

**VAASAN YLIOPISTO**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Eeva Rouhe

**HENKILÖSTÖN MOTIVAATIO TEKIJÄT ORGANISAATIOMUUTOKSESSA**

Sosiaali- ja terveys-  
hallintotieteen  
pro gradu -tut-  
kielma

**VAASA 2020**

## SISÄLLYS

	sivu
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>3</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	<b>5</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1. Tutkielman tarkoitus	8
1.2. Tutkielman rakentuminen	9
<b>2. HENKILÖSTÖN MOTIVAATIO JA ORGANISAATIOMUUTOS</b>	<b>11</b>
2.1. Motivaatio	11
2.2. Työmotivaatio	13
2.3. Motivaatioteoriat	15
2.3.1. Maslow'n tarvehierarkia	16
2.3.2. Ryanin & Decin itsemääräämisteoria	19
2.3.3. Herzbergin motivaatio-hygieniateoria	20
2.3.4. Locken tavoiteteoria	22
2.4. Organisaatio ja muuttuva ympäristö	24
2.5. Erityyppisiä organisaatiomuutoksia	26
2.6. Muutoksen vaikutukset henkilöstöön	27
2.7. Henkilöstön motivaatio tekijät ja tutkielman teemat	30
<b>3. MENETELMÄ JA AINEISTO</b>	<b>35</b>
<b>4. HENKILÖSTÖN MOTIVAATIO MUUTOKSESSA</b>	<b>40</b>
4.1. Työntekijän motivaatio muutoksessa	40
4.2. Työntekijä ja työyhteisö muutoksessa	45
4.3. Työntekijä ja organisaatio muutoksessa	49

4.4. Henkilöstön motivaatio tekijät muutoksessa	52
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>56</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>61</b>
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Suostumus osallistumisesta tutkimukseen	67
LIITE 2. Tiedote tutkimuksesta	68
LIITE 3. Haastattelukysymykset	69

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia.	17
Taulukko 1. Henkilöstön motivaatio tekijät.	32
Taulukko 2. Motivaatio tekijät muutoksessa tutkielman teemojen mukaan.	53
Taulukko 3. Henkilöstön motivaatio tekijät teorian ja aineiston mukaan.	55



---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Eeva Rouhe	
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Henkilöstön motivaatio tekijät organisaatiomuutoksessa	
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Juha Lindell	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä: 69</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Organisaatioissa nähdään nykyään jatkuvasti muutoksia. Teknologian kehittyminen, globalisaatio ja demografiset muutokset aiheuttavat murrosta ja muutosta organisaatioissa. Jotta organisaatiot selviytyvät muutoksista, tulee niiden mukautua ympäristöönsä. Muutosten avulla organisaatiot pystyvät kehittymään, menestymään ja uusiutumaan. Muutos voi aiheuttaa muutosvastarintaa henkilöstössä. Muutosvastarintaa voidaan vähentää tukemalla työntekijöitä, koulutuksella, tiedotuksella sekä osallistamisella. Jatkuvien muutosten takia on ajankohtaista tutkia, mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä organisaatiomuutoksessa.

Tutkielman tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä muutoksessa sekä mitkä tekijät työyhteisössä ja organisaatiossa motivoivat henkilöstöä muutoksessa. Tutkielman teoriaosuus koostuu tutkielman keskeisistä käsitteistä: motivaatio, motivaatioteoriat ja organisaatiomuutos. Organisaatiomuutoksen seurauksena työtä tehdään erilaisella, uudella tavalla. Organisaatiomuutoksia voidaan jaotella erityyppisiin. Tässä tutkielmassa puhutaan suunnitellusta merkittävästä muutoksesta. Muutoksessa tarvitaan motivaatiota. Motivaation avulla henkilöstö innostuu ja kiinnostuu asioista. Motivaation avulla saavutetaan myös tavoitteita. Motivaatioteorioiden kautta voidaan ymmärtää ihmisten ja organisaatioiden pyrkimyksiä sekä mahdollisuuksia yhdistää ne.

Tämä tutkielma on laadullinen tutkimus. Tutkielman kohdeorganisaationa toimii Espoossa sijaitseva Ison omenan terveysasema, missä toteutettiin suunniteltu merkittävä muutos tammikuussa 2019. Kohdeorganisaatiossa muuttuivat työympäristö, aukioloajat sekä terveysasemalle tuli uutta henkilökuntaa. Lisäksi terveysasemalla otettiin käyttöön uusia toimintatapoja. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilta syyskuussa 2019. Haastateltaviksi valittiin henkilöstöä, jotka olivat olleet mukana organisaatiomuutoksessa. Teemahaastattelun teemat ja haastattelukysymykset muodostettiin tutkielman teoriaosuudesta. Aineisto analysoitiin käyttämällä teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Analyysissä käytettiin deduktiivista päättelyä kuvaamalla aineistosta noussut motivaatio tekijä ja mistä se haastateltavien mielestä koostui. Teoriasta nostetut motivaatio tekijät ohjasivat tutkielman analyysiä.

Henkilöstön motivaatio tekijöiksi muutoksessa nousivat tässä tutkielmassa muutos ja uuden oppiminen, yhdessä suunnittelu ja kehittäminen, merkityksellinen työ, tutut asiat työssä sekä vaikuttamisen mahdollisuudet työhön. Uusi muuttunut työ nähtiin innostavana asiana. Tärkeänä tekijänä nähtiin se, että työntekijä pääsee osallistumaan ja kehittämään työtä. Toisaalta kaikkea ei ole hyvä muuttaa yhdellä kertaa, sillä työssä tuttujen asioiden koettiin helpottavan sopeutumista muutokseen. Työ koettiin merkityksellisenä ja tärkeänä. Myös työyhteisö, palaute ja työympäristö nousivat tässä tutkielmassa motivaatio tekijöiksi muutoksessa. Kannustava ja toisiaan tukeva työyhteisö nähtiin tärkeänä tekijänä muutoksessa. Palautteiden koettiin toimivan jaksamisen apuna ja kannustavan työntekijöitä. Kohdeorganisaation uusi sijainti ja tilat nähtiin motivoivana tekijänä. Lisäksi organisaation ja työntekijän yhdenmukaiset arvot ja tavoitteet motivoivat muutoksessa. Tavoitteiden koettiin ohjaavan työtä. Myös tiedon saanti nousi tässä tutkielmassa motivaatio tekijäksi muutoksessa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että muutos itsessään voi olla muutostilanteessa motivaatio tekijä. Kaikkea ei ole hyvä muuttaa kerralla, koska myös työssä tutut asiat motivoivat muutoksessa. Organisaation muutostilanteessa työntekijän on tärkeää päästä osallistumaan muutokseen ja sitä kautta päästä vaikuttamaan omaan työhön.

---

**AVAINSANAT:** motivaatio, motivaatioteoriat, organisaatiomuutos



## 1. JOHDANTO

Organisaatiot muuttuvat koko ajan, joka päivä (Burke 2018: 1). Muutoksista on tullut pysyvä osa organisaatioiden toimintaa. Niiden avulla organisaatiot pystyvät menestymään, uusiutumaan ja kehittymään. (Luoma & Arikoski 2006: 127, 135.) Teknologian kehittyminen, globalisaatio ja muutokset organisaatioiden rajoissa luovat uhkia ja mahdollisuuksia, joihin organisaatioiden tulee valmistautua (Hayes 2018: xiii). Myös väestön ikääntyminen sekä yhteisöllisissä suhteissa ja arvoissa tapahtuvat muutokset aiheuttavat muutosta ja murrosta organisaatioissa (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012: 2).

Dynaamiset ja muuttuvat ympäristöt, mitä organisaatiot kohtaavat tänä päivänä vaativat sopeutumista. Mikään yritys ei ole erityisen vakaassa ympäristössä. Kilpailu muuttuu. Kilpailijoita tulee eri puolilta maailmaa. Menestyvät organisaatiot ovat nopeita, kykeneviä kehittämään uusia tuotteita nopeasti ja saamaan ne markkinoille nopeasti. Ne ovat joustavia ja tarvitsevat joustavaa ja reagoivaa työvoimaa. Sosiaaliset trendit muuttuvat. Kuluttajat, jotka ovat vieraita toisilleen jakavat informaatiota chateissa ja blogeissa. Eri-laiset chatit tulevat työelämäänkin. (Robbins & Judge 2016: 307.) Selviytyäkseen, erityisesti pitkällä aikavälillä katsottuna, organisaatioiden tulee muuttua ja mukautua ympäristöönsä (Burke 2011: 11).

Työntekijöiden motivoimiseen ja muutokseen valmistautumiseen tulee keskittää vaivanäköä, jotta he ovat avoimia ja valmiita muutokseen. Hyvin toteutettu muutos johtaa positiivisiin tuloksiin, työntekijöiden kasvavaan sitoutumiseen organisaatioon sekä organisaation uudistumiseen. Kun esimiehet järjestävät muutokseen valmistautumiseen aikaa, koulutusmahdollisuuksia, rahaa ja muita resursseja onnistuu muutos paremmin. (Madsen, Miller & John 2005: 231–232.) Muutos aiheuttaa pelkoa ja huolta henkilöstössä. Mietitään, miten työn tekeminen muuttuu ja miten muutos vaikuttaa omaan asemaan. Jatkuvien muutosten keskellä on ajankohtaista tutkia, miten muutoksesta selviydytään ja miten motivoida henkilöstöä muutoksessa.

Tutkielman keskeiset käsitteet ovat motivaatio, motivaatioteoriat ja organisaatiomuutos. Organisaatiomuutoksen seurauksena työtä tehdään ja organisoidaan uudella erilaisella ta-



valla (Dawson 2003: 11). Muutoksessa tarvitaan motivaatiota. Se on tärkeä tekijä organisaation muutosprosessissa, jotta muutoksen yli päästään onnistuneesti (Alas 2007: 31; Anurakti 2013: 46). Motivaation avulla luodaan uusia innovaatioita ja saavutetaan tavoitteita. Motivaatio on kykyä innostua ja kiinnostua asioista. Innostunut ja työhönsä ilolla suhtautuva työntekijä on motivoitunut. Tahto tekemiseen ja innostus syntyvät työntekijässä itsessään. Työntekijää ei voida pakottaa motivoitumaan, mutta motivoitumista voidaan kuitenkin tukea monin tavoin. Jokaisessa työssä löytyy negatiivisia ja positiivisia tekijöitä. (Sinokki 2016: 7, 11.) Motivaatioteorioiden kautta voidaan nähdä erilaisia mahdollisuuksia yhdistää ihmisten ja organisaatioiden pyrkimykset (Harisalo 2008: 101).

### 1.1. Tutkielman tarkoitus

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä organisaatiomuutoksessa, sekä mitkä tekijät työyhteisössä ja organisaatiossa motivoivat henkilöstöä organisaatiomuutoksessa. Kaikkiin tilanteisiin ja ihmisiin soveltuvia yleisiä motiivintapoja ei ole olemassa vaan motivaatioon vaikuttavat tekijät riippuvat työtehtävien luonteesta, henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä organisaation vallitsevista tilannetekijöistä (Peltonen & Ruohotie 1989: 10–11).

Tutkielman pääkysymys on:

Mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä muutoksessa?

Tutkielman pääkysymystä tarkentavana lisäkysymyksenä ovat:

Mitkä tekijät työyhteisössä motivoivat henkilöstöä muutoksessa?

Mitkä tekijät organisaatiossa motivoivat henkilöstöä muutoksessa?

