarvoisessa asemassa tai ei pysty huolehtimaan itsestään. Näin toimiakseen henkilön täytyy olla myötätuntoinen, omata hoivavietti sekä huolehtia toisesta ihmisestä.

4.5.2 Työn asettamat haasteet

Kutsumuksen lisäksi työn asettamia haasteita voidaan pitää haasteena työmotivaation suhteen vanhuspalveluiden alalla. Haastateltava H2 nosti esille alan houkuttelevuuden alalle tulevien työntekijöiden silmissä. Hänellä itselläänkin oli ennen alalla työskentelyään ollut omat epäilyksensä alan vetovoimasta. Vanhustyö on raskasta ja sitä ei pidetä erityisen houkuttelevana ulkopuolisen silmin. Alalla työskentelevät kuitenkin näkevät alan eri tavalla. Esimerkkinä alla on haastatetavan H2 sitaatti.

”Niin, mä ite kun mä tulin tänne, ni mulla ei ollu minkään näköstä vanhustyökokemusta. Mua säälitti aina opiskelijat kun he joutu lähtemään työharjottelujaksolle -- Kunnes mä tulin tänne, ni mä tajusin et mikä tais täällä aukeaa, et täähän on mahdollisuuksia täynnä. Täällähän on aivan loputtomat nää kehittämismahdollisuudet ja olin niinku tosi pahoilani siitä, et mä en ollu aikasemmin tajunnu et mikä plääni täällä oikeen odottaa.” (H2)

Surakan (2009, 25) mukaan mielikuvat hoitoalasta eivät ole olleet erityisen positiivisia. Alan imagosta on kuitenkin kiinnostuttu yhä enemmän. Hoitotyötä pidetään epäitsenäisenä työnä, jossa ei ole etenemismahdollisuuksia. Tällainen mielikuva alasta vaikeuttaa

rekrytointia. Se taas aiheuttaa ongelmia tulevaisuudessa, koska alaa uhkaa työvoimapula. Työtä vanhustenhuollossa ei pidetä houkuttelevana alhaisen palkkatason ja työn raskauden takia (Laine 2005, 22). Vaikka mielikuva alasta ei ole kovin positiivinen, arvostaa kuitenkin suurin osa alalla työskentelevistä omaa ammattiaan ja työtään (Surakka 2009, 25).

Vanhustenhuollon potilaat ovat yhä huonokuntoisempia hoitoon tullessaan. Potilaat myös vaativat enemmän hoitoa, joka asettaa haasteita työntekijöille. Haastateltava H3 toi esille työn raskauden ja hoitoon saapuvien potilaiden huononevan kunnon.

”Elikkä kyl varmaan semmonen et ku kokoajan asukkaat, vanhukset, ku he tulee meille asumaan, he on iäkkäämpiä, huonokuntoisempia ja se näkyy meillä aika paljon et meil on kahden autettavia enemmän kun ennen. Meil on huonokuntoisempia vanhuksia kun ennen ja se varmasti tulee koko ajan siis lisääntymään et ei täs missään nimes olla parempaan suuntaan menossa.” (H3)

Surakka (2009, 10) on todennut, että terveydenhuolto on ala, jossa tarvitaan osaavaa henkilöstöä. Henkilöstöä ei voida korvata tekniikan tai koneiden avulla nyt tai tulevaisuudessakaan. Henkilöstön tarve tulee kasvamaan ikääntyvien palvelutarpeiden ja terveydenhuollon kysynnän myötä. Henkilöstön mitoitusta tulisi myös arvioida uudelleen, sillä usein tulee esille eri medioissa, että henkilökuntaa on liian vähän.

5 ESIMIEHEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

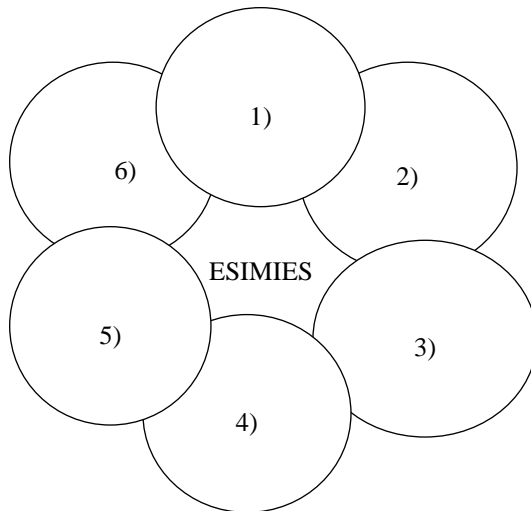
5.1 Esimiehenä sosiaalialalla ja siihen liittyvät haasteet

Ihmiset ovat organisaation toiminnan perusta. Heistä riippuu, kuinka hyvin yritys pystyy toimimaan, ja miten nopeasti se kykenee reagoimaan muutoksiin. Ihmiset ovat organisaation ”kivijalka”, mutta samalla voimavarana hauras. Yhä useampi yritys määrittää henkilöstön tärkeimmäksi menestystekijäksi ja osaamisen merkittävimmäksi kilpailuedun lähteeksi. On siis yrityksen kannalta elintärkeää saada sitoutettua kyvykästä työvoimaa taatakseen menestyksen ja toiminnan jatkuvuuden. Henkilöstöjohtaminen on haastava osa-alue yrityksen johtamisessa. On tasapainoteltava vakauden ja joustavuuden välillä sekä oltava taloudellinen lyhyellä aikavälillä ja tuloksellinen pitkällä aikavälillä. Henkilöstöjohtamisella on usein tärkeä rooli kun turvataan liiketoiminnan joustavuutta. (Viitala 2007, 8–9.) Johtamisen tulee edistää organisaation perustehtävän toteuttamista. 2000-luvun johtajilla on kuitenkin monenlaisia haasteita; valtava tiedon määrä, monet muutokset kansallisella ja globaalilla tasolla sekä tulevaisuuden näkymät, joita on lähes mahdoton ennakoita pidemmällä tähtäyksellä. (Surakka 2009, 115.) Johtamisen keskeisin seikka, jota voidaan pitää myös haasteena, on kyky vaikuttaa ja luoda visio organisaation jäsenille yhdessä heidän kanssaan sekä varmistaa strategian toteutuminen ja perustehtävän tehokkuus (Immonen, Buharist & Teikari 1998, 58; Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 117).

Johtamiselle on suuret odotukset erityisesti sosiaalialalla. Muutoksia tapahtuu niin toimintaympäristön kuin johtamisen suhteen sekä johdettavat kokonaisuudet ovat sosiaalialalla laajempia kuin mihin on totuttu. Sosiaalialan johtajilta myös odotetaan nykypäivänä enemmän. Heidän toimintaan ja taitoihin kiinnitetään enemmän huomiota ja heiltä odotetaan näkyvämpää johtamisosaamista. Muutoksen sykli on yhä lyhyempi ja se asettaa haasteita johtamiselle. Sosiaaliala on muutoksen edessä johtamisen suhteen, sillä johtajalta odotetaan selkeitä johtamistaitoja, mutta johtamisen odotetaan myös tukevan alan perustehtävää ja noudattavan sille ominaisia arvoja ja eettisyyttä. Henkilöstön osaamisen johtaminen on keskeinen osa johtamistyötä. Johtajan on osattava johtaa osaamista strategisesti ja professionaalisesti. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 5.)

Kuviosta 5 ilmenevät esimiehen toimintakentän osa-alueet. Palvelustrategia ja sen toimeenpano sisältää poliittiseen päätöksentekoon vaikuttamisen, resurssien varmistamisen ja palveluprosessien toimivuudesta huolehtimisen. Työn ja palvelutoiminnan kehittäminen sisältää palvelujen laadun ja vaikutukset sekä asiakkaiden, päättäjien ja henkilöstön yhteiset kehittämiskäytännöt. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen sekä toimiva henkilöstösuunnittelu. Verkostojen johtaminen

sisältää moniammatilliset asiakasprosessit, rakenteellisen ja yhteisöllisen työn sekä ehkäisevän työn. Työolosuhteiden kehittämiseen kuuluvat työyhteisön toimivuus ja työympäristön terveellisyys ja turvallisuus. Sidosryhmäyhteistyö sisältää koulutuksen, aluehallinnon, työvoima- ja elinkeinotoiminnan, kulttuurin ja järjestöt. (Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle 2009, 31.)



- 1) Palvelustrategia ja sen toimeenpano
- 2) Työn ja palvelutoiminnan kehittäminen
- 3) Henkilöstöjohtaminen
- 4) Verkostojen johtaminen
- 5) Työolosuhteiden kehittäminen
- 6) Sidosryhmäyhteistyö

Kuvio 5 Sosiaalialan esimiestyön tehtäväalue (mukaellen Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle 2009, 31)

Kuten kuviosta 5 ilmenee, on sosiaalialan esimiehen toimintakenttä monialainen ja sisältää monta eri osa-aluetta. Johtamisen haasteena on saada kaikki osa-alueet toimimaan sekä pystyä työskentelemään niiden välillä. Osa-alueet ovat osittain päällekkäisiä, mikä aiheuttaa omat haasteensa johtamiselle.

Hoitotyön johtamisen haasteiden voidaan todeta kulminoituvan kuudelle ydinalueelle, jotka ovat inhimillisten voimavarojen hallinta, perustehtävän selkeyttäminen ja visiointi, verkostoituminen ja yhteiskuntasuhteiden johtaminen, terveystalouden kehittäminen, eettisyys sekä talouden hallinta. Hoitotyön johtamisen haasteet ovat kuitenkin erilaisia, sillä johtamista tulee aina tarkastella suhteessa toimintaympäristöön. (Kanste 2011.) McAlearney (2006) on tutkinut terveydenhuollon johtamisen haasteita ja toteaa, että terveydenhuollon organisaation johtamisen haasteet ovat peräisin toimintaympäris-

tön lisäksi myös organisaatiosta. Toimintaympäristön asettamat haasteet ilmenevät siten, että terveydenhuollon toiminta on raskaasti säädeltyä eikä organisaatio voi itse juurikaan vaikuttaa siihen. Organisaation sisäiset haasteet ilmenevät voimakkaan hierarkian muodossa. Se asettaa haasteita sekä kliiniselle että hallinnolliselle puolelle organisaation ohjaamisen ja työn koordinoimisen puitteissa. Näiden samojen haasteiden voidaan todeta pätevän myös sosiaalialan organisaatioissa. Avainasemassa johtamisen haasteisiin vastaamisessa on terveydenhuoltoalan yliopistollinen koulutus sekä organisaatioiden sisäinen johtamiskoulutus ja esimiesvalmennus. (Kanste 2011.)

Tulevaisuudessa esimiehiltä edellytetään yhä enemmän innovatiivisuutta, luovuutta, muutosten hallintaa, tunneälyä sekä sosiaalisia taitoja. Esimiesten odotetaan johtavan organisaatiota ja työntekijöitä oikeudenmukaisesti sekä olevan rehellisiä, energisiä ja innostavia. Esimiesten on myös vastattava toimialan asettamiin vaatimuksiin. Heidän on pidettävä huolta hoidon laadusta, varmistettava potilaiden tyytyväisyys sekä pidettävä yllä suhteita erilaisten yhteistyötahojen kanssa. (Kanste 2011; McAlearney 2006.) Esimiehen on oltava ihmissuhde- ja tehtäväsuuntautuneisuuden lisäksi myös valmis muutoksiin ja havaittava mahdolliset muutostarpeet. Hänen on tartuttava aktiivisesti ja rohkeasti muutostarpeisiin sekä hänellä tulee olla kyky saada aikaan yhteistyötä kehityksen aikaansaamiseksi. Esimiehen tulee myös tukea sekä yksilöiden että yhteisön oppimista ja kehittymistä. Uudistava johtaminen edesauttaa tuloksellisuutta, työtyytyväisyyttä sekä aikaansaa hyvää ilmapiiriä. (Rasanen 2009, 63.)

Seuraavaksi tarkastellaan haastatteluissa esille nousseita tekijöitä liittyen esimiehenä toimimiseen sosiaalialalla ja siihen liittyviin haasteisiin. Haastatteluissa esimiehet kokivat omassa työssään haasteellisiksi *työhön liittyvät haasteet* sekä *työntekijöiden asettamat paineet*.

5.1.1 Työhön liittyvät haasteet

Eräs haaste työhön liittyen oli esimiesten kokemana yksinäisyys työssä ja he kaipasivat tukea omilta esimiehiltään tai vertaisiltaan. Esimiehen roolin ylläpitäminen koettiin myös haasteelliseksi. Esimiehen on tärkeää saada tukea sekä mahdolliselta omalta esimieheltään että myös muilta työyhteisön jäseniltä. Esimerkkinä on haastateltavan H4 haastattelusitaatti.

”Se tuki mitä sit itte saa, niinko omast yläpuoleltas, ni ei sitä niinku tavallaan tuu siin arkipäiväs. Et kaipais myöski semmost tukee itse, ettei vaa oo sit aina antava osapuoli.” (H4)

Esimiehet tarvitsevat tukea ja hyväksyntää työlleen, jotta he pystyvät johtamaan työyhteisöä. Esimiehen ammatillinen rooli ja se, että hän toimii avoimesti, tasapuolisesti ja rehellisesti, on erittäin tärkeää hänen oman sekä koko työyhteisön jaksamisen kannalta. (Rasanen 2009, 66.)

Haastateltava H2 kaipasi vertaiskumppania työpaikalleen, jolle voisi purkaa ajatuksia ja tuntojaan työstään. Haastateltava H5 taas kokee haasteena esimiehen roolin.

”Semmosta vertaiskumppania niinku tääl työpaikal kaipais et vois niinku mennä ja antaa tulla ja sitte todeta, et ei mitään, nyt helpotti, et älä tee tän eteen mitään, tää helpotti kummasti et mä sain edes jollekin vähä napista.” (H2)

”No varmastiki se, että pitäis aina pitää kuitenkin se esimiehen ja pystyy kuitenkin sit tekemään sillai heijän kanssa sitä työtä et, tota, et täytyy niinku vetää hiukan semmost rajaa et ei voi niinku ihan mennä vaan sillai mukaan kaikkeen, et et tota, täytyy niinku pitää se esimiehen rooli.” (H5)

Haastateltavan H2 sitaatti kuvaa hyvin esimiehen mukanaan kantamaa tunnekuormaa ja tarvetta purkaa ajatuksiaan jollekin. Parhaiten esimiestä ymmärtää henkilö, joka on samassa asemassa. Jos työpaikalla ei ole tällaista henkilöä, saattaa esimiehen tunnekuorma kasvaa hyvin suureksi. Haastateltavan H5 sitaatti taas kuvaa esimiehen psyykkistä etäisyyttä ja oman roolin ylläpitämistä. Hänen tulee tehdä tietty ero oman toimintansa ja työntekijöiden välillä. Rasasen (2009, 66) mukaan esimiestyössä tunnekuorma kasvaa helposti suureksi, koska esimies kantaa mukanaan työyhteisössä liikkuvien tunteiden lisäksi asiakastyön tilanteita ja tunteita. Johtajuus edellyttää myös tunneälykkyyttä, sillä hänen on osattava lukea yksittäisiä jäseniä ja koko työyhteisöä sekä ymmärtää työyhteisön käyttäytymistä. Esimiehen rooli on kaksijakoinen, sillä hänen tulee olla läsnä työyhteisössä, mutta kuitenkin pitää tietty psyykinen etäisyys. Lönnqvist (2002, 113) lisää, että johtajuuteen liittyvä suurempi etäisyys muista ja välittömän palautteen puute voivat vaikeuttaa oman organisaation sisäisten tilanteiden jäsentämistä ja lisätä epävarmuutta. Tuen puute ja samalla muiden tukeutuminen esimieheen lisäävät esimiehen oman tuen tarvetta.

Esimiesasemassa oleva voi kokea työnsä olevan hyvin yksinäistä, varsinkin jos vertaiskumppaneita ei ole samassa työyhteisössä. Yksinäisyys voi aiheuttaa suuria ongelmia esimiehille. Tämän takia on tärkeää, että he saavat vertaistukea. Haastateltava H2 nosti esiin johtajan työn yksinäisyyden.

”Haasteena on tietysti myös se, et tähän on kovin yksinäistä tää johtajan työ.” (H2)

Lönnqvist (2002, 114) luonnehtii esimiestä eräänlaiseksi paineen tasaukseen tarkoitetuksi astiaksi. Organisaation jäsenet haluavat luottaa tähän astiaan. Esimies on muille organisaation tilaa heijasteleva peili. Pahinta, mitä johtamisessa voi tapahtua, on että paineen alaisena astia särkyy tai peili menee sirpaleiksi.

5.1.2 Työntekijöiden asettamat paineet

Työntekijät osaltaan luovat paineita esimiehille. Esimiehet kokivat välillä, että he kantavat kaiken vastuun organisaatiossa ja he kokevat sen erittäin raskaaksi. Haastatettavat myös kokivat, että työ määrittää heidän elämänsä liikaa. Alla on esimerkkinä haastateltavan H2 sitaatti liittyen työntekijöiden asettamiin paineisiin.

”Semmonen ehkä tähän johtamiseen liittyy.. Tulee joskus tunne, et mä olen vaan niinku joku joka aina hoidan kaiken ja mul ei niinku voi olla mitään muuta.” (H2)

Surakan (2009, 122) mukaan esimiehen jaksaminen heijastuu työyhteisöön. Esimiehen on työssään tasapainoteltava sekä organisaation johdolta tulevien ohjeiden ja määräysten että henkilökunnan puolelta tulevien odotuksien, toiveiden ja tarpeiden välillä. Eri tahoilta tulevat odotukset saattavat olla ristiriitaisia ja siten aiheuttaa paineita esimiehelle. Esimiehen työkyvyn turvaaminen edistää hänen alaistensa työhyvinvointia ja koko työyhteisön toimivuutta.

Haastateltavat kokivat alaisten luovan heille henkisiä paineita. He kokivat, että heidän tulee toimia esimerkkinä ja viedä työyhteisöä eteenpäin huolimatta siitä, onko heillä omia huolia tai murheita. Esimerkkinä on haastateltavan H2 sitaatti.

”Paljon tulee semmosta henkistä painetta hoitajilta. Heidän omia asioitaan mutta sitte kun johtajan pitää olla vahva ja esimerkillinen ja koko ajan kantaa tätä koko joukkoa .-- Ja eikä sitäkään voi mennä sanomaan et mieli nyt vähän et mä oon ihan vaan niinku sun kaltases ihminen samoine asioineen ja murheineni kun sinäkin.” (H2)

Lönnqvistin (2002, 111) mukaan esimieheen kohdistuu epärealistisia odotuksia, toiveita ja pelkoja, jotka heijastavat hänen asemaansa liitettyjä vääristyneitä merkityksiä. Esimiehellä usein uskotaan olevan sellaista valtaa tai ominaisuuksia, joita hänellä ei todell-

lisuudessa ole. Omaa esimiestä pyritään idealisoimaan ja toisaalta häntä syyllistetään kohtuuttomasti. Esimies on jatkuvan painostuksen kohteena. Tästä huolimatta esimiehen tulisi säilyttää itsenäisyytensä ja kyetä toimimaan tehtävänsä mukaisesti tilanteesta huolimatta.

5.2 Esimiehen päätöksenteko

Päätöksentekoa pidetään keskeisenä organisaation tehtävänä. Päätöksenteko vaikuttaa olennaisesti organisaation toimintaan. Muuta organisaation toimintaa voidaan pitää päätöksenteon johdannaisena. (Fulop, Linstead, Lilley & Clarke 2009, 669; Harisalo 2008, 146.) Riittävän nopea päätöksenteko ja asianmukaiset ratkaisut ovat olennaisia tekijöitä organisaation tehokkuuden kannalta. Johtajuus funktiona ja johtajat henkilöinä ovat tukemassa organisaatiota ongelmanratkaisussa. Pitävien päätösten teko on eräs esimiehen keskeisimmistä tehtävistä sitoutumisen aikaansaamisen ohella. (Lönnqvist 2002, 101; Hersey & Blanchard 1990, 398.)

Päätöksentekoa pidetään tärkeänä useasta syystä. Johtamistyöstä on tarve tehdä virallista, edistää viestintää johtajien ja muun henkilökunnan välillä sekä on kyettävä perusteellamaan tehdyt ratkaisut muista mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista. Täytyy myös voida tehdä ero johtamisen ja muun tyyppisen työn välille organisaatiossa. Johtamista voidaan pitää päätösten tekemisestä. Kuitenkin itse päätöksen määrittäminen on erittäin hankalaa. Ei ole myöskään helppoa yksiselitteisesti sanoa koska päätös on tehty. (Fulop, Linstead, Lilley & Clarke 2009, 669.)

Klassinen päätösteoria perustuu olettamukseen täydellisestä rationaalisuudesta. Päätöksenteko on rationaalista, kun organisaatio asettaa tavoitteet ja tämän jälkeen etsii keinot, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti. Täydellistä rationaalisuutta korostavassa klassisessa päätösteoriassa lähtökohtana on päätöksentekijä eli joko organisaatio tai yksilö. Kun on kyse organisaatiosta, sitä ajatellaan yhtenä toimijana, joka on vastuussa kokonaisuutta koskevien päätösten tekemisestä. Teorian mukaan päätöksentekijällä on täydellinen, kattava preferenssijärjestelmä, jonka avulla organisaatio valitsee parhaan mahdollisen ratkaisun. Organisaation rationaalinen päätöksenteko perustuu viiden oletuksen varaan päättäjistä. Päättäjällä on perillä kaikista tavoitteista painokertoimineen, päättäjällä on perillä kaikista arvoista painokertoimineen, päättäjällä on perillä kaikista keinoista, päättäjällä on perillä keinojen hyödyistä ja kustannuksista sekä päättäjällä pystyy käytössään olevan tiedon avulla valitsemaan parhaan mahdollisen ratkaisun. Kyseessä on erittäin vaativa prosessi ja organisaatiolla on oltava suuret voimavarat taatakseen päätöksenteon rationaalisuuden. (Harisalo 2008, 146–147.)

Todellisuudessa kaikki ei kuitenkaan ole näin mutkatonta. Tosielämässä on tehtävä päätöksiä paineita täynnä olevassa ympäristössä, jossa panokset eivät ole riittäviä, informaatio on ristiriitaista, budjetissa on rajoitteita, aikaa ei ole riittävästi ja lisäksi saatavaa olla muita päätöksen laatua uhkaavia tekijöitä. Huolimatta tästä kaikesta, esimies ei välttämättä saa anteeksi huonoa päätöksentekoa, jos tilanne tai tiedot ovat olleet esimiehelle monimutkaisia. (Hersey & Blanchard 1990, 399.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa on tärkeää, että tuntee poliittiseen päätöksentekoon liittyvät prosessit sekä juridisesti (esimerkiksi hallintomenettelylaki, esittelijävastuu) että sisällöllisesti (muun muassa prosessin toimintaperiaatteet, valtasuhteet ja vaikuttamiskeinot). Sosiaali- ja terveysalan esimiehen on tunnettava toimintaympäristö oman alansa lisäksi. Esimies voi vaikuttaa sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskevan politiikan muotoiluun sekä kansalaisena että alan asiantuntijana. Kansalaisena pystyy vaikuttamaan vaalitoiminnalla, osallistumalla mielipiteen muodostukseen tai valituskäytäntöjen kautta. Sosiaali- ja terveysalan päätökset eivät ole irrallisia muusta yhteiskunnallisesta päätöksenteosta, vaan niihin vaikuttavat muilla hallinnonaloilla tehdyt päätökset. (Lammintakanen & Rissanen 2011, 46–47.)