Tutkielman kohdeorganisaationa toimii Espoossa sijaitseva Ison omenan terveysasema. Tutkielmassa selvitetään tämän terveysaseman työntekijöiden motivaatio tekijöitä organisaatiomuutoksessa. Kohderyhmänä on Ison omenan terveysaseman hoitohenkilökunta sekä lääkärit, jotka ovat olleet mukana terveysaseman organisaatiomuutoksessa. Tutkiel-

man tulokset antavat esimiehille tietoa työntekijöiden motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja sitä kautta edistävät työntekijöiden hyvinvointia, työmotivaation kasvua ja sitoutumista työhön uudistuneessa työyksikössä.

## 1.2. Tutkielman rakentuminen

Tutkielma rakentuu teoriaosuudesta, menetelmäosuudesta, empiirisestä osuudesta sekä johtopäätöksistä ja pohdinnasta. Teoriaosuus esitellään luvussa kaksi ja se koostuu tutkielman keskeisistä käsitteistä. Aluksi luvussa kuvataan minkälaisista asioista motivaatio ja työmotivaatio rakentuvat, sekä mitkä tekijät vaikuttavat motivaation rakentumiseen. Lisäksi luvussa esitellään tutkielmaan valitut neljä motivaatioteoriaa, joista kaksi edustavat varhaisia motivaatioteorioita ja kaksi nykyaikaisempia motivaatioteorioita. Organisaatioiden toimintaan vaikuttavat muutokset niiden ympäristössä. Teoriaosuudessa käydään läpi minkälaiset muutosvoimat ajavat organisaatioita muuttumaan. Organisaatiomuutoksia voidaan jaotella erilaisiin tyypeihin muutoksen perusteella. Luvussa käydään läpi muutosten erilaisia tyyppejä sekä kuvataan mihin muutos tyyppiin kohdeorganisaatio sijoittuu. Lisäksi luvussa kuvataan, miten muutos vaikuttaa henkilöstöön. Luvun lopussa esitellään teorian perusteella esille nousseet henkilöstön motivaatio tekijät ja tutkielman teemat. Teoriaosuus painottuu enemmän motivaation ja motivaatioteorioiden määrittelyyn, koska tutkielman tarkoituksena on etsiä motivaatio tekijöitä muutoksessa.

Luku kolme on tutkielman menetelmäosuus. Luvussa kuvataan tutkielman menetelmä valintaa. Tämä tutkielma on laadullinen tutkielma ja aineiston keräys menetelmäksi tässä tutkielmassa valittiin teemahaastattelu. Lisäksi luvussa kerrotaan tarkemmin tutkielman kohdeorganisaatiosta ja siitä, missä vaiheessa kohdeorganisaation muutosta haastattelut tehtiin. Luvun lopuksi kuvataan analyysivaihe. Aineisto analysoitiin käyttämällä teorialähtöistä sisällönanalyysia.

Luku neljä on tutkielman empiirinen osuus. Luvussa esitellään tutkielman tulokset tutkielman teema-alueiden mukaisesti. Luvun lopussa on nähtävillä taulukko henkilöstön

motivaatio tekijöistä muutoksessa tutkielman teema-alueiden mukaan sekä taulukko motivaatio tekijöistä teorian ja aineiston mukaan. Luvussa viisi käydään lyhyesti läpi tutkimus menetelmä ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa pohditaan tutkielman luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi pohditaan tulosten käytettävyyttä muissa organisaatioissa sekä esitellään jatkotutkimus aihe.

## 2. HENKILÖSTÖN MOTIVAATIO JA ORGANISAATIOMUUTOS

### 2.1. Motivaatio

Sana motivaatio on lähtöisin latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Termiä on myöhemmin laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden järjestelmää. (Ruohotie 1998: 36.) Motiivi on motivaatio-sanan kantasana. Se tarkoittaa aihetta tai syytä. (Sinokki 2016: 61.) Kun puhutaan motiiveista, viitataan usein sisäisiin yllykkeisiin, palkkioihin ja rangaistuksiin, haluihin, vietteihin tai tarpeisiin (Ruohotie 1998: 36).

Motivaatio ohjaa ihmisten aktiivisuutta, ahkeruutta ja vireyttä. Sitä käytetään tehtävissämme ja toimissamme ja se vaikuttaa käyttäytymiseemme. Motivaatio on myös psyykinen tila, jonka avulla ihminen toimii saavuttaakseen tavoitteita. (Sinokki 2016: 60.) Motivaatio on myös prosessi, joka käsittää yksilön innon, sinnikkyuden ja toiminnan oikein suuntaamisen päästäkseen päämääräänsä. Into on keskiössä, kun puhutaan motivaatiosta. Se liittyy siihen, kuinka kovasti yksilö yrittää. Korkea innokkuuden taso ei kuitenkaan johda suotuisiin suorituksiin työssä, jos sitä ei suunnata sellaiseen suuntaan, mistä organisaatio hyötyy. Sinnikkyys mittaa sitä, kuinka kauan yksilö yrittää suoriutua tehtävästä. Motivoitunut yksilö yrittää suoriutua tehtävästä tarpeeksi kauan saavuttaakseen päämäärän. (Robbins & Judge 2016: 128.) Toisten ihmisten läsnäolo vaikuttaa motivaatioon. Toisten läsnäololla tehtävää suoritettaessa näyttää olevan energisoiva vaikutus yksilöön ja yleensä se kasvattaa työn tulosta. Toisten läsnäolo voi kasvattaa myös motivaationaalista painetta noudattaa, mukautua ja totella yhteisön sääntöjä. (Petri & Govern 2004: 313.)

Motivaatio voidaan jaotella ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Sisäisesti motivoitunut ihminen työskentelee työn kiinnostavuuden ja sisällön vuoksi. (Vartiainen & Nurmela 2002: 190.) Sisäisessä motivaatiossa toimitaan luontaisesta tyydytyksestä, eikä erotettavissa olevasta ulkoisesta tapahtumasta. Sisäisesti motivoitunut ihminen toimii ilosta tai tehtävään liittyvästä haasteesta eikä ulkoisesta palkkiosta tai paineesta. (Ryan & Deci 2000: 56.) Sisäinen motivaatioon kuuluu tunne saavutuksesta, tuloksesta ja vastuullisuudesta.

Se voi olla myös tunnetta haastetuksi tulemisesta, kokemuksesta oppimisesta tai sitouttavasta tehtävästä. Myös merkityksellinen työ on liitetty sisäiseen motivaatioon. (Anurakti 2013: 40.) Sisäinen motivaatio on jossakin mielessä olemassa yksilön sisällä tai jossakin mielessä se on olemassa yksilön ja toiminnan välisessä yhteydessä. Ihmiset ovat motivoituneita joihinkin toimintoihin ja joihinkin eivät. Kaikki eivät ole sisäisesti motivoituneita johonkin tiettyyn tehtävään. Koska sisäinen motivaatio tulee esille jossakin mielessä tehtävän ja yksilön välillä, on sisäistä motivaatiota määritelty myös tyydytyksenä, jonka yksilö saa, kun on sisäisesti motivoitunut ja sitoutunut johonkin tehtävään. Sisäinen motivaatio on tärkeä ihmiselle. Syntymästä lähtien ihmiset ollessaan terveimmillään ovat aktiivisia, uteliaita, tiedonhaluisia ja jatkuvasti valmiita oppimaan ja he eivät vaadi erillistä kannustetta tai palkkiota tehdäkseen näin. Tämä luonnollinen motivaatio taipumus on tärkeä elementti sosiaalisessa, kognitiivisessa ja fyysisessä kehityksessä. Sisäisen mielenkiinnon kautta ihmisen taidot ja tietoisuus kasvaa. Tämä taipumus ei rajoitu vain lapsuuteen vaan on tärkeä osa ihmisen elämää, joka vaikuttaa saavutuksiin ja hyvinvointiin. (Ryan & Deci 2000: 56.)

Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä (Ruohotie 1998: 38). Anuraktin (2013: 40) mukaan motiivit ulkoisessa motivaatiossa ovat näkyviä tai aineellisia ja ne on saatu toisilta ihmisiltä. Vasalammen (2017: 55) mukaan ulkoisessa motivaatiossa tavoitteeseen pyritään esimerkiksi ulkoisen palkkion takia, tilanteen tai muiden ihmisten vaatimusten vuoksi tai ahdistuksen ja syyllisyyden tunteiden välttämiseksi. Työpaikalla ulkoisia motiiveja ovat esimerkiksi edut, palkka ja ylennys. Ulkoinen motiivi on myös pyrkimys välttää rangaistus kuten irtisanominen tai siirto työpaikalla. Ulkoiset motiivit ovat välttämättömiä organisaatiossa, jotta ihmiset kiinnostuvat työpaikasta ja pysyvät siellä. Niitä käytetään myös, jotta työntekijät parantaisivat suoritusta ja tavoittelisivat uusia korkeammalla olevia päämääriä. Ne eivät kuitenkaan selitä kaikkea sitä ponnistelua, mitä työntekijä tekee. (Anurakti 2013: 40.) Ulkoisen motivaation pohjalta toimiminen saattaa heikentää ihmisen hyvinvointia. Se voi myös johtaa tavoitteesta luopumiseen, kun kohdataan vastoinkäymisiä. (Vasalampi 2017: 55.)

Ulkoista ja sisäistä motivaatiota ei voi pitää täysin erillisinä. Ne täydentävät toisiaan. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio voivat esiintyä myös yhtäaikaisesti. Ulkoisen ja sisäisen

motivaation motiiveissa on eroja toisten ollen hallitsevampia, kuin toiset. Sisäiset palkkiot ovat pitkäkestoisempia ja ne vaikuttavat motivaatioon pidempään. Tarve saada ulkoisia palkkioita voi esiintyä usein, mutta niiden kesto on lyhytaikaista. (Ruohotie 1998: 38.) Sisäisellä motivaatiolla on myönteisiä vaikutuksia työntekijän henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja työsuoritukseen. Yksilön ja toiminnan välillä sisäinen motivaatio mahdollistuu, kun organisaatio pystyy tarjoamaan yksilölle sitä, mitä yksilön vahvuudet, kiinnostuksen kohteet ja arvot vastaavat. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017: 105, 107.)

Motivaatio voidaan jakaa Ruohotien (1998: 41) mukaan myös yleismotivaatioon ja tilannemotivaatioon. Tilannemotivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen. Se syntyy, kun ulkoiset ja sisäiset ärsykkeet luovat joukon motiiveja, jotka saavat aikaan toimintaa, joka suuntautuu tavoitteeseen. Tilannemotivaatio voi vaihdella riippuen tilanteesta. Yleismotivaatio kuvaa motivaation keskimääräistä tasoa. Se kuvaa vireyttä ja käyttäytymisen yleistä suuntaa. Tilannemotivaatio on riippuvainen yleismotivaatiosta.

Ilmiönä motivaatio on hyvin monimutkainen. Ihmisen pyrkimykset, toiveet, tarpeet, vietit ja odotukset vaikuttavat motivaatioon hyvin monimutkaisella tavalla. Lisäksi monet riskikkäiset motiivit vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen. (Juuti 2006: 38.) Myöskään sitä miten motivaatio syntyy, sammuu ja miten sitä ylläpidetään ei osata selittää täysin (Sinokki 2016: 78). Motivaatiota on myös vaikea mitata, sen monimuotoisuuden vuoksi. Osa motiiveista on synnynnäisiä ja toiset ovat opittuja. Sosiaaliset prosessit ja kognitiot määrittävät paljon ihmisen motivaatiota. Osaamisen, hallinnan ja kasvun tarpeet vaikuttavat käyttäytymiseemme. Syy miksi olemme motivoituneita käyttäytymään, miten käyttäytymme, vaihtelee. Yleisesti voidaan sanoa, että motivaatio liittyy toiminnan suuntaamiseen ja käynnistämiseen ja siihen vaikuttaa innon ja sinnikkyuden vaihtelut. (Petri & Govern 2004: 35.)