Seuraavaksi esitellään haastatteluissa esille noussut esimiehen päätöksentekoon vaikuttava tekijä, joka on *työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon*. On havaittu, että työntekijöiden osallistumisella päätöksentekoon on positiivinen yhteys työntekijän innostuneisuuteen, työtyytyväisyyteen, omien taitojen hyödyntämiseen sekä sitoutumiseen. Päätöksentekoon osallistuminen määrittellään päätöksenteon jakamiseksi muiden kanssa, jotta yritys saavuttaa tavoitteitaan. On kuitenkin tärkeää muistaa, että vaikka työntekijät osallistuisivat mielellään päätöksentekoon, ei sillä välttämättä ole suoria vaikutuksia parantuneeseen tuottavuuteen tai sitoutumiseen. Suorituskyvyn parantumista edellyttää, että päätöksentekoon osallistumisen rooli on selkeästi määritelty. (McFarlin, Sweeney & Cotton 1992; Scott-Ladd & Marshall 2004.)

”Pääsääntöisesti henkilökunnan mielipidettä kysytään ja niitten tietoutta kyl käytetään.” (H2)

”Kyl ehdottomasti koitetaan huomioida, koska se, siihen se kaikki perustuu.” (H3)

”Et yhdes niit hommia tehdään ja yhdes sitä kehitetään ja mietitään. Siel on paljo, paljo viisaita, järkeviä ajatuksia ja ideoita -- Jos ajattelee et 63 työntekijää, 63 ihmispäätä. Meill’ on todella iso rikkaus tuol kentällä.” (H1)

Kaikki haastateltavat totesivat, että työntekijöiden mielipidettä kuunnellaan päätöksenteossa. Kaikki päätökset eivät tosin ole sellaisia, joissa mielipidettä voidaan ottaa huomioon, vaan esimiehen on yksin tehtävä päätös asiasta. Haastateltavan H3 sitaatti taas kiteyttää perusajatuksen työntekijöiden osallistamisesta päätöksentekoon. Työntekijät ovat suuri voimavara yritykselle ja heitä kannattaa kuunnella. Kuten haastateltava H1 huomautti, on todella suuri voimavara ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon, koska jokaisella varmasti on jotain annettavaa. Työntekijät ovat voineet huomata työssään jonkin epäkohdan, jota haluavat kehittää tai he voivat hyödyntää käytännön työssä hankkimaansa kokemusta ongelman ratkaisemisessa. Kokeneemmillä työntekijöillä on vuosien aikana kertynyttä tietotaitoa ja nuoremmilla ehkä taas uudempaa tietoa asioista. Työntekijöiden ideoita kannattaa hyödyntää, sillä he tuovat eri näkökulmia ja mielipiteitä käsiteltävään asiaan. Nonaka (1994) määrittelee, että informaatio on viestien virtausta, kun taas tieto syntyy ja järjestyy informaation avulla ja se kytkeytyy haltijan sitoumuksiin ja uskomuksiin. Hiljaista tietoa puolestaan voidaan pitää jatkuvana tietämisenä. Yksilöiden välisen viestinnän tarkoituksena on jakaa tietoa, jotta saavutetaan yhteisymmärrys. Yksilöllä on keskeinen asema organisaatioon liittyvän tiedon luomisessa. Organisaatiolla on tärkeä rooli hiljaisen tiedon siirtämisessä.

On tietysti olemassa myös päätöksiä, jotka on tehtävä ilman, että niissä voidaan huomioida työntekijöiden näkökulmia ja mielipiteitä. Kaikkiin päätöksiin ei voi ottaa työntekijöitä mukaan päätöksentekoon, joten ne on hoidettava muulla tavalla. Alla esimerkkinä ovat haastateltavien H2 ja H3 sitaatit.

”Jos on sitte semmosia linjauksia, jotka vaikuttaa semmisiin suuriin juttuihin ni sillan meillä on tämmönen niin sanottu Halsu-työryhmä elikkä tämmönen hallinnon suuunnittelutyöryhmä, jos on mun lisäksi kolme jäsentä.” (H2)

”Tietysti on päätöksiä, jois ei pysty huomioimaan, et tulee tämmösiä et siis on päätöksiä joit täytyy vaan tehdä.” (H3)

Yksi esimerkki päätöksenteosta on haastateltavan H2 mainitsema suunnittelutyöryhmä. Suunnittelutyöryhmän kanssa voidaan tehdä suurempia linjauksia koskevat päätökset. Työntekijöillä ei välttämättä ole kokemusta sellaisesta päätöksenteosta. On myös olemassa muita päätöksiä, joihin ei tarvita työntekijöitä mukaan tekemään päätöksiä. Tällainen päätös voisi olla esimerkiksi tilattavat tarvikkeet tai ruoka-aineet tai jotkin muut rutiiniluontoiset päätökset.

5.3 Esimies työmotivaation edistäjänä

Viitalan (2004, 151–152) mukaan työmotivaatioon on havaittu vaikuttavan itse työ sekä työympäristö työntekijän persoonallisuuden lisäksi. Työmotivaatio syntyy näiden kolmen tekijän summana. *Persoonallisuuteen* liittyviä tekijöitä ovat mielenkiinnon kohteet ja harrastukset. Persoonallisuuteen liittyvät myös asenteet sekä työtä että itseä kohtaan. Myös tarpeet ovat tärkeä osa persoonallisuutta. Tällaisia tarpeita ovat liittymisen tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. *Työhön* liittyvät tekijät ovat työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus. Näihin vaikuttavia tekijöitä ovat vastuu ja itsenäisyys sekä palaute ja tunnustus. Työhön liittyviä tärkeitä osa-alueita ovat myös saavutukset, eteneminen ja kehittyminen. *Työympäristöön* liittyviä tekijöitä taas ovat taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät, kuten palkkaus ja sosiaaliset edut sekä työolosuhteet ja työn järjestely. Työympäristöön liittyviä sosiaalisia tekijöitä ovat johtamistapa, ryhmäkiinteys ja normit, sosiaaliset palkkiot sekä organisaation ilmapiiri. Neljäntenä vaikuttavana tekijänä on *työntekijän elämänvaihe*. Motivaatio sekä henkisiä voimavaroja vaativien asioiden määrä vaihtelee pidempinä ja lyhyempinä periodeina ihmisen elämässä, joten sillä on väistämättä oma merkityksensä myös työn suhteen. Tärkein motivaation syntymiseen vaikuttava tekijä on kuitenkin aito mielenkiinto työtä kohtaan. Jos oma työ ei herätä aitoa mielenkiintoa, tulisikin hakeutua sellaiseen työhön joka herättää mielenkiinnon ja tuottaa mielihyvää. Jos työstä ei pidä eikä sitä arvosta, heijastuu siitä negatiivisia vaikutuksia muille elämän osa-alueille ja työympäristön muihin jäseniin. (Viitala 2004, 151–152.)

Peltonen ja Ruohotie (1991, 15) esittävät mallin motivaatiosta, joka perustuu Alderferin (1969) kolmitasoteoriaan. Kuviossa 6 tarpeet on jaettu kolmeen tasoon: toimeentulotarpeisiin, liittymistarpeisiin sekä kasvutarpeisiin.

<i>Tarpeet</i>	<i>Kannusteet</i>	<i>Odotukset</i>
Kasvutarpeet - itsensä toteuttamisen tarve - suoritustarve - pätemisen tarve	Tehtäväkannusteet - kasvumahdollisuudet - työn vaativuus - työn sisältö	Odotusarvo - odotukset työn asettamista vaatimuksista
Liittymistarpeet - arvostetuksi tuleminen tarve - yhteenkuuluvuuden tarve - kilpailun tarve	Vuorovaikutuskannusteet - sosiaaliset palkkiot - ryhmätoiminta - johtamistyyli	Välinearvo - palkkion saavutettavuus - todennäköisyys saada palkkiota
Toimeentulotarpeet - turvallisuuden tarve - suojan tarve - fysiologiset tarpeet	Taloudellisen ja fyysisen ympäristön kannusteet - työturvallisuus - palkkaus - työolot	Yllykearvo - palkkion arvo - todennäköisyys saada tarpeita vastaavia kannusteita

Kuvio 6 Työmotivaatiota selittävät tekijät (Peltonen & Ruohotie 1991, 15)

Toimeentulotarpeisiin kuuluvat yksilön ja lajin elämiselle välttämättömät perustarpeet sekä turvallisuuden tarpeen. *Liittymistarpeet* käsittävät tarpeet, jotka liittyvät yksilön ja toisten yksilöiden välisiin suhteisiin. *Kasvutarpeet* liittyvät yksilöön itseensä. Esimiehen tulee ymmärtää alaiselle kulloinkin tärkeimmät tarpeet ja motiivit, jos hän haluaa vaikuttaa tämän käyttäytymiseen. *Kannuste* tarkoittaa organisaatiossa esiintyvää ärsykettä, joka voi vaikuttaa organisaation jäsenten käyttäytymiseen. Organisaation olosuhteiden tulisi olla sellaiset, että ne edistävät ihmisten sopeutumista ja toimintaa organisaatiossa. Kannusteiden teho ja vaikutus riippuvat yksilön tarpeista sekä tavasta, jolla kannusteita tarjotaan. Tarpeiden ja kannusteiden lisäksi odotukset vaikuttavat yksilön työmotivaatioon. *Odotuksilla* tarkoitetaan todennäköisyyttä jonkin tarpeen tyydyttämiseen tai palkkion saavutettavuuden astetta ja ne perustuvat yksilön havaintoihin ja aikaisempiin kokemuksiin. Työmotivaation ja odotusarvon välinen riippuvuus on käyräviivainen. Työmotivaatio on korkeimmillaan, kun työ on sopivan haastavaa tai siihen liittyy tietty onnistumisen tai epäonnistumisen riski. Jos taas työ on liian vaikeaa tai helppoa, on työmotivaatio matala. (Peltonen ja Ruohotie 1991, 14–17.)

Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on saada henkilöstö työskentelemään yrityksen tavoitteiden ja toimintasuunnitelman mukaisesti, joten hänen on oltava päämääräsuuntautunut (Ruohotie & Honka 1999, 185). Esimiehen tulee saada ihmiset ymmärtämään mistä on kysymys, mitä tehdään, miksi tehdään ja miksi jotkut asiat ovat tärkeitä. Hänellä on taito saada toinen ihminen tekemään jokin tehtävä mielellään ja niin, että tekijä tuntee työn mielekkääksi ja itsensä motivoituneeksi. Esimies auttaa alaisiaan onnistumaan työssään. Hänen vaikuttamistaan tarvitaan erityisesti, jos työmotivaatio on laskenut jostain syystä. (Esimies - tuottavuuden tekijä 1992, 79.) Esimies on myös se henkilö, joka huolehtii työntekijöiden työmotivaation edellytyksistä, jotta he voivat olla tuottavia työssään (Creech 1995).

Tutkimusten mukaan esimiehen oman käyttäytymisen vaikutus alaiensa työmotivaatioon on vain 10 - 20 prosentin luokkaa. Tulee kuitenkin muistaa, että esimies voi osaltaan vaikuttaa esimerkiksi työn sisältöön, työtapoihin, palkkaukseen ja ilmapiiriin eli työyhteisön koostumukseen, jolloin hänen vaikutuksensa moninkertaistuu. Esimiehen rooli onkin muuttunut aikojen kuluessa enemmän kohti neuvovaa valmentajaroolia. Tähän rooliin tulisi sisällöllisesti kuulua tavoitteiden kirkastamista, tiedottamista, kannustamista, palautetta, koulutusta, esimerkkinä olemista ja tukemista, yhteishengen luomista sekä tietty määrä asiantuntemusta. (Karppanen 2006, 161.)

Seuraavissa luvuissa esitellään haastatteluissa esiin nousseita tekijöitä liittyen esimiehen työmotivaation edistäjänä. Näitä tekijöitä ovat *palautteenanto*, *vaikuttamisen mahdollisuus*, *esimiehen oma esimerkki* sekä *johtamistyyli*.

5.3.1 Palautteenanto

Haastatteluissa ilmeni, että eräs keino, jolla esimies voi motivoida alaisiaan, on palautteen antaminen. Esimies koki, että alaisille on tärkeää, että he saavat palautetta työstään ja tuntevat sitä kautta arvostusta tekemäänsä työtä kohtaan. Palaute voi olla sekä positiivista että rakentavaa palautetta silloin kun sille on tarvetta. Alla on esimerkkinä haastateltavan H1 sitaatti.

”Varmasti se on tärkeätä, niinko munki, et he näkee ja tuntee ja kuulee ja saa sitä hyvää palautetta työstään, mut myöski sitä rakentavaa palautetta sit jos siihen on tarvetta.” (H1)

Positiivisen palautteen antaminen sekä esimieheltä alaisille että alaisilta esimiehelle pyrkii kannustamaan työntekijöitä toiminnassaan. Työntekijälle on tärkeää saada palautetta toiminnastaan ja huomata, että esimies on huomionnut hänen toimintansa. Palautteen saamisen kautta työntekijä kokee, että esimies huomioi heitä. Rakentava palaute taas pyrkii korjaamaan työntekijöiden käytöstä ja toimintaa toiseen suuntaan. Rakentavaa palautetta on myös annettava tarvittaessa, kuten haastateltava H1 huomauttaa.

Antamalla positiivista palautetta esimies rohkaisee työntekijää toimimaan tietyllä tavalla. Saatuaan positiivista palautetta työstään, kohoo työntekijän työmotivaatio. Positiivinen palaute kertoo esimiehen arvostavan työntekijää. Sillä pystytään myös kannustamaan toisia. Alla olevasta haastateltavan H5 haastattelusitaatista korostuu myös molemminpuolinen palautteen antaminen esimiehen ja työntekijöiden välillä.

”Ja tietysti me sit pyritään siihen et annetaan sitä positiivist palautetta puolin ja toisin, että sit sil pyritään kannustamaan, kannustamaan sit toisia.” (H5)

Positiivista palautetta voidaan pitää yhtenä suurimmista motivaattoreista työntekijän suorituskyvyn kannalta. Sen avulla tuetaan ja vahvistetaan työntekijän työmotivaatiota. Positiivisella palautteella voidaan vahvistaa hyvää käytöstä ja positiivisen ja rakentavan palautteen yhdistelmän avulla saadaan työntekijät muuttamaan käytöstään. Antamalla positiivista palautetta esimies kertoo arvostavansa tietynlaista käytöstä. (Simonsen 1998; Wiley 1995.)

Palautteen antamista tulee harkita tarpeen mukaan. Esimiehet eivät ole jatkuvasti antamassa palautetta, vaan vain silloin kun siihen on oikeasti aihetta. Tämä ilmenee haastateltavan H2 sitaatista.

”En mä oo sillä tavalla et mä kävisin kiittelemässä tuolla joka päivä ja selittelemäs. Mut sillon ku mulla on niinku semmonen asia minkä mä koen et nyt on hetki, nyt annetaan palautetta niinku näin ja näin.” (H2)

Yleensä odotetaan suorituskyvyn paranevan, mitä enemmän työntekijä saa palautetta työstään. Se ei kuitenkaan pidä paikkaansa, vaan se voi häiritä toimintaa ja pahimmassa tapauksessa olla jopa haitallista suorituskyvyn kannalta. Liiallisella palautteella voi olla myös haitallisia vaikutuksia yksilön oman harkintakyvyn kannalta. Jos työntekijä saa liikaa palautetta, alkaa hän odottaa sitä enemmän, jolloin sen arvo vähenee. Palautetta tulisikin antaa siten, ettei työntekijä osaa sitä odottaa eikä sen ole myöskään hyvä olla liian säännöllistä. (Crino & White 1982; Creech 1995.)

Työntekijät arvostavat eniten ylimmän johdon antamaa palautetta, koska se on ylin taho yrityksessä. He kokevat omistajan antaman palautteen kunnia-asiaksi. Haastateltava H1 nosti esille erityisesti ylimmän johdon ja omistajien antaman palautteen tärkeyden ja sen arvon työntekijöille.

”Mä uskoisin et se pääomistaja vielä ja johtaja toki, esimiestenki, lähiesimiestenki palaute, mut et se omistajan palaute ja se semmonen on kaikist niinku kunnia-asioin heille.” (H1)

Onkin todettu, että palautetta tulisi tulla ylimmältä johdolta lähiesimiesten lisäksi. Palaute voi olla aineeton tunnustus, riittää kunhan se on merkityksellinen. (Creech 1995.)

5.3.2 Työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuus

Haastatteluissa esimiehet nostivat työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuuden erääksi työmotivaatiota lisääväksi tekijäksi. Seuraavat haastattelusitaatit kuvaavat, kuinka omaan työhön vaikuttaminen lisää työntekijöiden työmotivaatiota:

”No kyl se vaikuttamisen mahdollisuus, se on aika iso asia -- kyl mä aattelisin, et kykenis mahdollisimman paljon itte vaikuttaan siihen. Ni se lisää kyl motivaatioo.” (H4)

”No kyl mä uskon et se motivoi heitä et he saa kuitenkin itte aika paljo osallistuu siihen työn suunnitteluun ja sit ku he totee et se työ niinku sujuu, et se muuttuu heidän tekemien muutosten, tai ku on yhdes mietitty ratkasuja ni se muuttuu sujuvammaks, ni se varmasti on yks semmonen mikä motivoi.” (H5)

Haastateltava H4 oli sitä mieltä, että työntekijöiden työmotivaatio paranee kun työntekijät saavat itse vaikuttaa työhönsä. Haastateltava H5 lisäsi vielä sen, että suunnittelun jäljen näkeminen vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon positiivisesti. Työn suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistuminen on todettu lisäävän työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Kun työntekijät otetaan mukaan suunnitteluun, he ymmärtävät prosessia paremmin. Tällöin epäselvyydet ja muut konfliktit vähenevät, mikä vaikuttaa suotuisasti työtyytyväisyyteen. Työntekijät myös arvostavat lopputulosta enemmän, jos he saavat olla mukana tekemässä päätöksiä, jotka vaikuttavat heihin. (Scott-Ladd & Marshall 2004; Vanderberg, Richardson & Eastman 1999.)

Työntekijöiden kehitysehdotusten huomioiminen ja niiden eteenpäin vieminen nähdään myös työmotivaatiota parantavana tekijänä, kuten seuraavista haastateltavien H3 ja H4 sitaatista ilmenee.

”Se on semmonen mikä pitää motivaatio yllä et jos joku uskaltaa jonku idean sanoo ni ettei sitä lytätä vaan otetaan kaikki huomioon et jos siin ois joku mahdollisuus lähtee kehittämään.” (H3)

”Et he mahdollisimman paljon vois itse vaikuttaa sen työnsä kulkuun.” (H4)

Työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon lisää organisaation tehokkuutta, sillä työmotivaation parantumisen lisäksi työntekijöiden tietotaitoa voidaan hyödyntää organisaation ongelmien ratkaisemisessa. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon lisää myös heidän psykologista sitoutumista organisaatioon sekä parantaa työtyytyväisyyttä. (Vanderberg, Richardson & Eastman 1999.) Työntekijöiden osaamista kannattaa hyödyntää organisaation ongelmissa ja kehittämistilanteissa, sillä siitä on etua sekä organisaatiolle että työntekijöille. Näin molemmat osapuolet hyötyvät tilanteesta. Työntekijöiden tietotaitoa kannattaa hyödyntää, sillä heillä varmasti on parhaat kehitysehdotukset, koska he tekevät työtä päivittäin. He saattavat hyvinkin huomata jonkin ongelman tai kehittämiskohdan. Kun esimiehet kuuntelevat työntekijöiden kehitysehdotuksia, kokevat työntekijät olevansa aidosti hyödyksi organisaatiolle ja samalla kehittävänsä omaa työtään paremmaksi ja sujuvammaksi. Lammintakasen (2011, 239) mukaan henkilöstön osaamisen kehittäminen, koko henkilöstön osaamisen täysi hyödyntäminen ja henkilöstön pysyminen organisaatiossa ovat yhä tärkeämpiä menestystekijöitä myös sosiaali- ja terveysalalla.

5.3.3 *Esimiehen oma esimerkki*

Haastatteluissa esimiehen oma toiminta ja esimerkkinä oleminen nostettiin erääksi motiivointikeinoksi. Esimiestä pidetään työntekijöiden kannustajana ja esimerkkinä. Esimerkkinä on haastateltavan H1 sitaatti.

”Lähiesimies mun mielestäni on sen joukkueen niinko sellanen sparraaja ja kannustaja ja sit sellanen esimerkki.” (H1)

Esimiehen tulee toimia esimerkkinä alaisilleen. Pelkkä sanallinen johdatus ei riitä, vaan esimiehen tulee toimia itse samoin. Teot ovat uskottavampia kuin sanat. Esimiehen tulee toimia itse samoin kuin alaisiltaan odottaa. Se lisää myös esimiehen uskottavuutta työntekijöiden silmissä. Motivoitunut esimies voi omalla toiminnallaan innostaa omalla esimerkillään muita työntekijöitä ja parantaa heidän motivaatiotaan. Esimies näyttää työntekijöilleen suuntaa johon haluaa heidän kulkevan. Esimerkkinä toimiminen kuuluu esimiehen psykologisiin tehtäviin, joilla hän vaikuttaa ihmisiin saavuttaakseen asetetut tavoitteet. (Posner & Kouzes 1997; Rutledge 2007; Rasanen 2009, 63.)

Esimiehen oma motivaatio on hyvin tärkeää työntekijöiden motivaation kasvattamisessa ja ylläpitämisessä. Esimies toimii joukkueen eli työyhteisön johtajana ja hänen on luotsattava joukkuettaan eteenpäin. Se ei onnistu ilman, että esimies on itse motivoitunut sen työn suhteen, jota tekee. Esimerkkinä on haastateltavan H1 sitaatti.

”Et jos lähiesimies ei oo motivoitunut työhönsä ja vie sitä joukkuetta.. Mä ajattelen tätä joukkuelajina ja tää on mun joukkue ja sit mul on viel sellasia mun jälkeisiä valmentajia ja sparraajia siellä, ne on niitä lähiesimiehiä. Et kyl se täytyy sit lähtee, siin tulee sit porukka mukana siihen suuntaan, sillä asenteella ku näytetään.” (H1)

Posner ja Kouzes (1997) painottavat, että pystyäksään johtamaan on esimiehen oltava ehdottoman sitoutunut toiminnan pohjana oleviin periaatteisiin, visioon ja unelmiin. Esimiehellä täytyy olla vahva visio siitä mihin suuntaan ollaan menossa. Ilman sitä eivät työntekijätkään voi seurata esimiestä. Esimiehet rohkaisevat työntekijöitä omalla toiminnallaan.

5.3.4 *Johtamistyylin yhteys työmotivaatioon*

Johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa organisaation menestymiseen. Oikealla johtamistyyllillä esimies voi vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja tuotta-

vuuteen. Johtamistyyli sisältää esimiehen asenteita, käytöstä, luonteenpiirteitä ja taitoja, jotka perustuvat yksilöllisiin sekä organisaation arvoihin, johtajuuden intresseihin ja työntekijöiden luotettavuuteen eri tilanteissa. Johtamistyyllillä tarkoitetaan esimiehen kykyä saada työntekijät suoriutumaan työstään parhaalla mahdollisella tavalla. (Mosa-degh Rad & Yarmohammadian 2006.)