## 2.2. Työmotivaatio

Vartiaisen ja Nurmelan (2002: 188–189) mukaan työmotivaatio on yksilön tila, joka suuntaa, energisoi, synnyttää sekä ylläpitää yksilön työtoimintaa. Kun ihminen on moti-

voitunut työhönsä, hän on tavoitesuuntautunut ja toimintahaluinen. Kun puhutaan työmotivaatiosta, puhutaan suuresta motiivien verkostosta. Työmotivaatiossa motiivit voivat olla ulkoisia tai sisäisiä. Sisäiset motiivit voivat olla tiedostamattomia tunteiden värittämiä vaikutuksia. Ulkoiset motiivit taas ovat helposti verbalisoituvia ja määrällistettäviä. Työmotivaatio on positiivisesti sidoksissa organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen (Anurakti 2013: 40).

Anuraktin (2013: 40) mukaan työmotivaatio on sitä, kun sisäiset ja ulkoiset voimat ajavat yksilöä työskentelemään parhaalla mahdollisella tavalla siinä organisaatiossa, missä työskentelee. Myös Pinder (2008: 11–13) määrittelee työmotivaation ihmisen ulkoisten ja sisäisten tekijöiden järjestelmäksi, joka saa aikaa tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on Pinderin (2008: 11–13) mukaan suunta, voimakkuus, kesto ja muoto. Tämä määritelmä korostaa työntekijän sisäisten tekijöiden kuten tarpeiden ja ulkopuolelta tulevien tekijöiden, kuten työn luonteen tai palkkiojärjestelmän vaikutusta työmotivaatioon. Työmotivaation muoto tarkoittaa ihmisen sisäistä vireystilaa. Kenenkään motivaatiota ei voida nähdä, mutta sisäistä vireystilaa voidaan likimääräisesti arvioida. Työmotivaation suunta tarkoittaa suuntautumista jotakin tavoitetta kohti. Työntekijä kokee työnsä innostavaksi ja mielekkääksi, jos organisaation ja työntekijän tavoitteet ovat samansuuntaiset. Jos taas tavoitteet eivät ole samansuuntaiset vaikuttaa se työntekijän työkäyttäytymiseen negatiivisesti. Työmotivaation voimakkuus ja kesto vaihtelevat. Työntekijä voi olla voimakkaasti motivoitunut jostakin työtehtävästä. Kesto voi olla hetkellistä tai kestää vuosikausia. Jossakin työtehtävässä motivaatio voi olla keskitasoa, jos työtehtävä ei ole kovin innostava. Jos työntekijä kokee haluttomuutta tehdä jotakin työtehtävää voi työmotivaatio olla alhainen. (Lämsä & Hautala 2005: 80–81.)

Organisaation suorituskyvylle on tärkeää ymmärtää ne tekijät, jotka motivoivat henkilökuntaa (Robbins & Judge 2016: 163). Tieteellisessä liikkeenjohdossa oletettiin, että ihmisten motivaatiota ja valintoja ohjaa voimakkaasti taloudelliset tekijät eikä ihmisen psykologisiin ja sosiaalisiin ulottuvuuksiin kiinnitetty huomiota. Ihmissuhteiden koulukunnassa taas oletettiin, että organisaation suorituskky ja tehokkuus lisääntyisi, kun vaikutetaan ihmisten innostukseen ja intoon ja sitä kautta motivaatioon. (Harisalo 2008: 61, 100.) Hawthorne tutkimusten mukaan, jotka tehtiin 1920- ja 1930- luvuilla Elton Mayon

johdolla, työntekijöiden motivaatioon oli vaikutusta sillä, miten työyhteisöä johdettiin, miten työntekijät kokivat tulevansa arvostetuksi ja millainen ryhmähenki oli. (Virtanen & Stenvall 2014: 71.)

Työntekijän motivaatioon organisaatiossa vaikuttaa työympäristö, työn ominaisuudet sekä työntekijän elämäkokemukset, persoonallisuus ja elämänvaihe. Motivaatio on yksilön ja tilanteen vuorovaikutusta. Yksilö on motivoitunut, kun hänellä on tarkoituksenmukainen osa työn kokonaisuudessa, työ on riittävän haastavaa ja siinä on hyväksytyt tavoitteet. Lisäksi palkkioiden tulee olla saavutettavissa. Työyhteisöllä on myös suuri vaikutus motivaatioon. Se vaikuttaa työntekijän ja koko organisaation motivaatioon. (Sinokki 2016: 80–81.) Työntekijät, jotka kokevat olevansa arvostettuja, joiden eroavaisuudet huomioidaan ja joilla on mahdollisuus työskennellä työssä, joka on sopiva heidän vahvuuksilleen ja mielenkiinnolle, ovat motivoituneita korkealla tasolla. Työntekijöiden huomiointi ja osallistaminen voi nostaa työhön sitoutumista, lisätä työntekijän tuottavuutta, motivaatiota ja tyydytystä työhön. (Robbins & Judge 2016: 163.) Salmisen (2001: 139) mukaan merkittävän työn tekeminen on motivaatiotekijä, sekä halu tehdä työtä, joka hyödyttää myös muita ihmisiä.

### 2.3. Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioita ja malleja on paljon, eikä yhtä yhtenäistä motivaatiomallia ole olemassa. Steers, Porter ja Bigley (1996) jaottelevat motivaatiomallit prosessi- ja sisältöteorioihin. Prosessiteorioiden kautta voidaan ymmärtää miten toiminnan suuntaaminen, ylläpito ja energisointi tapahtuvat. Sisältöteoriat kuvaavat taas, miten yksilön sisäiset tekijät ylläpitävät, suuntaavat ja energisoivat toimintaa. (Vartiainen & Nurmela 2002: 189–190.) Motivaatioteoriat voidaan jakaa myös varhaisiin ja nykyisiin motivaatioteorioihin. Varhaiset motivaatioteoriat esittivät perustan työntekijän motivaatiolle ja näiden terminologia on esimiehillä edelleen käytössä. Tähän tutkielmaan on valittu varhaisista motivaatioteorioista yksi kaikkein tunnetuin motivaatioteoria, joka on Maslow'n tarvehierarkia sekä Herzbergin motivaatio-hygieniateoria. (Robbins & Judge 2016: 128, 132.) Nämä teoriat ovat Burken (2018: 182) mukaan sovellettavissa myös organisaation muutokseen



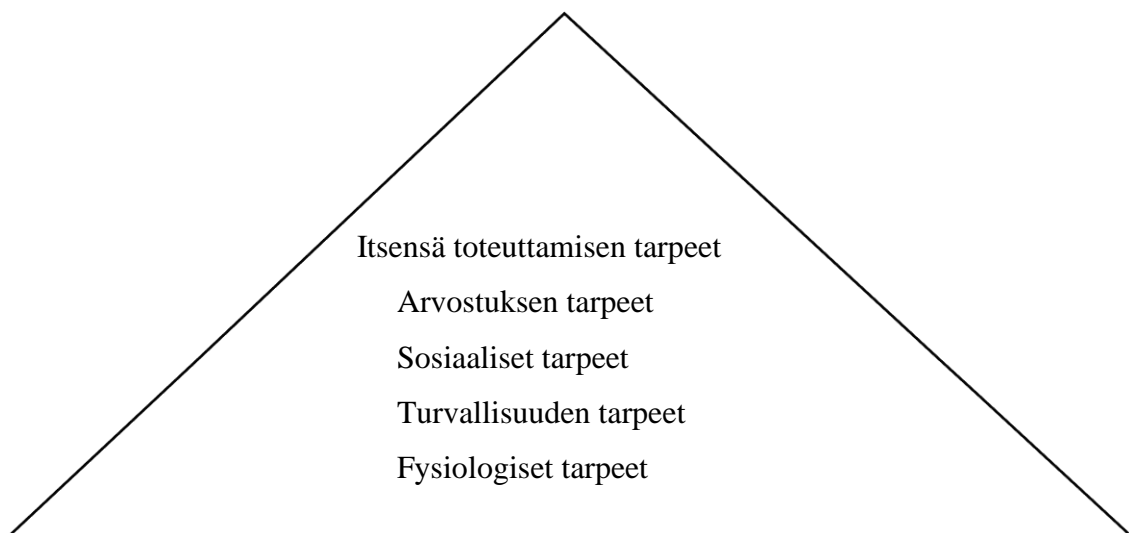
ja kehittämiseen. Kahden varhaisen motivaatioteorian lisäksi tähän tutkielmaan on haluttu ottaa kaksi nykyaikaisempaa motivaatioteoriaa, joiden kautta voidaan ymmärtää tämänhetkistä ajattelua motivaatiosta. Nämä teoriat ovat Deci & Ryanin itsemääräämisteoria sekä Locken tavoiteteoria. (Robbins & Judge 2016: 132.) Tämän tutkielman tarkoituksena on etsiä henkilöstön motivaatio tekijöitä muutoksessa, jonka takia Maslow'n tarvehierarkia ja Herzbergin motivaatio-hygieniäteoria soveltuvat hyvin tämän tutkielman teorioiksi, koska ne ovat sovellettavissa organisaation kehittämiseen ja muutokseen. Lisäksi Decin & Ryanin itsemääräämisteoria ja Locken tavoiteteoria tuovat esille tämän hetkisiä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja tuovat näin tutkielmaan ajankohtaisuutta.

Motivaatio on avaintekijä organisaation muutos prosessissa. Ihmisiä eteenpäin ajava voima on yhdistelmä ihmisen tarpeista. (Alas 2007: 31.) Motivaatioteorioissa perusajatuksena on se, että yksilöt pyrkivät tyydyttämään tarpeitaan organisaatioissa. Kun jokin tarve on tyydytetty, tulee tilalle uusia tarpeita. Yksilö suhtautuu kielteisesti organisaation pyrkimyksiin, jos organisaatio ei pysty tyydyttämään hänen tarpeitaan. Näin yksilön käyttäytyminen ei ole organisaation toimenpiteiden syy vaan seuraus. (Harisalo 2008: 101.) Tyydyttymättömät tarpeet voivat motivoida ihmisiä oppimaan uusia taitoja ja muuttamaan käyttäytymistä (Alas 2007: 31).

### 2.3.1. Maslow'n tarvehierarkia

Abraham Maslow'n tarvehierarkia on parhaiten tunnettu motivaatioteoria (Robbins & Judge 2016: 128). Maslow esitteli ihmisen eräänlaisena psykologisena organismina, joka pyrkii tyydyttämään tarpeen pyrkiessään täydelliseen kehitykseen ja kasvuun (Morgan 2006: 35). Maslow'n mukaan erilaiset tarpeet motivoivat ihmistä. Nämä tarpeet etenevät portaittain tärkeysjärjestyksessä. (Lämsä & Hautala 2005: 82.) Ylemmällä tasolla olevat tarpeet ovat psykologisia ja alemmalla tasolla olevat tarpeet fysiologisia (Sinokki 2016: 73). Teorian mukaan ihmiselle nousee uusia tarpeita, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty (Maslow 1943: 393). Maslow'n teorian mukaan siitä, että organisaatio pystyy tyydyttämään ihmisten tarpeet, seuraa motivaatio. Lisäksi ihmiset ovat sitä motivoituneempia, mitä korkeammalla he ovat tarpeiden hierarkiassa. (Harisalo 2008: 102.)

Maslow'n tarvehierarkiassa tarpeet ovat toisiinsa yhteydessä järjestyen hierarkkisesti (Maslow 1943: 394). Alimpana tarpeiden hierarkiassa ovat fysiologiset tarpeet, jotka ovat ihmisen tarpeista tärkeimpiä. Kun nälkä, jano, vaatetus, lämpö ja suoja sekä muut kehon tarpeet on tyydytetty, siirtyy ihminen tarvehierarkiassa turvallisuuden tarpeeseen. Turvallisuuden tarpeen tyydyttämiseen kuuluu vaaran välttäminen, suojautuminen tunne-elämän haitoilta sekä fyysisiltä haitoilta. Turvallisuuden tarpeen jälkeen ihmiselle nousee rakkauden, kiintymyksen ja yhteenkuuluvuuden tarve eli sosiaaliset tarpeet. Ihminen alkaa etsimään paikkaa ryhmässä, suhdetta toiseen ihmiseen. Ihmiselle tulee tarve toimia ryhmässä ja saada hyväksyntää toisilta. Seuraavaksi hierarkiassa nousee arvostuksen tarpeeseen. Tähän kuuluvat itsenäisyys, itsekunnioitus, arvostus ja kunnioitus muilta sekä saavutukset. Lopuksi nousee tarvehierarkiassa itsensä toteuttamisen tarpeisiin, johon kuuluvat henkinen kehittyminen ja kasvu, tiedon määrän lisääntyminen ja luovuus sekä omat saavutukset. (Maslow 1943: 376, 380–381; Lämsä & Hautala 2005: 82.) Kuviossa 1. on esitelty Maslow'n tarvehierarkia.



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (mukaellen Lämsä & Hautala 2005: 82).

Työelämässä fysiologisia tarpeita tyydyttää ruokatauko, palautuminen ja liikunta. Turvallisuuden tarpeita tyydyttää varma työsuhte, työergonomia ja työturvallisuus sekä palkkaus. (Lämsä & Hautala 2005: 82.) Yksilön turvallisuuden tarvetta tyydyttää myös esimerkiksi se, että yksilöllä ja organisaatiolla on yhdenmukaiset arvot sekä tavoitteet esimerkiksi siitä, miten ihmisiä kohdellaan organisaatiossa tai sen ulkopuolella. Tämä lisää myös yksilön motivaatiota. (Burke 2018: 235–236.) Työyhteisö tyydyttää sosiaalisia tarpeita (Lämsä & Hautala 2005: 82). Yhteenkuuluvuuden tunne tulee paremmin tyydytettävä yrityksessä, missä on voimakas organisaatiokulttuuri, missä ihmisen hyväksyvät ja tukevat toisiaan ja muodostavat työtiimejä hyvässä yhteishengessä (Alas 2007: 31). Yhteisöllisyys kasvattaa työpaikalla myös hyvinvointia ja sen avulla selviydytään paineista. Se hyödyttää organisaatiota tuottamalla hyvinvointia ja terveyttä, vaikka se ei olekaan ominaisuus, jonka organisaatio on tuottanut. (Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009: 59–60.) Arvostuksen tarvetta voidaan työpaikalla tyydyttää erilaisilla palautekäytännöillä, kehityskeskusteluilla ja palkitsemisella. Itsensä toteuttamisen tarpeita tyydyttää työpaikalla työnilo, urakehitys sekä tunne siitä, että osaa oman työn. Myös sitoutuminen on itsensä toteuttamisen tekijä työpaikalla. Kun työtehtävät muuttuvat syntyy ihmiselle uusia tarpeita. Näin ollen tarvehierarkia vaihtelee olosuhteiden, tilanteen ja ihmisen elämäntilanteen mukaan eikä ole koskaan pysyvä. (Lämsä & Hautala 2005: 82–83.)

Maslow'n tarvehierarkia on hyvin suosittu, koska sen perusidea on yksinkertainen. Maslow ajatukselle tarpeiden jakautumisesta hierarkkisesti ei ole löydetty kuitenkaan empiiristä tukea. Ihmiset voivat olla samanaikaisesti huolissaan monista eri tarpeistaan ja tähän vaikuttaa elämäntilanne. Ihmiset voivat siis liikkua tarpeesta toiseen edestakaisin tilanteen mukaan. Näin organisaatioiden voi olla vaikea reagoida ihmisten tarpeisiin koska ne muuttuvat koko ajan jokaisen oman psykologisen logiikan mukaan. (Harisalo 2008: 102.) Maslow'n teoriolla on ollut myös voimakkaat seuraukset. Se esitti, että byrokraattiset organisaatiot, joissa pyrittiin motivoimaan työntekijöitä turvatun työn tai rahan kautta rajoitti ihmisen kehityksen tarvehierarkian alemmille tasoille. Pian huomattiin, että työpaikat ja ihmisten väliset suhteet voitaisiin suunnitella niin, että luodaan olosuhteet työntekijöiden kasvulle, joka auttaisi samanaikaisesti organisaatiota saavuttamaan tavoitteet ja päämäärät. (Morgan 2006: 36.) Jatkossa tässä tutkielmassa Maslow'n tarvehierarkiasta käytetään nimitystä tarvehierarkia.

### 2.3.2. Ryanin & Decin itsemääräämisteoria

Richard M. Ryanin ja Edvard L. Decin itsemääräämisteoria on kokonaisvaltainen ja laajasti tutkittu motivaatioteoria, joka näkee ihmisen psykologiset tarpeet välttämättömänä psykologisena ravinteena. Teoria määrittää, että ihmisillä on kolme perustavanlaatuaista psykologista tarvetta: competence, autonomy, relatedness. (Deci & Ryan 2014: 14.) Nämä kolme perustarvetta voidaan suomentaa monella eri tavalla. Tässä tutkielmassa käytetään Vasalammen (2017: 59) käyttämiä suomennoksia: tarve pystyvyyden tunteeseen, autonomian tarve ja yhteenkuuluvuuden tarve. Nämä kolme perustarvetta ovat yhteydessä sisäiseen motivaatioon, hyvään suoriutumiseen ja hyvinvointiin (Lintunen 2017: 178). Pystyvyyden tunne on tunnetta pätevyydestä ja osaamisesta. Kun ihmisen autonomian tarve on tyydytetty, kokee hän, että voi vaikuttaa omaan tekemiseensä ja päätöksentekoon, sekä voi valita asioita elämässään. Yhteenkuuluvuuden tarve on tarvetta kuulua ryhmään ja olla hyväksyty siinä. Teorian oletuksena on, että ihminen on motivoituva, itseään ohjaava ja aktiivinen luonnostaan. Ihminen pyrkii suoriutumaan ympäröivistä haasteista, asettaa itselleen tavoitteita sekä liittyy minäkuvaansa uudet kokemukset. Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa siihen, miten yksilö motivoituu. Sosiaalinen ympäristö voi joko tukea tai ehkäistä yksilön psykologista kasvua ja kehitystä. (Vasalampi 2017: 54, 59.)

Itsemääräämisteoriassa tutkitaan motiivityyppien merkitystä yksilön henkiselle kehitykselle ja kasvulle. Motiivin laatu tai motivaation lähde on olennaisempi, kuin motivaation määrä. (Vasalampi 2017: 54–55.) Itsemäärääminen alkaa motiivista, joka on yksilön tietoisuus tarpeesta. Motiivit voivat nousta ajureista tai niiden johdoksista, sisäisistä tarpeista tai tunteista. Negatiivinen vaikutus, kuten pelko voi motivoida käytökseen, mikä on suunnattu pelon vähentämiseen. Positiivinen vaikutus, kuten esteettinen nautinto voi motivoida käytökseen, joka on suunnattu kokemuksen ylläpitoon tai parannukseen. (Deci & Ryan 1985: 232.)

Itsemääräämisteorian mukaan ihminen on enemmän motivoitunut johonkin tehtävään, kun hän saa itse päättää mitä tekee. Jos tehtävästä tulee tunne, että sitä tehdään enemmän

velvollisuudesta kuin vapaasta tahdosta, heikentää tämä motivaatiota. Esimerkiksi työ, josta saadaan palkkaa, on ihmiselle enemmän tehtävä, mitä täytyy tehdä, kuin tehtävä, jota haluaa tehdä. Kun autonomian tarve ajaa ihmistä eteenpäin, ihmiset etsivät tietä saavuttaakseen pystyvyyden tunteen ja positiivisia yhteyksiä muihin. (Robbins & Judge 2016: 132–133.) Teorian mukaan ihminen pyrkii luonnostaan omaksumaan ja sisäistämään ympäristönsä sosiaalisesti hyväksytyt säännöt, arvostukset ja tavat osaksi omaa minäkuvaansa ja arvojaan, jotta kokisi itseohjautuvuutta toiminnassaan. Näin ulkoiset motiivit vaiheittain sisäistyvät ihmiselle. Esimerkiksi ulkoisia motiiveja voivat olla opiskelijan motiivi opiskella, koska pitää oppiainetta tärkeänä tai vanhemman vaatimuksesta. Se, että opiskelija pitää oppiainetta tärkeänä on sisäistynyt ulkoinen motiivi osittain. (Vasalampi 2017: 56.) Esimiehet voivat toimia autonomiaa tukevasti kuuntelemalla työntekijöiden näkökulmia, tunnistamalla heidän tunteita ja rohkaisemalla heitä laatimaan omia suunnitelmia ongelmien ratkaisuihin. Kun esimies tukee autonomiaa, hän tarjoaa oleellista tietoa työntekijöille ja antaa palautetta, jos se on tarpeen. Palautetta tulee antaa tukeamalla työntekijöitä ja niin ettei tuomita. (Baard, Deci & Ryan 2004: 2050.)

Kun organisaatio antaa ulkoisia palkkioita erinomaisesta työstä, työntekijät eivät koe, että tekevät sitä omasta sisäisestä halusta loistaa, vaan koska organisaatio niin haluaa. Ulkoisten palkkioiden pois jättäminen voi vaihtaa yksilön käsityksen siitä, miksi hän työskentelee organisaatiossa sisäiseksi haluksi. Erilaiset työn takarajat ja palkkiot vähentävät motivaatiota, jos ihmiset näkevät ne kontrolloivina tai pakottavina. Itsemääräämisteorian alkuvaiheissa nähtiin kuitenkin, että ulkoiset palkkiot kuten sanallinen kehuminen ja palaute voivat parantaa sisäsyntyistä motivaatiota tietyissä tilanteissa. Myös työn takarajat ja erityiset työn standardit voivat parantaa sisäsyntyistä motivaatiota, jos ihmiset kokevat, että he voivat itse kontrolloida omaa käytöstä. (Robbins & Judge 2016: 133.) Jatkossa tässä tutkielmassa Decin & Ryanin itsemääräämisteoriasta käytetään nimitystä itsemääräämisteoria.