Haastatteluissa johtamistyyli nostettiin yhdeksi keinoksi, jolla esimies voi parantaa työntekijöiden työmotivaatiota. Parhaaksi johtamistyyliksi työmotivaation kannalta koettiin osallistava ja valmentava johtamistyyli. Autoritaarista johtamistyyliä ei koettu työntekijöitä motivoivaksi johtamistyyliksi. Haastateltavan numero 2 haastattelusitaatti kuvastaa hyvin autoritaarista johtamistyyliä:

”Jos se tulee suorana määräyksenä, et esimies tekee jonkun lapun johonki nurkkaan, et tän mukaan nyt sit toimitaan ja allekirjotus ja sillä siisti, niin ei henkilökunta siitä motivoidu. Ne on semmosia ylhäältäpäin tulleita määräyksiä ja vähän niinku semmosia komentoja, jotka he kokee komennoiksi.” (H2)

Autoritaarisessa johtamistyyllissä valta on keskitettyä, työtavat tulevat ylhäältä saneltui-na, työntekijöiden osallistumista rajoitetaan sekä päätökset tehdään yksipuolisesti eikä oteta työntekijöiden näkökulmaa huomioon (Fulop & Linstead 2009, 483).

Työntekijöiden ohjaaminen ja johtaminen on taitolaji. Johtamisen täytyy tapahtua siten, että alaiset kokevat olevansa tyytyväisiä. Esimies toimii valmentajan roolissa ja avustaa työntekijöitä parempiin tuloksiin. Jotta työntekijät saisivat onnistumisen tunteita työssään, on esimiehen johdettava heitä siten, että he eivät oikeastaan tunne, että heitä johdetaan. He kokevat että he ovat itse kehittäneet ratkaisun. Tällainen johtamistyyli rohkaisee heitä jatkossakin olemaan oma-aloitteisia ja toimimaan oman asiantuntemuksensa varassa. Esimerkkinä johtamistyyllistä on haastateltavan H2 sitaatti alla.

”Et se tapa millä tavalla sä ohjaat ja johdat sitä alaistas, ni on kyl semmonen taitolaji et sun täytyy osata se tehdä sillä tavalla, niin kun se sun alaises olis sen asian keksiny ja kehittäny ja saanu aikaseksi.” (H2)

Haastateltavan H2 haastattelusitaatti kuvaa demokraattista tai osallistavaa johtamistyyliä. Siinä otetaan huomioon työntekijät päätöksenteossa, valtaa hajautetaan, rohkaistaan työntekijöitä ottamaan osaa työtapojen ja tavoitteiden suunnitteluun, palautetta käytetään mahdollisuutena valmentaa työntekijöitä, osallistuminen voi johtaa korkeampaan työtyytyväisyyteen sekä päätökset voidaan hyväksyä helpommin (Fulop & Linstead 2009, 483).

5.4 Palveluiden tuottavuuden parantaminen työmotivaation avulla

Taulukossa 1 esitetään tärkeimmät teoriasta ja empiriasta saadut kohdat, joiden avulla pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen *miten palveluiden tuottavuutta voidaan parantaa työmotivaatiota kehittämällä yksityisessä vanhustenhuollon organisaatiossa?*. Taulukossa esitetään kolme viitekehystä sekä omina sarakkeinaan teoriasta saadut tulokset ja haastatteluista saadut tulokset.

Viitekehys	Teoria	Empiria (haastattelutulokset)
Palveluiden tuottavuuden kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelusektorin tuottavuus on tärkeää sen suuren koon takia - Palveluiden tuottavuuteen vaikuttavat myös ulkoiset tekijät - Palveluiden tuottavuuden mittaamista varten on kehitetty useita mittareita, mutta mittaamista on tutkittu vielä vähän - Palveluiden tuottavuuden haasteena jatkuvasti kasvava palveluasumisen tarve - Palveluiden tuottavuuden parantaminen on haasteellista. On tärkeää huomioida asiakas ja hänen kokemansa palvelun laatu 	<ul style="list-style-type: none"> - Palveluiden tuottavuuden määrittäminen on hankalaa toimialan luonteen takia - Palveluiden tuottavuuteen vaikuttavat ulkoiset tekijät ovat johtaminen ja ostajien (kaupunkien) vaikutus - Palveluiden tuottavuuden mittaamiseen liittyvät palvelun laatu ja saatujen mittaustulosten hyödyntäminen - Palveluiden tuottavuuden haasteena on resurssien niukkuus - Palveluiden tuottavuuden kehittämiseen vaikuttavat toiminnan jatkuva kehittämien ja työmotivaation tärkeys.
Työmotivaatio	<ul style="list-style-type: none"> - Motivaatio ohjaa ja säätelee ihmisen käyttäytymistä - Työmotivaatioon vaikuttavat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö - Työmotivaatiossa tulisi pyrkiä kohti sisäistä motivaatiota - Organisaation ilmapiirin on havaittu vaikuttavan työmotivaatioon - Palkitseminen ja työhyvinvointi vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon - Työmotivaation merkitys palveluiden tuottavuudelle on erittäin suuri, sillä ihmiset tuottavat palveluita 	<ul style="list-style-type: none"> - Haastatteluissa organisaation ilmapiiri nostettiin tärkeäksi työmotivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Ilmapiirin avoimuus, sitoutuminen, viestintä ja valtuuttaminen koettiin ilmapiiriin vaikuttavina tekijöinä. - Työmotivaatio vanhustenhuollon alalla vaatii kutsumuksen työhön, mutta työn asettamat haasteet voivat häiritä työmotivaatiota.
Esimies työmotivaation parantajana	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiehenä toimiminen sosiaalialalla on haasteellista, sillä johtajan tulee osata johtaa sekä strategisesti että professionaalisesti - Päätöksenteko on yksi tärkeimmistä johtamisen tehtävistä ja sosiaalialan päätöksessä on tunnettava poliittiset prosessit - Esimies luo edellytyksiä työntekijöiden työmotivaation syntymiselle ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöihin 	<ul style="list-style-type: none"> - Sosiaalialan esimiehen haasteiksi nousivat haastateeluissa työhön liittyvät haasteet ja työntekijöiden heille asettamat paineet - Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon koettiin tärkeäksi - Haastatteluissa esimiehen motivointikeinoiksi nostettiin palautteenanto, työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet, esimiehen oma esimerkki ja johtamistyö

Taulukko 1 Palveluiden tuottavuuden parantaminen työmotivaation avulla

Yhteenvetona voidaan todeta, kuten taulukosta 1 ilmenee, että palveluiden tuottavuus on monimutkainen ilmiö, jota on tutkittu vielä suhteellisen vähän. Palveluiden tuottavuuden tärkeyttä ei myöskään tule aliarvioida palvelusektorin suuren koon takia. Palveluiden tuottavuudella tarkoitetaan palveluiden tuottamista tehokkaammin. Yleisesti siihen liittyvät palveluiden laatu sekä se, että palvelut saadaan tuotettua entistä kustannustehokkaammin. Yksityinen vanhuspalveluita tuottava organisaatio ilmeni haastatteluissa joissain määrin joustavammaksi kuin julkinen organisaatio, mutta se on hyvin läheisessä yhteydessä julkisiin organisaatioihin, sillä kunnat ovat kyseisten organisaatioiden asiakkaita. Työmotivaatio niin ikään ilmiönä on monitahoinen ja siihen vaikuttavat sekä yksilön sisäiset tekijät että ulkopuolelta tulevat vaikuttimet. On kuitenkin selvää, että työmotivaatiolla on erittäin suuri merkitys palveluiden tuottavuudelle, sillä ihmiset tekevät työn palveluyrityksissä. Esimies ei sinällään voi yksittäisen ihmisen motivaatioon vaikuttaa, mutta hänellä on käytettävissään keinot, joilla hän voi vaikuttaa työmotivaatioon yleisesti vaikuttaviin tekijöihin. Esimiehen keinoina vaikuttaa työmotivaatioon saatiin haastatteluissa tuloksiksi palautteenanto, työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuus, esimiehen oma esimerkki sekä johtamistyyli.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia palveluiden tuottavuuden parantamista sekä sitä, miten esimies pystyy vaikuttamaan työmotivaatioon. Tutkimuksessa oli kolme teoreettista viitekehystä, jotka olivat palveluiden tuottavuus, työmotivaatio sekä esimiehen keinot vaikuttaa työmotivaatioon. Näkökulmana tutkimuksessa on esimiesnäkökulma. Tutkimuksen kohdeorganisaatioina toimivat yksityiset vanhustenhuollon organisaatiot. Alueellisesti tutkimus rajattiin koskemaan Satakunnassa sijaitsevia yksityisiä vanhustenhuollon organisaatioita.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui laadullisesta aineistosta. Empiirisen aineiston keruu toteutettiin teemahaastatteluin. Aineisto koostui viidestä haastattelusta, joita varten haastateltiin yksityisten vanhustenhuollon organisaatioiden esimiehiä. Litteroitua aineistoa haastatteluista syntyi 36 sivua. Tutkija teemoitteli ja tyypitteli litteroidun aineiston, jolloin saatiin tutkimuksessa esitettyjä tuloksia ja haastattelusitaatteja esiin nousseista teemoista.

Alakysymyksiin vastaamalla pyritään saamaan vastaus tutkimuksen pääkysymykseen. Ensimmäisenä alakysymyksenä oli *miten palveluiden tuottavuutta voidaan kehittää?* Palvelut ovat laaja toimiala ja palvelusektorin tuottavuus on tärkeää sen suuren koon takia. Tuottavuus on toiminnan parantamista ja halua tehdä asiat paremmin kuin eilen. Tuottavuuden paranemisella on monta positiivista vaikutusta niin yrityksen kuin kansantaloudenkin tasolla. Parantunut tuottavuus johtaa taloudelliseen kasvuun sekä kilpailukyvyyn paranemiseen. Tuottavuutta voidaan parantaa useiden tekijöiden avulla ja yksi niistä on johtaminen. Palvelu tarkoittaa aineettoman hyödykkeen tuotantoa asiakkaalle. Palveluihin liittyy erityispiirteitä, joita ovat palveluiden aineettomuus, palvelut ovat prosesseja, palveluita tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti sekä asiakas osallistuu palvelutapahtumaan. Hyvinvointialalla on suuret paineet tuottavuuden parantamiseen kysynnän lisääntymisen myötä. Suomen hallitus on tehnyt tiettyjä toimenpiteitä vanhuspalveluiden turvaamiseksi. Palveluiden tuottavuus aiheena on erittäin ajankohtainen, sillä suuret ikäluokat ovat eläköitymässä, jolloin vanhuspalveluiden alaa uhkaa työvoimapula. Palveluiden tuottavuuden kehittämistä tulisikin tarkastella syvällisemmin ja kehittää toimenpiteitä, joilla saadaan aidosti tuottavia palveluita, jotta tulevaisuudessa voidaan turvata vanhuspalvelut.

Palveluiden tuottavuuden määrittäminen on hankalaa palveluiden luonteen takia. Haastatteluissa ilmeni, että palveluiden tuottavuutta oli hankala määrittellä, koska taustalla oli ajatus perinteisestä tuottavuudesta teollisuudessa ja tuottavuus myös yhdistettiin taloudellisiin tekijöihin. Hyvinvointialalla kuitenkin ollaan tekemisissä ihmisten kanssa,

joten tuottavuutta täytyy ajatella eri näkökulmasta. Palveluiden tuottavuuteen vaikuttavat useat ulkoiset tekijät. Haastatteluissa tärkeimmiksi ulkoisiksi tekijöiksi nousivat johtaminen sekä palveluiden ostajien vaikutus palveluiden tuottavuuteen. Haastatteluissa todettiin, että johtamistapa on keino ylläpitää työmotivaatiota ja sen myötä vaikuttaa tuottavuuteen. Kaupungit ostajina asettavat omat ehtonsa, joiden mukaan yritysten on toimittava palveluita tuottaessaan.