### 2.3.3. Herzbergin motivaatio-hygieniateoria

Motivaatio-hygieniateoria on Frederic Herzbergin teoria kahdesta motivointiin vaikuttavasta tekijästä (Harisalo 2008: 105). Herzberg kehitti teorian keräämänsä haastatteluai-

neiston perusteella. Tutkimuksessa haastateltiin insinöörejä ja kirjanpitäjiä ja haastatteluja tehtiin noin 200 kpl. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1967: 32, 107.) Haastatteluaineistossa kysyttiin mitä ihmiset haluavat työltään. Kun vastaajat olivat tyytyväisiä, kuvasivat he tekijöitä, jotka liittyivät heidän työhönsä sekä tapahtumia, jotka osoittivat, että he suoriutuivat hyvin työstään ja siinä oli mahdollisuus ammatilliseen kasvuun. Tyytyväisyyttä koskevia tekijöitä teoriassa kuvataan motivaatio tekijöiksi. Sitä vastoin tyytymättömyys työhön ei koettu liittyvät itse työhön vaan olosuhteisiin, mitkä liittyivät työn tekemiseen. Näistä tekijöistä nousi työntekijälle kuva, että konteksti missä työtä tehdään, on epäreilu ja huonosti organisoitu ja sellaisenaan edustaa epäterveellistä psykologista työympäristöä. Näitä tyytymättömyyttä koskevia tekijöitä Herzberg kuvaa hygieniatekijöiksi. Hygieniatekijöiksi näitä kutsutaan, koska ne käyttäytyvät tavalla vastaten lääketieteellistä hygieniaa. Hygienia poistaa terveysuhat ympäristöstä. Kun työn kontekstissa on haitallisia tekijöitä, vaikuttavat ne haitallisesti asenteeseen työssä. Hygieniatekijöitä parantamalla päästään positiiviseen työasenteeseen. Hygieniatekijöihin kuuluvat ohjaus, organisaation tavoitteet, ihmisten väliset suhteet, esimies-alaissuhde, palkka, fyysiset työolosuhteet, työturvallisuus, yrityksen käytännöt, edut ja hallinnolliset käytännöt. Kun nämä tekijät eivät ole työntekijän mielestä hyväksyttävällä tasolla, aiheuttaa se tyytymättömyyttä työhön. (Herzberg ym. 1967: 113; Harisalo 2008: 106.)

Tekijät, jotka johtavat työtyytyväisyyteen ovat erillisiä ja erottuvat työtytymättömyyteen johtavista tekijöistä. Poistamalla työtytymättömyyteen johtavia tekijöitä esimies voi rauhoittaa tilannetta työpaikalla, mutta ei luo tällä motivaatiota. Kun hygieniatekijät ovat kunnossa ihmiset eivät ole tyytymättömiä, mutta eivät myöskään tyytyväisiä. Motivoitakseen ihmisiä Herzberg korostaa tekijöitä, jotka yhdistyvät itse työhön tai lopputulemista, jotka suoraan johtavat siitä. Motivaatiotekijöitä ovat: henkilökohtaisen kasvun mahdollisuudet, vastuulliset tehtävät, saavutukset, tunnustus, yleneminen sekä mahdollisuus saada aikaan. Nämä ovat ominaispiirteitä, jotka ihmiset kokevat palkitseviksi. (Harisalo 2008: 106; Robbins & Judge 2016: 131.)

Herzbergin teoria on hyvin suosittu, mutta se on saanut myös kritiikkiä. Herzbergin teoriaa on pidetty asioita liian paljon yksinkertaistavana ja metodologiaa epäluotettavana. On väitetty myös, että teoria kuvaa enemmän työtyytyväisyyttä kuin motivaatiota. Se ei

kuitenkaan tarjoa mittaustekniikka tai johdonmukaista ja kokonaisvaltaista kuvaa työtyytyväisyydestä. (Harisalo 2008: 108.) Jatkossa tässä tutkielmassa Herzbergin motivaatiohygieniateoriasta käytetään nimitystä motivaatio-hygieniateoria.

#### 2.3.4. Locken tavoiteteoria

Edwin Locke esitti tavoiteteoriassaan, että aikomus työskennellä kohti tavoitetta on tärkeä työmotivaation lähde. Tavoite kertoo työntekijälle paljonko ponnistelua vaaditaan ja mitä pitää tehdä. (Robbins & Judge 2016: 134.) Locke pyrki vahvistamaan työntekijöiden halua kohdata uusia haasteita, työskennellä tehokkaasti sekä parantaa suorituksiaan. Hänen mukaan oli tärkeää, että osoitettiin työntekijöille heidän tekemien ponnistelujen yhteys niihin saavutuksiin mihin pyritään. Työntekijän myönteinen käsitys innostaan, itsestään ja suorituskyvystään vaikuttaa Locken mukaan siihen, miten työntekijä pääsee annettuihin tavoitteisiin. (Harisalo 2008: 111.)

Tavoiteteoria rakentuu tavoitteista, käyttäytymisestä ja saavutuksista. Tavoitteet vaikuttavat työntekijöiden henkilökohtaiseen vaikuttavuuteen. Tämä saa työntekijät toimimaan mahdollisimman tehokkaasti tavoitteiden suuntaan. Jotta tavoitteet vahvistavat työntekijöiden henkilökohtaista vaikuttavuutta ja sitä kautta organisaation tehokkuutta, tulee tavoitteiden olla haasteellisia, täsmällisiä ja mitattavia. Locken mukaan työntekijällä on luontainen halu tavoitteelliseen toimintaan. Epätasälliset tavoitteet vaikuttavat siihen, että työntekijät ovat eri mieltä tavoitteiden vaatimuksista ja sisällöstä, tämän takia on tärkeää, että tavoitteet ovat täsmälliset ja selkeät. Tällaiset tavoitteet vahvistavat organisaation tehokkuutta ja ihmisten henkilökohtaista vaikuttavuutta. (Harisalo 2008: 111.)

Locke esitti, että palaute vaikuttaa suorituksen tasoon. Palaute nostaa myös työntekijän tekemää suorituksen tasoa. Työntekijän on hyvä saada palautetta siitä, miten hyvin hän on edennyt tavoitetta kohtaan koska se auttaa tunnistamaan epäjohdonmukaisuuksia sen väliltä, mitä he ovat tehneet ja mitä he haluavat tehdä seuraavaksi. Näin palaute ohjaa käyttäytymistä. Kaikki palaute ei kuitenkaan ole tehokasta. Itse synnytetty palaute, missä työntekijät seuraavat omaa edistymistä tai saavat palautetta tehtävältä itseltään on tehokkaampi palautekeino, kuin ulkoinen palaute. (Robbins & Judge 2016: 134.)

Robbinsin ja Judgen (2016: 134) mukaan tietyt tavoitteet nostavat työntekijän tekemää suorituksen tasoa. Vaikeista tavoitteista on tuloksena korkeampi suorituksen taso kuin helpommista tavoitteista. Työntekijät motivoituvat vaikeista tavoitteista. Vaikeat tavoitteet saavat huomion ja se auttaa keskittymään. Ne myös herättävät työntekijää, koska tuolloin hänen täytyy työskennellä kovemmin saavuttaakseen sen. Esimerkiksi kun opiskelija opiskelee helppoon tenttiin lukee hän usein vähemmän, kuin valmistautuessa vaikeaan tenttiin. Vaikeat tavoitteet johtavat uusien strategioiden löytämiseen, mikä auttaa tekemään työtä tai tehtävää tehokkaammin. Jos jonkin vaikean tehtävän eteen täytyy ponnistella, usein keksitään jokin parempi keino ratkaista asia.

Työntekijän sitouttaminen tavoitteisiin on tärkeää. Tavoitteiden luomisessa voidaan käyttää työntekijöiden osallistamista, mikä sitouttaa työntekijää tavoitteisiin. Yhdessä tehdyt tavoitteet on helpompi hyväksyä. Jos tavoitteet tulevat esimieheltä eikä niitä ole tehty yhdessä tulee tavoitteiden tarkoitus ja tärkeys käydä läpi työntekijöiden kanssa. (Robbins & Judge 2009: 220.) Motivaatioon työssä vaikuttaa myös yhdenmukaisuus organisaation tavoitteiden ja arvojen sekä yksilön tarpeiden ja arvojen välillä. Motivoidakseen työntekijöitä organisaation esimiesten tulisi esittää organisaation tavoitteet. Esimies esittää tavoitteet, jotka ovat organisatorisesti tärkeitä. Tavoitteiden tulisi vastata myös yksilön päätarpeisiin työssä, kuten autonomian tunne, mielekäs työ, saavutukset työssä ja huomiointi työpaikalla. Tavoitteen saavuttaminen auttaa yksilöä tyydyttämään tarpeita työssä. Tarpeet ovat olemassa niin kauan, kunnes jonkinlainen tyydytyksen taso on saavutettu. (Burke 2018: 235–236.)

Tavoiteteorian avulla organisaation johto voi asettaa tavoitteet yksiköille ja tiimeille sekä seurata toimintaa, mitä tehdään tavoitteiden mukaan (Harisalo 2008:112). Esimies voi organisaatiossa motivoida henkilöstöä suostuttelemalla heitä työskentelemään kohti yhteistä suuntaa. Esimiehen kykyyn motivoida vaikuttaa työntekijän motivaatio taso sekä esimiehen omat taidot motivoida työntekijöitä. Se, minkälaisen kokemuksen työntekijä saa omalta esimieheltä tai työympäristöstä vaikuttaa siihen, onko motivaatio negatiivista vai positiivista. (Gilley, Gilley & Mcmillan 2009: 81.) Jatkossa tässä tutkielmassa Locken tavoiteteoriasta käytetään nimitystä tavoiteteoria.



## 2.4. Organisaatio ja muuttuva ympäristö

Peltonen (2010: 9–10) näkee organisaatiot tietoisesti muotoiltuna sosiaalisina rakenteina tai järjestelminä, jotka rakentuvat ryhmien ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja suhteiden kautta. Organisaatioiden koordinaatio- ja viestintäkanavat, työnjako, hierarkia ja sosiaaliset rakenteet on rakennettu mahdollisimman toimiviksi. Organisaatiolla on tietty päämäärä tai tavoite, johon pyritään. Organisaatiot ovat pääasiassa keinoja tai välineitä, joiden avulla hallinto, talous tai yhteiskunta saavuttaa päämääriä ja tavoitteita. Ne eivät siis ole olemassa itseään varten, vaan niiden olemassaolon tarkoitus liittyy jonkin ulkoisesti asetetun tavoitteen tavoitteluun. Stenvallin ja Virtasen (2007: 18–19) mukaan organisaatiot koostuvat vuorovaikutuksesta, fyysisistä toimitiloista, säännöistä ja toimintakäytännöistä. Tässä tutkielmassa organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka toimii samoissa fyysisissä toimitiloissa, ja joka tavoittelee samaa päämäärää ja jolla on samat säännöt ja toimintakäytännöt. Tässä tutkielmassa kohdeorganisaation kautta tuotetaan terveyspalveluja kohdeorganisaation väestölle.

Organisaatioissa on ryhmiä. Ryhmä on yhteisö, jonka muodostavat kaksi tai useampi henkilö ja jotka ovat keskenään jatkuvasti vuorovaikutuksessa. Tällä yhteisöllä on yhteiset tavoitteet ja yhteinen päämäärä. Ryhmän jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan pyrkiessään yhteiseen päämäärään. Vuorovaikutuksen ryhmässä tulee olla jatkuvaa, mutta ei välttämättä samanaikaista. Yhteinen päämäärä on tärkeä ryhmälle, se antaa sen toiminnoille merkityksen. Organisaatioissa ryhmät voidaan jakaa epävirallisiin ja virallisiin ryhmiin. Virallisessa ryhmässä toimitaan jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Epäviralliset ryhmät taas koostuvat henkilöistä, jotka kokoontuvat esimerkiksi kahville työpäivän lomassa. Epävirallisissa ryhmissä voidaan purkaa esimerkiksi paineita, mitä organisaatio on luonut ihmisille. (Juuti 2006: 121–122.) Työyhteisöllä tarkoitetaan tässä tutkielmassa yhteisöä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan pyrkiessään yhteiseen päämäärään. Työyhteisössä on myös jatkuvaa vuorovaikutusta.

Morganin (2006: 33–34) mukaan organisaatiot voidaan nähdä organismeina. Voidaan ajatella, että organisaatiot ovat elävä systeemi, jotka ovat olemassa laajemmassa ympäristössä. Organisaatiot ovat riippuvaisia ympäristöstä, jotta saavat tyydytettyä eri tarpeet.

Organisaatioilla voi olla eri lajeja erilaisissa ympäristöissä. Kuten kamelit aavikolla tai jääkarhut jäätiköllä myös eri organisaatio lajit sopeutuvat paremmin tiettyihin ympäristön olosuhteisiin kuin muihin. Esimerkiksi byrokraattisilla organisaatioilla on taipumus toimia tehokkaammin ympäristössä, joka on vakaa tai suojeltu jollakin tapaa. Toiset organisaatiolajit sopeutuvat paremmin ympäristöihin, jotka ovat kilpailullisia ja ympäristö on myllertävä kuten korkean teknologian yritykset. Tämä lähestymistapa saa kiinnittämään enemmän huomiota organisaatioiden ja ympäristöjen välisiin suhteisiin, organisaation tehokkuuteen ja selviytymiseen.

Organisaatiot ovat moniulotteisesti verkostoituneita ympäristön kanssa, mutta ne ovat kuitenkin erillisiä. Ympäristön muuttuessa myös organisaation tulee muuttua ja sopeutua ympäristöönsä. (Juuti & Virtanen 2009: 223.) Organisaation muutos ja kehittyminen vaatii eri muuttujien kuten strategian, organisaation rakenteiden ja johtajuuden tarkempaa tarkastelua, jotta organisaatio voi kohdata ympäristön luomat mahdollisuudet ja haasteet. Luonnossa organismit ovat sopuinnassa sisäisesti ja ulkoisesti evoluution tuloksena. Organisaatioissa sopivuus ympäristöön ja sisäisen sopuinnun taso on tulosta ihmisen päätöksistä, toiminnasta ja toimimattomuudesta. (Morgan 2006: 57–58.)

Organisaatioita ajaa muutokseen erilaiset muutosvoimat. Robbinsin ja Judgen (2009: 654) mukaan mikään yritys ei ole tänä päivänä vakaassa ympäristössä. Teknologia muuttaa työtä ja organisaatioita. Juuri kun organisaatio mukautuu yhteen teknologiseen muutokseen, seuraava teknologinen mahdollisuus ja haaste on jo tulossa. Työvoima muuttuu. Melkein jokaisen organisaation täytyy mukautua monikulttuuriseen ympäristöön. Demografiset muutokset, maahanmuutto ja ulkoistaminen ovat muuttaneet työvoiman luonnetta. Toisaalta myös väestö ikääntyy. Kilpailu muuttuu globalisaation myötä. Kilpailijat voivat tulla myös toiselta puolen maapalloa. Koventunut kilpailu tarkoittaa sitä, että menestyvät organisaatiot ovat niitä, jotka pystyvät muuttumaan, jotta pystyvät vastaamaan kilpailuun. Sosiaalisissa trendeissä tapahtuu muutoksia. Organisaatioiden selviytymisen ja menestymisen kannalta organisaatioiden tulee koko ajan kehittyä ja muuttua tässä kasvavassa myllertävässä ympäristössä (Senior 2000: 348).

## 2.5. Erityyppisiä organisaatiomuutoksia

Organisaatiomuutos voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä uudeksi tavaksi tehdä työtä ja organisoida (Dawson 2003: 11). Organisaatiomuutosta voidaan kuvata monien ominaisuuksien mukaan, sillä voi olla myös monta muotoa (Senior 2000: 348; Taskinen 2011: 146). Burken (2018: 21) mukaan muutos voi olla mullistava muutos tai vähittäin kehittyvä. Se voi olla myös paikallinen tai koko systeemin muutos. Muutos voidaan nähdä organisaatiossa myös jatkuvana tai epäjatkuvana, sekä virtauksena, joka on jaksotainen tai jatkuva. Muutos voi olla myös strateginen tai operatiivinen eli varsinaista toimintaa koskeva. Mullistava muutos vaatii koko systeemin muutosta kuten varhaista toimintaa, jossa kiinnitetään huomiota dramaattisen muutostyön tarpeelle ja strategiaa muutoksille, jotka ovat tulleet esille esimerkiksi teknologian tai uuden odottamattoman kilpailijan myötä. Lämsän ja Hautalan (2005: 185) mukaan vähittäin kehittyvässä muutoksessa organisaation perustehtävää ei kyseenalaisteta, vaan huomioidaan sen tärkeys. Tässä muutostyyppissä parannetaan organisaation suorituskykyä kehittämällä osaamista ja tehostamalla toimintaa. Strateginen muutos taas määrittää uudelleen organisaation perustehtävän ja vaikuttaa koko organisaatioon.

Jaksottainen muutos viittaa muutostyyppisiin, joilla on tapana olla harvinaisia, epäjatkuvia ja tarkoituksellisia. Jaksottaista muutosta nopeuttaa usein vaikeat organisaation ulkopuolelta tulevat haasteet tai avainhenkilöiden muutokset, jotka haluavat uudistaa organisaatiota tai jättää siihen oman merkkinsä. Muutoksen tukemisessa käytetään usein ulkopuolisia muutostoimijoita. Tämä on kuitenkin usein hajottavaa, koska usein toimintoja ja rakenteita korvataan enemmän kuin muokataan. Jatkuva muutos viittaa muutoksiin, jotka ovat osittain suunnittelemattomia, meneillään olevia ja vähittäin kasvavia. Ulkoisiin haasteisiin ja vaatimuksiin tulisi mukautua organisaatiossa säännöllisesti muokaten organisaation kulttuuria, prosesseja ja käyttäytymistä. Ajan myötä pienet muutokset voivat kumulatiivisesti saavuttaa huomattavan muutostilan. (Hartley 2002: 400.)

Organisaatiomuutos voi olla myös suunniteltu tai suunnittelematon, merkittävä, vähittäin kasvava (inkrementaalinen) tai emergentti. Suunniteltu muutos on luonteeltaan joko merkittävä tai vähittäin kasvava. Suunnittelematon muutos taas emergentti. Merkittävä muu-

tos koskee usein koko organisaatiota, kun taas vähittäin kasvava muutos kohdistuu organisaatiossa johonkin erityiseen ongelmaan tai osastoon. (Helms Mills, Dye & Mills 2009: 32.) Suunnitellussa muutoksessa organisaatio tunnistaa organisaatiosta alueen, missä tarvitaan muutosta. Se jälkeen organisaatio aloittaa prosessiin arvioidakseen muutoksen tarpeen ja jos tarpeellista tuottaa muutoksen. Emergentti lähestymistapa näkee organisaatiomuutoksen jatkuvana prosessina, jossa sopeudutaan arvaamattomaan ja koko ajan muuttuvaan ympäristöön. Tässä lähestymistavassa muutos perustuu oletukseen, että ympäristö, missä organisaatio toimii muuttuu nopeasti, radikaalisti ja arvaamattomasti ja jatkaa näin tekemistä. Jos ulkoinen maailmaa muuttuu nopeasti ja jatkuvaan tapaan, tulee organisaatioiden muuttua jatkuvasti, täsmällisesti ja sopivaan aikaan, jos haluavat pysyä kilpailullisina. (Burnes 2009: 328, 393, 397.) Muutos etenee harvoin rationaalisesti ja episodimaisesti. Luonteeltaan muutos on usein kaoottinen. (Stenvall & Virtanen 2007:12.)

Tässä tutkielmassa puhutaan suunnitellusta merkittävästä organisaatiomuutoksesta, jossa muutos koskee koko organisaatiota. Kohdeorganisaatiossa alettiin suunnitella muutosta, koska haluttiin varautua uusiutuviin terveyspalveluihin. Palvelujen järjestämistavan muuttuessa tiedostettiin, että toimitilojen sijainnilla, tilojen tehokkaalla käytöllä, palveluajoilla sekä samassa tilassa sijaitsevien muiden palvelutoimintojen keskinäisellä synergialla olisi suuri merkitys. Tämä olisi myös tärkeä kilpailukyky tekijä. Lisäksi terveysaseman entiset tilat olisivat vaatineet peruskorjausta. Kohdeorganisaation väestöalueella suoritettiin myös asukaskysely, jossa asukkaat toivoivat laajennettuja aukioloaikoja. Lisäksi palveluja toivottiin Ison omenan kauppakeskuksen yhteyteen. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että samassa tilassa sijaitisivat laboratorio- ja röntgenpalvelut. (Sosiaali- ja terveyslautakunta 2017.) Tutkielman kohdeorganisaatiossa tehtiin merkittäviä muutoksia: työympäristö, toimintatavat, aukioloajat ja osittain henkilöstö muuttuivat. Lisäksi kohdeorganisaation asiakasmäärä kaksinkertaistui.

## 2.6. Muutoksen vaikutukset henkilöstöön

Muutos nähdään usein uhkaavana tekijänä. Työntekijät, joilla on negatiivisia tunteita muutosta kohtaan selviytyvät olemalla ajattelematta sitä, irtisanoutumalla tai sairauspoissaoloille. Nämä reaktiot voivat sitoa organisaation elintärkeän energian, kun sitä eniten tarvitaan. (Robbins & Judge 2016: 307–308.) Muutostilanteessa oman hyvinvoinnin koetaan olevan myös uhattuna, minkä takia ihminen ajattelee enemmän itseään ja omaa hyvinvointia, kuin muiden hyvinvointia. Muutostilanne saattaa vaikuttaa ihmiseen niin, että esimerkiksi tarvehierarkiassa laskeudutaan kolme tai neljä tasoa alemmalle tasolle. Tällöin ihmisen huomio kiinnittyy enemmän tarvehierarkian alemmalla tasolla oleviin tarpeisiin eikä niinkään ylemmän tason tarpeisiin. Alemmalla tasolla korostuu turvallisuus ja oma hyvinvointi ja ylemmällä tasolla muut ihmiset ja työn tulokset. (Virtapuro 2006: 123–124.)

Muutos voi aiheuttaa muutosvastarintaa. Se voi olla positiivista, jos se johtaa avoimeen keskusteluun ja väittelyyn. Avoin vuoropuhelu on parempi kuin apatia ja hiljaisuus ja osoittaa, että organisaation jäsenet ovat sitoutuneita prosessiin. Muutosvastarintaa voidaan vähentää eri tavoin. Muutokseen osallistamisen avulla lisätään työntekijöiden sitoutumista ja kasvatetaan päätöksenteon laatua. Työntekijä on sitoutuneempi päätöksiin, jotka koskevat muutosta, kun on itse ollut mukana suunnittelemassa sitä. (Robbins & Judge 2016: 307–309.) Työntekijä myös motivoituu parhaiten hankkeisiin, mitä on saanut olla itse suunnittelemassa (Salminen 2001: 146).