Palveluiden tuottavuutta voidaan mitata usealla eri tavalla ja erilaisilla mittareilla. Kuitenkin palveluiden tuottavuuden määrittämisen vaikeuden takia mitataan usein vain osittaista tuottavuutta. Lisäksi palveluiden tuottavuuden mittaamista on tutkittu vain vähän eikä siitä ole kovin paljoa teoretietoa. Haastatteluissa palveluiden tuottavuuden mittaamiseen liitettiin palvelun laatu ja saatujen mittaustulosten hyödyntäminen. Haastateltavat kertoivat palvelun laatua mitattavan työntekijöiden hyvinvointiin perustuen, palvelun tarjoajan näkökulmasta sekä asiakkaan näkökulmasta. Mittaustuloksia hyödynnetään toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen jatkuvasti. Mittaamisella saadaan arvokasta tietoa kehittämisen tueksi. Käytännössä palveluiden tuottavuutta mitataan, mutta vain osittain. Osittaisellakin mittaamisella voidaan saada tietoa kehittämisen tueksi, mutta täytyisi kehittää toimintaa kokonaisvaltaisemmin kuvaavia mittareita. Tällöin palvelun tuottavuutta voidaan kehittää kokonaisvaltaisemmin.

Palveluiden tuottavuuden haasteina ovat jatkuvasti kasvava palveluasumisen tarve hyvinvointialalla. Haastatteluissa mainittiin haasteiksi resurssien niukkuus. Vaatimukset hoidolle ovat yhä suurempia, mutta käytännössä ei ole mahdollisuuksia lisätä henkilökuntaa. Lisäksi taloudelliset rajoitteet aiheuttavat omat haasteensa. Palveluiden tuottavuuden parantaminen ei ole palvelutuotannossa niin helppoa kuin tavaratuotannossa. Palveluiden tuottavuudessa on erittäin tärkeää huomioida asiakas ja hänen kokemansa palvelun laatu. Haastatteluissa mainittiin parantamiskeinoiksi palvelun jatkuva kehittäminen sekä työmotivaation merkitys. Haastatteluissa organisaatioissa palvelua kehitetään jatkuvasti yhdessä työntekijöiden kanssa. Käytännön tasolla työmotivaation merkitys korostuu palvelun tuottavuudessa, sillä ihmiset kuitenkin tekevät edelleen suurimman osan työstä palvelualalla. Työmotivaatiolla on siis erittäin suuri merkitys palveluiden tuottavuudelle. Työmotivaation edellytyksiin tulisikin kiinnittää erityistä huomiota vanhustenhuollon alalla.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli *mikä on työmotivaation vaikutus palveluiden tuottavuuteen?* Ilmiönä motivaatio on monimutkainen. Se ohjaa ja säätelee ihmisen käyttäytymistä. On havaittu, että hyvät suoritukset vaativat voimakkaan motivaation. Työmotivaatioon on havaittu vaikuttavan työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö. Persoonallisuustekijäryhmistä työmotivaatioon vaikuttavat mielenkiinnon kohde, asenteet ja tarpeet. Motivaatiota on tutkittu sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmista. Sisäinen motivaatio on sitä, että ihminen saa tyydytystä itse työstä ja aikaansaannoksistaan. Sisäiseen motivaatioon vaikuttaa ihmisen itsensä toteuttamisen

tarve. Nimensä mukaisesti sisäinen motivaatio siis syntyy ihmisen sisällä. Ulkoinen motivaatio taas perustuu ulkoisiin palkkioihin. Ulkoiset motivaatiokeinot eivät ole yhtä tehokkaita verrattuna sisäiseen motivaatioon. Työmotivaatiossa tulisi siis pyrkiä kohti sisäistä motivaatiota.

Työyhteisössä vallitsevan ilmapiirin on havaittu vaikuttavan työmotivaatioon. Hyvä ilmapiiri luo suotuisat olosuhteet työskentelylle. Huonolla ilmapiirillä taas on päinvastainen vaikutus. Haastatteluissa ilmapiirin avoimuus organisaatiossa koettiin tärkeäksi ja sen eteen oli myös tehty töitä. Myös viestinnän tärkeys korostui haastatteluissa. Viestinnän avulla yrityksessä esimiehet saavat kommunikoida tärkeitä asioita työntekijöille. Ilman viestintää työntekijät eivät tiedä yrityksen asioista. Viestinnän lisäksi valtuuttaminen on tärkeää, sillä se antaa työntekijöille tunteen oman työnsä hallitsemisesta. Valtuuttaminen myös helpottaa esimiehen työtaakkaa, sillä hän ei ehdi tehdä kaikkia asioita itse. Kiinnittämällä huomiota ilmapiiriin ja viestintään voidaan vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon.

Työmotivaatioon voidaan vaikuttaa palkitsemisella. Palkitsemisella on eri tarkoituksia ja sen vuoksi palkitsemisen tulisikin aina olla samassa linjassa yrityksen tavoitteiden ja strategian kanssa. Jos palkitsemisella halutaan vaikuttaa työmotivaatioon, tulee se sijoittaa suorituksiin ja tuloksiin. Palkitsemisen ohella työhyvinvoinnilla on vaikutusta työmotivaatioon. Työhyvinvointia voidaan pitää kokonaisvaltaisena kokemuksena, johon vaikuttavat sekä työympäristö että yksilölliset, työntekijään vaikuttavat tekijät. Lisäksi työhyvinvointia voidaan tarkastella joko yksilön tai työyhteisön näkökulmasta.

Työmotivaatio vanhustenhuollon alalla on monen tekijän summa. Käsiteltäessä työmotivaatiota vanhustenhuollon alalla on otettava huomioon alaan liittyvät erityispiirteet; julkinen rahoitus, julkinen tuotanto, kyseessä on palvelutuote, julkishyödyke sekä asiantuntijapalvelu. Haastatteluissa keskusteltaessa työmotivaatiosta vanhustenhuollon alalla haastateltavat mainitsivat tärkeiksi asioiksi kutsumuksen tai muun kiinnostuksen hoitotyöhön. Haasteita työmotivaatiolle vanhustenhuollon alalla puolestaan ovat se, että ala ei ole kovin houkutteleva ulkopuolisen silmin ja usein mielikuvat alasta ovat negatiivisia. Näiden lisäksi työ on raskasta. Mainittuihin haasteisiin tulisi kiinnittää huomiota, sillä työntekijöiden houkutteleva alalle on hankalaa, jos he eivät koe alaa houkuttelevana. Opiskeluvaiheessa tapahtuvat vierailut vanhustenkoteihin ja muihin vastaaviin organisaatioihin voisivat auttaa positiivisemmän mielikuvan rakentamisessa.

Kolmas tutkimuskysymys oli *miten esimies voi parantaa työmotivaatiota?* Henkilöstöä voidaan pitää organisaation toiminnan perustana, erityisesti palveluyrityksessä. Johtaminen sosiaalialalla on haasteellista sekä toimintaympäristöstä kumpuavien haasteiden että hallittavien laajempien kokonaisuuksien takia. Sosiaalialan esimiehellä on oltava sekä strategista että professionaalista johtamisosaamista. Haastatteluissa tulivat esille työhön liittyvät haasteet. Esimiehen rooli koettiin tietyissä määrin haasteelliseksi. Esimiehet sosiaalialalla eivät myöskään saaneet riittävästi haluamaansa tukea päivittäisessä

työssään. Lisäksi työ koettiin yksinäiseksi. Työntekijöiden luomat paineet tuovat oman haasteensa esimiehenä toimimiselle. Esimiehen päätöksenteko on tärkeää organisaation toiminnan ja tehokkuuden kannalta. Päätöksenteko on olennainen osa esimiestyötä. Sosiaali- ja terveysalalla on omat erityisvaatimuksensa esimiehen päätöksentekoon liittyen. Haastatteluissa nostettiin esille työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon. Työntekijöiden tietotaidon ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen koettiin hyödylliseksi.

Työmotivaatioon vaikuttavat useat tekijät, mutta tärkeimpänä voidaan pitää aitoa mielenkiintoa työtä kohtaan. Siihen ei esimies voi osaltaan vaikuttaa. Esimies voi kuitenkin osaltaan vaikuttaa työmotivaation edellytyksistä. Esimiehen roolia voidaan pitää enemmän valmentajana. Haastatteluissa esimiehen motivointikeinoiksi nostettiin palautteenanto, työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuus, esimiehen oma esimerkki sekä johtamistyyli. Palautteenanto voi olla joko positiivista tai rakentavaa. Molempia palautemuotoja tarvitaan. Tärkeintä on, että työntekijä ylipäättään saa työstään palautetta, jotta hän tietää mitä tekee oikein ja missä on kehittämisen varaa. Positiivisen palautteen merkitystä ei pidä myöskään aliarvioida, se on nimittäin yksi suurimmista motivaattoreista. Liika palautekaan ei ole hyväksi, koska silloin työntekijä voi turtua siihen. Vaikuttamisen mahdollisuus lisää työntekijän ymmärrystä toiminnasta. Lisäksi vaikutusmahdollisuuksilla voidaan lisätä työmotivaatiota, kun työntekijä huomaa oman toimintansa positiivisen vaikutuksen. Vaikuttamisen mahdollisuuksilla voidaan myös lisätä sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Esimiehen oma esimerkki toimii myös työmotivaation kohottajana. Lähiesimies toimii työyhteisön kannustajana ja esimiehen oma työmotivaatio toimii esimerkkinä työntekijöille. Johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa työmotivaatioon. Esimiehen johtamistyyli voi joko nujertaa työmotivaation tai lisätä sitä. Esimiehen roolina on olla lähinnä työyhteisön valmentaja ja saada työntekijät kokemaan onnistumisen elämyksiä oman työnsä ja saavutustensa kautta. Käytännön toiminnassa tulisi kiinnittää enemmän huomiota esimiehen motivointikeinoihin. Esimieskoulutuksessa olisi tärkeää huomioida nämä seikat. Tällä tavoin esimiehet saisivat vinkkejä motivaation toteuttamiseen käytännössä. Esimiehet ehkä tiedostavat asian, mutta heidän on osattava viedä motivointikeinot myös käytännön toimintaan ja osaksi jokapäiväistä työntekoa. Toimenpiteiden ei tarvitse olla suuria. Esimiehen on tärkeää tiedostaa omat mahdollisuutensa työmotivaation edistämiseksi, jotta palveluiden tuottavuus olisi turvattu.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan reliabiliteetista ja validiteetista arvioitaessa tutkimusta tai siinä esitettyä väitettä ja sen luotettavuutta. Nämä käsitteet ovat keskeisiä välineitä, jotka tähtäävät tutkimuksen laadun parantamiseen. Näihin käsitteisiin tiivistävä ajattelu ohjaa tutkimuksen arviointia ja tutkimuksen laatua voikin parantaa merkittä-

västi, jos huomioi nämä käsitteet jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Tulee silti muistaa tutkimuksen perimmäinen tarkoitus eli uuden tiedon tuottaminen eikä keskittyä pelkkään virheettömyyteen. Näin ollen reliabiliteetille ja validiteetille ei tule antaa liikaa painoarvoa, koska periaatteet ovat konservatiivisia ja voivat johtaa riskien välttämiseen. Tutkimuksessa tulisi kuitenkin käyttää sellaista menetelmää, joka ei anna mahdollisuutta virheille ja vääristymille. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 253–254.) Eskolan ja Suorannan (2001, 210) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja tutkija on tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallisimpana luotettavuuden kriteerinä toimii tutkija itse ja luotettavuuden arviointi koskee siten koko tutkimusprosessia.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että eri havainnoitsijat voivat sijoittaa tapaukset samaan luokkaan eri aikoina ja ne antavat samanlaisia tuloksia eli toisin sanoen ne ovat ristiriidattomia. Aineisto voi tosin olla reliaabeli ilman, että se olisi validi, mutta se ei voi olla validi, jos se ei ole reliaabeli. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Koskinen et al. 2005, 255; Hirsjärvi et al 1998, 213.)