Työntekijöitä tukevilla toimenpiteillä voidaan myös vähentää muutosvastarintaa. Kun työntekijöiden pelko ja ahdistus on suuri työntekijöiden neuvonta, uusien muutoksessa tarvittavien taitojen koulutus tai jopa lyhyt poissaolo voivat helpottaa sopeutumista. (Robbins & Judge 2009: 658.) Myös hyvien sosiaalisten suhteiden kehittäminen työka- vereiden kanssa on hyvin tärkeää yksilön mukautumiselle organisaation muutokseen. Yksilön on vaikea toimia hyvin organisaatiossa, missä on erimielisyyksiä keskinäisissä suhteissa toisten työntekijöiden kanssa. (Anurakti 2013: 46, 57–58.)

Muutostiedotus on tärkeää. Tiedotus vähentää väärinymmärryksiä ja muutosvastarintaa. Muutostiedotuksen avulla kerrotaan työntekijöille myös muutoksen tarpeesta. (Robbins

& Judge 2016: 309–310.) Informaation laatu vaikuttaa ratkaisevasti myös muutoksen vastustuksen tasoon. Hyvällä tiedotuksella kertovat työntekijöille mitä organisaatiossa tulee tapahtumaan ja vaikuttavat siihen, että työntekijät pääsevät haluttuun työsuoritukseen. (Bradutanu 2015: 193.) Suunnitellussa muutoksessa täsmällinen ja oikea-aikainen tieto auttaa työntekijöitä paremmin ymmärtämään miten muutos todennäköisesti vaikuttaa heihin tai vaikuttaako ollenkaan. Työntekijät myös sitoutuvat paremmin organisaation uudistukseen, kun saavat asiaankuuluvaa tietoa asiasta. (Wright, Christensen & Isett 2013: 740, 742). Viestintä ja motivointi yhdistetään myös muutoksen tehokkaaseen toimeenpantoon. Viestintä on tärkeä perusta työntekijän motivaatiolle. (Gilley ym. 2009: 88.) Muutoksessa motivaatio on tärkeä. Se auttaa pääsemään muutoksen yli onnistuneesti. (Anurakti 2013: 57, 46.)

Ihmisten täytyy oppia selviytymään muutoksesta yksilöinä. Työntekijöille tulee antaa aikaa, mahdollisuus ja tukea selviytyäkseen ja selvittääkseen asioita itselleen. (Carnal & Todnem 2014: 235–236.) Yksilön epämukavuuden sietämiseen ja motivaatio muutokseen löytyy kunkin omista tärkeinä pitämistään arvoista ja lähtökohdista. Hyväksynnän taito on olennaista. Hyväksymisen taito auttaa ihmistä olemaan avoin tunteita ja ajatuksia kohtaan. Tämä auttaa panostamaan asioihin, joihin voimme vaikuttaa ja hyväksymään ne, mihin ei voi vaikuttaa. Tunteita ja ajatuksia on hyvä myös tarkastella välimatkan päästä. Tämä helpottaa ihmiselle eteen tulevien tilanteiden havainnointia tietoisesti. Kun ajatuksia ja tunteita tarkastellaan kauempaa, ei ihminen anna tunteiden ja ajatusten ohjata omia valintoja liikaa, vaan näkee myös, millainen esimerkiksi muutokseen liittyvä tilanne oikeasti on. Muutoksen hyväksymisessä on tärkeää, että ihminen hyväksyy omat tunteet ja uskaltaa kohdata ne. Tämä voi auttaa ihmistä myös tottumusten ja toimintatapojen muuttamisessa. (Lappalainen & Lappalainen 2017: 235, 238, 243.)

Organisaation muuttuneessa tilanteessa työntekijän asenne työtä kohtaan on tärkeä. On tärkeää, että työntekijä pystyy säilyttämään positiivisen asenteen muutosta ja uusia asioita kohtaan. Oikeanlaisella asenteella työntekijä pystyy arvioimaan muutosta paremmin ja pystyy selviämään siitä paremmin. Kun työntekijä näkee tapahtuvat muutokset hyvässä valossa pystyy hän hyväksymään ne ja sopeutumaan niihin eikä ainoastaan yritä elää niiden kanssa. (Anurakti 2013: 57.)

## 2.7. Henkilöstön motivaatio tekijät ja tutkielman teemat

Tässä tutkielmassa motivaatio nähdään tilana, jonka kautta henkilö toimii tavoitteidensa saavuttamiseksi. Motivaatio voidaan jaotella eri tavoin. Motivaatio voi olla ulkoista tai sisäistä. Se voi olla myös johonkin tilanteeseen liittyvää. Motivaatioon vaikuttaa myös ihmisen sinnikkyuden ja innon vaihtelut. Työmotivaatio ylläpitää, suuntaa ja synnyttää henkilön työtoimintaa. Organisaation tavoitteet vaikuttavat siihen kuinka mielekkääksi ja innostavaksi työntekijä kokee työnsä. Työmotivaation voimakkuus ja kesto voi vaihdella. Työntekijän motivaation merkitykseen kiinnitettiin huomiota jo tieteellinen liikkeenjohdon ja ihmissuhteiden koulukunnan aikaan. Organisaation tehokkuutta pyrittiin lisäämään kiinnittämällä huomiota ihmisten innokkuuteen. Työntekijän elämänvaiheella, työympäristöllä ja työyhteisöllä on vaikutusta työssä koettavaan motivaatioon. Omalle mielenkiinnolla ja vahvuuksille sopiva työ sekä arvostuksen kokeminen vaikuttavat myös motivaatioon.

Organisaation muutosprosessissa motivaatio on avaintekijä. Ihmisiä ajaa eteenpäin voima, mikä on yhdistelmä ihmisen tarpeista. Motivaatioteoriat lähtevät ihmisen tarveajattelusta ja niiden kautta voidaan ymmärtää mitkä tekijät motivoivat ihmisiä. Tähän tutkielmaan on valittu kaksi nykyistä ja kaksi varhaista motivaatioteoriaa. Varhaisista teorioista tarvehierarkia jakaa ihmisen tarpeet hierarkkisesti viiteen eri tasoon. Alemmalla tasolla olevat tarpeet ovat fysiologisia ja ylemmällä tasolla olevat tarpeet psykologisia. Teorian mukaan ihminen on sitä motivoituneempi, mitä korkeammalla tasolla hän on hierarkiassa. Motivaatio-hygieniateoriassa esitellään kaksi motivointiin ja tyytymättömyyteen vaikuttavaa tekijää. Tässä teoriassa hygieniatekijöiksi tekijöitä, jotka vaikuttavat haitallisesti työasenteeseen ja aiheuttavat tyytymättömyyttä työhön. Motivaatiotekijöiksi taas kuvataan tekijöitä, jotka liittyvät itse työhön. Nykyisimmistä motivaatioteorioista tutkielmaan on nostettu tavoiteteoria, jossa tavoite on tärkeä työmotivaation lähde. Se ohjaa työntekijän työntekeä. Toinen nykyisimmästä tutkielmaan nostetuista teorioista on itsemääräämisteoriat. Teorian mukaan työntekijä on motivoituneempi tehtävään, kun saa itse päättää mitä tekee.

Organisaatio voidaan määritellä monella tavalla. Organisaatioilla nähdään tässä tutkielmassa olevan tavoite, mihin pyritään, niissä on yhteiset toimintakäytännöt ja ne on rakennettu toimiviksi. Organisaatiot voidaan nähdä myös välineenä saavuttaa jokin tavoite tai päämäärä. Organisaatioiden sisällä on ryhmiä. Ryhmässä on vuorovaikutusta ja ryhmän jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan. Organisaatioissa voi olla epävirallisia ja virallisia ryhmiä. Virallinen ryhmä toimii organisaation päämäärän saavuttamiseksi. Epävirallisessa ryhmässä taas voidaan purkaa esimerkiksi organisaation luomia paineita. Organisaatiot elävät laajemmassa ympäristössä. Ne ovat riippuvaisia ympäristöstään. Kun ympäristö muuttuu, tulee myös organisaatioiden muuttua. Organisaatioita ajaa muutokseen teknologian kehittyminen, globalisaatio ja demografiset muutokset. Organisaatiomuutoksessa organisoidaan työ uudelleen ja sitä tehdään eri tavalla. Organisaatiomuutoksella voi olla monta erilaista muotoa. Muutos voi tulla organisaatiossa esille yllättäen. Se voi olla myös vähittäin kehittyvä. Muutos voi koskea koko organisaatiota tai se voi olla paikallinen. Muutos voi esiintyä organisaatiossa myös jaksottaisena tai se voi olla jatkuvaa. Muutos voi olla myös suunnittelematon tai suunniteltu.

Muutos aiheuttaa monenlaisia reaktioita työntekijöissä. Se voidaan kokea uhkaavana ja se vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Työntekijöiden reaktiot voivat tulla esille muutosvastarintana. Muutosvastarintaa voidaan vähentää osallistamisen ja muutostiedotuksen avulla. Myös henkilöstöä tukevilla toimenpiteillä ja hyvillä sosiaalisilla suhteilla voidaan vähentää muutosvastarintaa. Työntekijät tarvitsevat aikaa ja tukea hyväksyäseen muutoksen. Muutoksessa on tärkeää, että työntekijä säilyttää positiivisen asenteen muutosta kohtaan. Muutokseen liittyviä tunteita ja ajatuksia on hyvä tarkastella kauempaa. Tämä auttaa työntekijää näkemään, minkälainen muutokseen liittyvä tilanne oikeasti on antamatta tunteiden ja ajatusten vaikuttaa asiaan. Motivaatio on tärkeä tekijä muutoksessa. Tässä tutkielmassa teorian perusteella nousseet henkilöstön motivaatio tekijät on esitetty taulukossa 1.



Taulukko 1. Henkilöstön motivaatio tekijät.

Motivaatio laji tai motivaatioteoria	Motivaatio tekijät teorian mukaan
Ulkoinen motivaatio	Ulkoinen tilanne, edut, palkka, ylennys, muiden ihmisten vaatimus
Sisäinen motivaatio	Työn kiinnostavuus ja sisältö, tehtävään liittyvä haaste, kokemus oppimisesta, merkityksellinen työ
Tarvehierarkia: fysiologiset tarpeet	Ruokatauko, palautuminen, liikunta
Tarvehierarkia: turvallisuuden tarpeet	Varma työsuhte, työergonomia, työturvallisuus, palkkaus, yhdenmukaiset arvot ja tavoitteet esim. siitä miten ihmisiä kohdellaan organisaatioissa ja sen ulkopuolella
Tarvehierarkia: sosiaaliset tarpeet	Työyhteisö
Tarvehierarkia: arvostukset tarve	Palautekäytännöt, kehityskeskustelut, palkitseminen
Tarvehierarkia: itsensä toteuttamisen tarve	Työilo, urakehitys, tunne siitä, että osaa oman työn, sitoutuminen
Itsemääräämisteoria: tarve pystyvyyden tunteelle	Tunne osaamisesta ja pätevyydestä
Itsemääräämisteoria: autonomian tarve	Voi vaikuttaa omaan tekemiseen ja päätöksentekoon, työntekijä saa oleellista tietoa
Itsemääräämisteoria: yhteenkuuluvuuden tarve	Tarve kuulua ryhmään ja olla hyväksytty siinä, positiiviset yhteydet muihin
Motivaatio-hygieniateoria: motivaatio tekijät	Henkilökohtaisen kasvun mahdollisuudet, vastuulliset tehtävät, saavutukset, tunnustus, yleneminen, mahdollisuus saada aikaan
Tavoiteteoria: tavoitteet	Täsmälliset ja selkeät tavoitteet, palaute

Tutkielman teemahaastattelujen teemoiksi valittiin työntekijä ja muutos, työyhteisö ja muutos sekä organisaatio ja muutos, koska tutkielman tarkoituksena on selvittää henkilöstön motivaatio tekijöitä muutoksessa sekä mitkä tekijät työyhteisössä ja organisaatiossa motivoivat henkilöstöä muutoksessa. Työntekijä ja motivaatio teema-alueella käydään läpi työntekijän motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tarvehierarkian mukaan ihmisiä motivoivat erilaiset tarpeet. Työelämässä fysiologisia tarpeita tyydyttävät palautuminen,

liikunta ja ruokatauko. Turvallisuuden tarpeita taas tyydyttävät työturvallisuus ja työergonomia, varma työsuhde ja palkkaus. Arvostuksen tarvetta työpaikalla voidaan tyydyttää kehityskeskusteluilla, palkitsemisella ja palautekäytännöillä. Itsensä toteuttamisen tarvetta tyydyttää tunne siitä, että osaa oman työn sekä työnilo ja urakehitys. Työhön sitoutuminen on myös työpaikalla itsensä toteuttamisen tekijä. (Lämsä & Hautala 2005: 82–83.) Itsemääräämisteorian mukaan ihminen on enemmän motivoitunut, kun saa päättää itse mitä tekee. Kun autonomian tarve ajaa ihmistä eteenpäin etsii hän tietä pystyvyyden tunteen saavuttamiseksi. (Robbins & Judge 2016: 132–133.) Pystyvyyden tunne on tunnetta osaamisesta ja pätevyydestä (Vasalampi 2017: 59). Motivaatio-hygieniateoriassa nostetaan motivaatiotekijöiksi mahdollisuuden saada aikaan, tunnustuksen, saavutukset, ylenemisen, vastuulliset tehtävät sekä henkilökohtaisen kasvun mahdollisuudet (Harisalo 2008: 106).