Validiteetti tarkoittaa sitä, miten tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoituskin viitata eli onko tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia. Validiteetin käsitteestä on erotettavissa sisäinen validiteetti, joka tarkoittaa tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta, kun taas ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä muidenkin kuin tutkittujen tapausten osalta. Validiteetin tarkastelulla pyritään ehkäisemään kaksi mahdollista virhepäätelmää tutkimuksessa. Käytännössä validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkijan on osoitettava, että hänen löydöksensä eivät perustu esimerkiksi väärin haastattelulausumiin, kysymyksiin tai epätyypillisissä tilanteissa tehtyihin havaintoihin. Validiteetti käsitteenä ei ole aivan ongelmaton, sillä erityisesti sisäinen validiteetti kriteerinä on epämääräinen. Tutkimuskäytännön suhteen se lähinnä velvoittaa olemaan johdonmukainen. (Koskinen et al. 2005, 254–255.)

Hirsjärvi et al. (1998, 214) toteavat, että kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliaabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Kaikkien tutkimusten luotettavuutta tulee kuitenkin arvioida jollain tavalla. Tutkijan tarkka selostus parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tarkkuuden tulee koskea kaikkia tutkimuksen vaiheita. Tämän tutkimuksen alussa luvussa 2 on kerrottu aineiston keruusta ja sen analysoinnista. Luvussa kerrotaan tarkemmin haastatteluista, haastateltavista ja haastattelujen käsittelyistä jälkepäin. Näillä seikoilla pyritään parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa 2 kuvataan haastatteluaineiston käsittely ja luokittelu. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja ne litteroitiin, jotta ne olisi helpompi käsitellä. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin ja tyypiteltiin edelleen käsittelyn helpottamiseksi ja jotta aineisto saataisiin pienempiin osiin. Teemoittelun ja tyypittelyn avulla saatiin aineistoa kuvaavia haastattelusitaatteja,

joita on tuotu teoriaa tukemaan ja havainnollistamaan. Tällä tavoin on pyritty parantamaan haastatteluaineiston luotettavuutta.

6.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimuksen aikana ilmeni muutamia jatkotutkimusaiheita. Olisi mielenkiintoista tutkia palveluiden tuottavuuden parantamista ja esimiehen vaikutusta työmotivaatioon pitkästä tutkimuksena. Näin voitaisiin saada hyvää tietoa tehdyistä toimenpiteistä ja niiden käytännön vaikutuksesta yrityksen toimintaan. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tutkia asiaa sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmista ja verrata niitä keskenään. Näin saataisiin tietoa sekä esimiesten näkökulmasta että työntekijöiden näkökulmasta. Heidän näkemyksensä asioista ei varmastikaan ole samanlainen, joten niitä olisi mielenkiintoista verrata keskenään. Samanlaisen tutkimuksen voisi myös toteuttaa julkisen sektorin organisaatiossa, jolloin saataisiin julkista sektoria hyödyttävää tietoa. Julkinen sektori eroaa melkoisen paljon toimintaperiaatteistaan verrattuna yksityiseen organisaatioon. Tutkimuksen tulokset olisivat varmasti melko erilaiset.

LÄHTEET

- Abdelrazek, Fathya – Skytt, Bernice – Aly, Magda – Abd El-Sabour, Mona – Ibrahim, Naglaa – Engström, Maria (2010) Leadership and management skills of first-line managers of elderly care and their work environment. *Journal of Nursing Management*, vol. 18, 736-745.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.
- Allen, Natalie J. – Meyer, John P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, 1-18.
- Burrell, Gibson – Morgan, Gareth (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. Heinemann, Lontoo.
- Cohen, Louis – Manion, Lawrence – Morrison, Keith (2007) *Research Methods in Education*. 6.p. Routledge Taylor & Francis Group, London.
- Creech, Regina M. (1995) Employee motivation. *Management Quarterly*, vol. 36 (2), 33-39.
- Crino, Michael D. – White, Michael C. (1982) Feedback effects in intrinsic/extrinsic reward paradigms. *Journal of Management*, vol. 8 (2), 95-108.
- Drake, Andrea R – Wong, Jeffrey – Salter, Stephen B. (2007) Empowerment, motivation and performance: examining the impact of feedback and incentives on nonmanagement employees. *Behavioral Research in Accounting*, vol. 19, 71-89.
- Esimies – tuottavuuden tekijä* (1992) STK-STTK Rationalisointineuvottelukunta, ATK-AKAVA/YTN Tuottavuustyöryhmä. Teollisuuden kustannus oy, Helsinki.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2001) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5.p. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Eskola, Jari – Vastamäki, Jaana (2007) Teemahaastattelu: opit ja opetukset Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I Metodien valinta ja aineiston keruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Fulop, Liz – Linstead, Stephen – Lilley, Simon – Clarke, Rodney J. (2009) Decision making in organizations. Teoksessa: *Management and organization: A critical text*. 2.p. Toim. Linstead, Stephen – Fulop, Liz – Lilley, Simon, 667-708. Palgrave Macmillan, Houndmills, UK.
- Fulop, Liz – Linstead, Stephen (2009) Leadership and leading. Teoksessa: *Management and organization: A critical text*. 2.p. Toim. Linstead, Stephen – Fulop, Liz – Lilley, Simon, 473-537. Palgrave Macmillan, Houndmills, UK.
- Grönroos, Christian (2000) *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. 2.p. John Wiley & Sons, Ltd, Chichester.

- Grönroos, Christian (2009) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3. uud. p. (alkuteos Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition 2007) Ekonomia-sarja. WSOYpro, Helsinki.
- Grönroos, Christian – Ojasalo, Katri (2004) Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*, Vol. 57 (4), 414-423.
- Guzley, Ruth M. (1992) Organizational climate and communication climate: predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, vol. 5 (4), 379-402.
- Hakonen, Niilo (2009) Suorituksen johtaminen – palkitseminen. Teoksessa *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*, toim. Helsilä, Martti – Salojärvi, Sari, 211-229. Talentum, Helsinki.
- Hallipelto, Aatos (2008) *Paras tuottakoon! Hyvinvointipalvelujen tulevat markkinat*. Kunnallisan alan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 68, Pole-Kuntatieto Oy.
- Hannus, Jouko (2004) *Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkydet ja toimintamallit*. ProTalent Oy, Gummeruksen kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Harisalo, Risto (2008) *Organisaatioteoriat*. Tampereen yliopistopaino oy – Juvenes print, Tampere.
- Hersey, Paul – Blanchard, Kenneth H. (1990) *Tilannejohtaminen: tuloksiin ihmisten avulla*. (alkuteos Management of organizational behavior 1988) Yritysvalmennus-kirjat, Helsinki.
- Hill, T.P. (1977) On Goods and Services. *Review of Income and Wealth*, 315-338.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1998) *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hjerppe, Reino – Kangasharju, Aki (2003) Miksi tuottavuutta olisi lisättävä? Teoksessa: *Kunnalliset palvelut – terveyden- ja vanhustenhuollon tuottavuus*, toim. Hjerppe, Reino – Kangasharju, Aki - Vuorento, Reijo, 11-15. Vatt-julkaisuja 37, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki.
- Hjerppe, Reino – Luoma, Kalevi (2003) Tuottavuuden mittaaminen. Teoksessa: *Kunnalliset palvelut – terveyden- ja vanhustenhuollon tuottavuus*, toim. Hjerppe, Reino – Kangasharju, Aki - Vuorento, Reijo, 71-98. Vatt-julkaisuja 37, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki.
- Hyvinvointi versoo tuottavuudesta* (2007) Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Helsinki.

- Immonen, Stina – Buharist, Paul – Teikari, Veikko (1998) Johtajuus ja johtaminen organisaatiossa. Teoksessa: *Johdatus työpsykologiaan*. 2.korj. p., toim. Luoma, Juha. Otatieto oy, Helsinki.
- Jaakkola, Timo – Liukkonen, Jarmo (2002) Itsemääräämismotivaatio. Teoksessa: *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?*, toim. Liukkonen, Jarmo – Jaakkola, Timo - Suvanto, Antti, 109-120. Likes-työelämäpalvelut Oy.
- Jaakkola, Timo – Liukkonen, Jarmo (2002) Sisäisen työmotivaation edistäminen tavoitteen asettelun avulla. Teoksessa: *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?*, toim. Liukkonen, Jarmo – Jaakkola, Timo - Suvanto, Antti, 245-259. Likes-työelämäpalvelut Oy.
- James, Lawrence R. – Jones, Allan P. (1974) Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, vol. 81 (12), 1096-1112.
- Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle* (2009) Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.
- Joutsenkunnas, Tapio – Heikurainen, Pekka (1999) *Esimiehenä palveluyrityksessä*. 2.p. Ekonomia-sarja. WSOY, Porvoo.
- Juuti, Pauli (1999) *Organisaatiokäyttäytyminen: Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet*. Aavaranta-sarja n:o 18. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa – Heinlahti, Kaisa (2006) *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Gaudeamus, Helsinki.
- Kanste, Outi (2011) Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. Suomen sairaanhoitajaliitto ry, Helsinki. <
http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/6-7_2006/muut_artikkelit/johtamisen_haasteet_osastonhoita/>, haettu 5.7.2011.
- Karppanen, Kimmo (2006) Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa: *Työhyvinvointi ja esimiestyö*, toim. Vesterinen, Pirkko, 155-162. WSOYpro, Helsinki.
- Kauhanen, Juhani (2003) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 5. uud. p. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Kettunen, Riitta (2009) *Toimialaraportti: sosiaalipalvelut*. TEM:n ja TE-keskusten julkaisu.
- Kiviniemi, Kari (2001) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Aaltola, Juhani – Valli, Raine, 68-84. PS-kustannus, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.

- Koskinen, Simo – Aalto, Leena – Hakonen, Sinikka – Päivärinta, Eeva (1998) *Vanhustyö*. Vanhustyön keskusliitto, Helsinki.
- Kuntalaki 17.3.1995/365 1:1§ <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>>, haettu 19.9.2011.
- Kuntalaki 17.3.1995/365 1:2§ <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>>, haettu 19.9.2011.
- Käpylä, Jonna – Jääskeläinen, Aki – Seppänen, Sanna Kaisa – Vuolle, Maiju - Lönnqvist, Antti (2008) *Tuottavuuden kehittäminen Suomessa: haasteet ja tutkimustarpeet*. Työsuojelurahaston selvityksiä 1:2008. Työsuojelurahasto, Helsinki.
- Laaksonen, Hannele – Niskanen, Jouni – Ollila, Seija – Risku, Aija (2005) *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. 1.p. Edita, Helsinki.
- Laine, Juha (2006) *Laatua ja tuotannollista tehokkuutta? Taloustieteellinen tutkimus vanhusten laitoshoidosta*. Stakes: sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Laine, Markus – Bamberg, Jarkko – Jokinen, Pekka (2007) Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: *Tapaustutkimuksen taito*. 2.p. Toim. Laine, Markus – Bamberg, Jarkko – Jokinen, Pekka, 9-38. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Lammintakanen, Johanna (2011) Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa: *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. 1.p. Toim. Rissanen, Sari – Lammintakanen, Johanna, 237-258. Wsoypro Oy, Helsinki.
- Lammintakanen, Johanna – Rissanen, Sari (2011) Poliittikka ja strategia sosiaali- ja terveysjohtamisessa. Teoksessa: *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. 1.p. Toim. Rissanen, Sari – Lammintakanen, Johanna, 39-58. Wsoypro Oy, Helsinki.
- Layder, Derek (1998) *Sociological practise. Linking theory and social research*. Springer publishing company, New York.
- Lehto, Juhani – Kananoja, Aulikki – Kokko, Simo – Taipale, Vappu (2003) *Sosiaali- ja terveydenhuolto*. Werner Söderström osakeyhtiö, Helsinki.
- Leino, Laura (2009) ”Teen mielestäni moninkertaisesti arvokkaampaa työtä mitä se palkka on” *Työmotivaatiotutkimus matalapalkkaisella hoiva-alalla työkentelevien työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta*. Pro gradu-tutkimus. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Lillrank, Paul – Kujala, Jaakko – Parvinen, Petri (2004) *Keskeneräinen potilas - Terveydenhuollon tuotannonohjaus*. Talentum, Helsinki.
- Lith, Pekka (2009) Yritystoiminta ja yrittäjyyden edellytykset. Teoksessa: *Hyvinvointialan kehittäminen - peruskartoitukset*, toim. Pentikäinen, Leena – Tuomaala, Mika – Lith, Pekka – Mursu, Anja – Forsström, Jari, 45-122. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Strategiset hankkeet 32/2009.

- Liukkonen, Jarmo – Jaakkola, Timo (2002) Mitä tarkoitamme puhuessamme motivaatiosta? Teoksessa: *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?*, toim. Liukkonen, Jarmo – Jaakkola, Timo - Suvanto, Antti, 13-16. Likes-työelämäpalvelut Oy.
- Liukkonen, Jarmo – Jaakkola, Timo (2002) Sisäistä motivaatiota tukevan ilmaston edistäminen työssä. Teoksessa: *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?*, toim. Liukkonen, Jarmo – Jaakkola, Timo - Suvanto, Antti, 129-136. Likes-työelämäpalvelut Oy.
- Liukkonen, Jarmo – Jaakkola, Timo – Kataja, Jukka (2006) *Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Lumijärvi, Ismo (2009) *Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee?* Juvenes Print - Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.
- Lönnqvist, Antti – Jääskeläinen, Aki – Kujansivu, Paula – Käpylä, Jonna – Laihonon, Harri – Sillanpää, Virpi – Vuolle, Maiju (2010) *Palvelutuotannon mittainen johtamisen välineenä*. Tietosanoma, Helsinki.
- Lönnqvist, Jouko (2002) *Johtajan ja johtamisen psykologiasta: kohti parempaa ihmisten johtamista*. Edita publishing oy, Helsinki.
- McAlearney, Ann Sheck (2006) Leadership development in health care: A qualitative study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, 967-982.
- McFarlin, Dean B. – Sweeney, Paul D. – Cotton, John L. (1992) Attitudes toward employee participation in decision-making: A comparison of European and American managers in a United States multinational company. *Human Resource Management*, vol. 31 (4), 363-383.
- McLaughlin, Curtis P. – Coffey, Sydney (1990) Measuring productivity in services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1 (1), 46-64.
- Moilanen, Raili (2001) *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Mosadegh Rad, Ali Mohammad – Yarmohammadian, Mohammad Hossein (2006) A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, vol. 19 (2), xi-xxviii.
- Mursu, Anja – Forsström, Jari (2009) Tuottavuus. Teoksessa: *Hyvinvointialan kehittäminen - peruskartoitukset*, toim. Pentikäinen, Leena – Tuomaala, Mika – Lith, Pekka – Mursu, Anja – Forsström, Jari, 123-164. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Strategiset hankkeet 32/2009.
- Nakari, Maija-Liisa (2003) *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. Jyväskylä Studies in education, psychology and social research 226. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

- Niiniluoto, Ilkka (1997) *Johdatus tieteenfilosofiaan: Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Niiranen, Vuokko – Seppänen-Järvelä, Riitta – Sinkkonen, Merja – Vartiainen, Pirkko (2010) *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus, Helsinki.
- Nonaka, Ikujiro (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, vol. 5 (1), 14-37.
- Otala, Leenamajja – Ahonen, Guy (2003) *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Ekonomiasarja. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Peltonen, Matti – Ruohotie, Pekka (1991) *Ihmisten johtaminen*. Aavaranta-sarja no. 24. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Pessi, Yrjö (1999) *Työilmapiiri*. Scritti. Hakapaino oy, Helsinki.
- Posner, Barry, M. – Kouzes, James M. (1997) Ten lessons for leaders and leadership developers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 3 (3), 3-10.
- Pritchard, Robert D. – Karasick, Bernard W. (1973) The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 9 (1), 126-146.
- Prizztech Oy (2010) <<http://www.prizz.fi/hykehanke/>>, haettu 30.10.2010.
- Rasanen, Leena (2009) Työyhteisön kehittämistä ja työhyvinvointia tukevat johtamisen käytännöt. Teoksessa: *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen*, toim. Yliruka, Laura – Koivisto, Juha – Karvinen-Niinikoski, Synnöve, 59-76. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja 2009:6. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Helsinki.
- Robbins, Stephen P. – Judge, Timothy A. (2010) *Essentials of Organizational Behavior*. 10.p. Pearson Education Inc. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Ruohotie, Pekka – Honka, Juhani (1999) *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Rusila, Pasi (2010) *Suorituskyvyn mittaaminen sosiaali- ja perusterveydenhuoltotoimialalla*. Pro gradu-tutkimus. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta.
- Rutledge, Wanda L. (2007) *The amateur sports leadership challenge: A study of who leads amateur sports in America today and how well they practice exemplary leadership*. Dissertation, Capella university. ProQuest information and learning company, Ann Arbor, MI.
- Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna (2006) *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu] Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html>, haettu 7.5.2010.

- Scott-Ladd, Brenda – Marshall, Verena (2004) Participation in decision making: a matter of context? *The Leadership & Organization Development Journal*, vol. 25 (8), 646-662.
- Salojärvi, Sari (2010) Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. *Talouselämä*. <<http://www.talouselama.fi/minavaitan/tyohyvinvointi+ja+tuottavuus+ovat+yhta/a381353>>, haettu 14.7.2011.
- Simonsen, Peggy (1998) Give positive feedback. *The CPA Journal*, vol. 68 (5), 74-76.
- Sinko, Pekka – Vihriälä, Vesa (2005) Palvelusektorin koko, tuottavuus ja kilpailu: johdatus aiheeseen ja keskeiset päätelmät. Teoksessa: *Palvelualojen kehitys, tuottavuus ja kilpailu*, 9-45. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 11/2005, Valtioneuvoston kanslia.
- Spector, Paul E. (1997) *Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences*. Sage publications, Thousand Oaks, California.
- Spreitzer, Gretchen M. (1996) Social structural characteristics of psychological empowerment. *The Academy of Management Journal*, vol. 39 (2), 483-504.
- Sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2009 - Tilastoraportti 25/2010, Suomen virallinen tilasto, Sosiaaliturva 2010. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <<http://www.stakes.fi/FI/tilastot/aiheittain/Sosiaalipalvelut/laitosjaasumispalvelut.htm>>, haettu 17.6.2011.
- Surakka, Tuula (2009) *Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osajia*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Työhyvinvointi ja tuottavuus (2011) Työterveyslaitos. <<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>>, haettu 14.7.2011.
- Työyhteisön työhyvinvointi (2011) Työterveyslaitos. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx>, haettu 14.7.2011.
- Ulrich, Dave (1997) *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School press, Boston, Massachusetts.
- Uusi-Rauva, Erkki (toim.) (1997) *Tuottavuus – mittaa ja menesty*. 2.p. Kauppakaari Oy, Helsinki.
- Vanderberg, Robert J. – Richardson, Hettie A. – Eastman, Lorrina J. (1999) The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, vol. 24 (3), 300-339.
- Valtonen, Hannu (2011) Sosiaali- ja terveydenhuollon talous. Teoksessa: *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. 1.p. Toim. Rissanen, Sari – Lammintakanen, Johanna, 59-78. Wsoypro Oy, Helsinki.

- Vanhusten hoito turvataan lailla, ammattitaidolla, valvonnalla ja rakenneuudistuksilla* (2009) Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 319/2009 <<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/view/1428654>>, haettu 18.12.2010.
- Vesterinen, Pirkko (2006) Johdanto. Teoksessa: *Työhyvinvointi ja esimiestyö*, toim. Vesterinen, Pirkko, 7-15. WSOYpro, Helsinki.
- Viitala, Riitta (2004) *Henkilöstöjohtaminen*. 4. tark. p. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Viitala, Riitta (2007) *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Viitamo, Esa (2007) *Productivity of business services - towards a new taxonomy*. Tutkimusraportti - research report 188. Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta.
- White, Karolyn (2002) Nursing as vocation. *Nursing ethics* vol. 9 (3), 279-290.
- Wiley, Carolyn (1995) What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, vol. 18 (3), 263-280.
- Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa* (2008) Suomen Virallinen Tilasto, Sosiaaliturva. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki. < www.thl.fi/yksityinenpalvelutuotanto>, haettu 20.6.2011.
- Yksityiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut* (2010) Sosiaali- ja terveysministeriö < http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/vastuutahot/yksityinen_sektori>, haettu 14.4.2011.
- Yukl, Gary (2006) *Leadership in organizations*. 6.p. Pearson Education Ltd. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Åberg, Leif (1997) *Viestinnän strategiat*. Inforviestintä, Helsinki.

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

1. Ikä
2. Koulutus
3. Kauanko olet työskennellyt esimiehenä vanhustenhuollossa ja miten päädyit esimiesasemaan?
4. Kuinka paljon alaisia sinulla on?
5. Minkälainen organisaatio on kyseessä/ millä alalla se toimii?
6. Minkä kokoinen yritys on?
7. (Mahdollisia kysymyksiä: vertailevia kokemuksia nykyisen ja edellisten työyhteisöjen välillä)

Tuottavuus

- Mitä mielestäsi palveluiden tuottavuus tarkoittaa vanhuspalveluiden alalla?
- Minkälainen merkitys esim. johtamiskäytännöillä ja muilla byrokraattisilla tekijöillä sekä henkilöstön motivaatiolla on palveluiden tuottavuuteen?
- Millainen merkitys ulkoisilla tekijöillä on palveluiden tuottavuuteen? Mitkä koet vaikutusmahdollisuutesi olevan näihin asioihin?
- Miten palveluiden tuottavuutta mitataan vanhuspalveluiden osalta?
- Miten saatuja mittaustuloksia hyödynnetään?
- Mitä haasteita näet palveluiden tuottavuudessa?
- Millä tavalla palveluiden tuottavuutta voidaan tehostaa?

Motivaatio

- Millainen ilmapiiri mielestäsi työpaikallanne on? Miten kuvailisit sitä?
- Koetko, että tämä ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen?
 - Jos vaikuttaa, niin miten?

- Millä keinoilla voidaan vaikuttaa ilmapiiriin vaikuttaviin seikkoihin? (ja sitä kautta lisätä motivaatiota)
- Kun esimiestasolla tehdään päätöksiä, huomioidaanko niissä myös työntekijöiden näkökulmat ja mielipiteet?
- Mikä työntekijöiden työssä on haasteellista?
- Millaiset asiat/ tilanteet ovat haastavia omassa työssäsi?
- Minkä asioiden näkisit lisäävän alaistesi motivaatiota?
- Millä toimilla esimiehet voisivat lisätä työntekijöiden motivaatiota vanhuspalveluiden tuottamisessa?
 - Onko alalla jotain erikoispiirteitä motivaation syntymisen suhteen? Jos on, niin mitä?

Motivaation vaikutus palveluiden tuottavuuteen

- Koetko, että tuottavuuteen vaikuttavat tekijät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon?
- Miten sinä esimiehenä voit niihin vaikuttaa?
- Millainen vaikutus parantuneella motivaatiolla on tuottavuuteen?