Teorian pohjalta toiseksi teemahaastattelun teemaksi valittiin työyhteisö ja muutos. Organisaatioissa on Juutin (2006: 121–122) mukaan ryhmiä, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Ryhmät toimivat yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Jo Hawthorne tutkimuksissa 1920- ja 1930-luvulla todettiin ryhmähengen vaikuttavan motivaatioon (Virtanen & Stenvall 2014: 71). Itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä on yhteenkuuluvuuden tarve ja sosiaalinen ympäristö vaikuttaa siihen, miten yksilö motivoituu (Vasalampi 2017: 53, 59). Maslow (1943: 380) tuo myös tarvehierarkiassa esille yhteenkuuluvuuden tarpeen. Yhteenkuuluvuutta tarvitaan muutostilanteessa (Anurakti 2013: 57). Muutostilanteessa tarpeiden hierarkiassa pudotaan kolmesta neljään askelta alaspäin kohti yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tarpeita (Virtapuro 2006: 123-124).

Organisaatio ja muutos nostettiin kolmanneksi tutkielman teema-alueeksi. Organisaatio on Peltosen (2010: 10) mukaan väline tai keino, jonka avulla yhteiskunta saavuttaa tavoitteita. Organisaatiolla on myös omat tavoitteet. Työmotivaatioon vaikuttaa organisaation ja työntekijän yhdenmukaiset tavoitteet (Lämsä & Hautala 2005: 81). Tavoiteteorian mukaan täsmälliset, haasteelliset ja mitattavat tavoitteet vahvistavat organisaation tehokkuutta vaikuttamalla työntekijän henkilökohtaiseen vaikuttavuuteen (Harisalo 2008: 111). Organisaation ja työntekijän yhdenmukaiset arvot tyydyttävät työntekijällä tarvehierarkian turvallisuuden tarvetta (Burke 2018: 235–236). Motivaatio-hygieniateorian

mukaan hygieniehtekijät voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä työhön, jos ne eivät ole riittäväällä tasolla. Hygieniehtekijöihin kuuluvat organisaation tavoitteet, ihmisten väliset suhteet, ohjaus, esimies-alaissuhde, palkka, fyysiset työolosuhteet, työturvallisuus, yrityksen käytöt edut ja hallinnolliset käytännöt. (Herzberg ym. 1967: 113; Harisalo 2008: 106.) Tavoiteteorian mukaan työstä saatava palaute ohjaa työntekijän käyttäytymistä ja nostaa työntekijän tekemän suorituksen tasoa (Robbins & Judge 2016: 134).

### 3. MENETELMÄ JA AINEISTO

Tämä tutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Todellisuus nähdään moninaisena, mutta todellisuutta ei voida pirstoa kuitenkaan mielivaltaisesti osiin. Tapahtumista on mahdollisuus löytää monen suuntaisia suhteita, koska ne muovaavat toinen toisiaan samanaikaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997: 161.) Eskolan ja Suorannan (2005: 18. 61–62) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään jotakin tiettyä toimintaa, kuvaamaan jotakin tapahtumaa tai antamaan jostakin ilmiöstä teoreettisesti mielekäs tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston tarkoituksenmukaisesta, teoreettisesta tai harkinnanvaraisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä. Tutkimuksen tapausmäärä on tällöin suhteellisen pieni ja analysointi pyritään suorittamaan mahdollisimman perusteellisesti. Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään henkilöstöä motivoivia tekijöitä organisaation muutostilanteessa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Tutkielman kohdeorganisaationa toimi Ison omenan terveysasema Espoossa. Espoossa sijaitseva Matinkylän terveysasema muutti kauppakeskus Ison Omenan tiloihin tammikuussa 2019. Samalla terveysaseman nimeksi muutettiin Ison Omenan terveysasema. Terveysasema sijoittuu Ison omenan palvelutorille, joka on Espoon kaupungin oma palvelukeskittymä. Ison Omenan terveysaseman lisäksi palvelutorilla toimii Kela, kaupunginkirjasto, äitiys- ja lastenneuvolat, mielenterveys- ja päihdepalvelut sekä HUS:n operoimat diagnostiikkapalvelut. Palvelutori sijaitsee kauppakeskuksen kolmannessa kerroksessa, jonka alle tulevat suoraan linja-autot ja metro. Ison omenan terveysasemalla on 25 hoitajan vakanssia ja 18 lääkärin vakanssia. Terveysaseman väestöpohja oli vuonna 2019 40 000 asukasta, joista noin 50% käyttää palveluita.

Tutkielman kohdeorganisaatiossa toteutettiin suunniteltu merkittävä muutos tammikuussa 2019. Muutoksessa Ison omenan terveysasemalla otettiin käyttöön uusia toimintatapoja, työympäristö ja aukioloajat muuttuivat sekä terveysasemalle tuli uutta henkilökuntaa. Henkilökunnan määrä ja asiakasmäärä kaksinkertaistuivat ja terveysasemasta tuli samalla voimakkaasti kasvavan Matinkylän alueen pääterveysasema. Aineisto kerättiin

kohdeorganisaatiosta teemahaastatteluilla syyskuussa 2019, jolloin organisaation muutoksesta oli kulunut 8 kuukautta aikaa. Teemahaastattelun esikuvien Mertonin, Fisksen ja Kendallin (1956) mukaan teemahaastattelun ominaispiirteisiin kuuluu se, että haastateltavat ovat olleet mukana tietyssä tilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47). Tässä tutkielmassa haastateltaviksi valittiin hoitohenkilökunta ja lääkärit, jotka ovat olleet mukana organisaatiomuutoksessa. Aineisto koostuu näin harkinnanvaraisesta poiminnasta kohdeorganisaatiosta. Työyhteisö nähdään tässä tutkielmassa ryhmänä, jotka ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Ryhmällä on myös yhteinen tavoite ja päämäärä, jonka takia sekä hoitohenkilökunta, että lääkärit valittiin kohderyhmäksi haastatteluihin. Lisäksi hoitohenkilökunta ja lääkärit ovat kohdeorganisaation suurimmat ammattiryhmät. Kaikki haastateltavat olivat olleet töissä Ison omenan terveysasemalla, sen avaamisesta tammi-kuusta 2019 lähtien.

Teemahaastattelussa on tiedossa aihepiirit, mitä haastattelussa käsitellään, mutta kysymyksiä ei ole tarkasti muotoiltu (Hirsjärvi ym. 1997: 208). Tutkimuksen eteneminen teemoittain ilman sanatarkkoja kysymyksiä tuo tutkittavien ääntä paremmin kuuluviin. Tämän takia tässä tutkielmassa päädyttiin teemahaastatteluun. Teemahaastattelussa on keskeistä myös tutkittavien asioille antamat merkitykset sekä tulkinnat asioista. Haastattelu teemat muodostettiin teoriasta esiin nousseiden motivaatio tekijöiden pohjalta. Tässä tutkielmassa teemojen alle muodostettiin myös pääkysymyksiä haastattelun sujuvoittamiseksi. Haastattelu kysymyksiä muodostettaessa tulee ottaa huomioon se, että haastattelu on hyvä aloittaa laajalla ja helpolla kysymyksellä ja edetä sitten tarkempiin kysymyksiin. Kysymysten tulee olla myös lyhyitä ja helposti ymmärrettäviä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 48, 105, 107.) Ensimmäiseksi kysymykseksi tässä tutkielmassa valittiin laajempi kysymys, joka käsittää koko aihealueen. Sen jälkeen kysymykset muodostettiin tarkentuen asioita. Teemoiksi valittiin teorian perusteella: työntekijän motivaatio muutoksessa, työntekijä ja työyhteisö muutoksessa ja työntekijä ja organisaatio muutoksessa. Työntekijän motivaatio muutoksessa teemassa pyrittiin saamaan tietoa siitä, mikä työntekijää motivoi muutoksessa. Työntekijä ja työyhteisö muutoksessa teemassa pyrittiin saamaan tietoa siitä, miten ja mitkä tekijät työyhteisössä motivoivat työntekijää muutoksessa. Työntekijä ja organisaatio muutoksessa teemassa pyrittiin saamaan tietoa siitä,

mitkä tekijät organisaatiossa motivoivat työntekijää muutoksessa. Teemat ja pääkysymykset lähetettiin haastateltaville ennen haastattelua. Lisäksi tutkija muodosti itselle omia lisäkysymyksiä pääkysymysten alle, jotta kaikki tarvittava tulisi varmasti käytyä läpi ja että haastattelutilanne olisi mahdollisimman sujuva.

Yksikön johtaja keräsi haastatteluun osallistuvat henkilöt kysymällä heiltä suostumusta osallistua haastatteluun. Haastateltaviksi lupautui seitsemän työntekijää. Hoitohenkilökuntaa saatiin rekrytoitua helpommin haastateltaviksi. Haastateltavista sairaanhoitajia oli kuusi ja lääkäreitä yksi. Henkilökunnalta kysyttiin halukkuudesta osallistua haastatteluun yksikön johtajan toimesta neljä kertaa. Viimeisellä kerralla halukkuudesta osallistua haastatteluun kysyttiin sähköpostitse, jossa myös tutkija oli sähköpostin vastaanottajana. Viimeisellä kerralla tarjottiin myös mahdollisuutta puhelinhaastatteluun haastateltavalle sopivana aikana, jotta haastattelu tilanne olisi mahdollisimman helppo toteuttaa aikataulullisesti haastateltavalle. Haastateltavia ei kuitenkaan saatu enempää. Aineiston koolla ei ole välitöntä merkitystä tai vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen eikä mekaanisia sääntöjä ole olemassa aineiston koon määrittämiseksi. Aineistoa voidaan ajatella olevan riittävästi, kun tutkimusongelman kannalta uudet tapaukset eivät tuota enää uutta tietoa. Tällaisessa tapauksessa puhutaan aineiston kylläntymisestä. (Eskola & Suoranta 2005: 62.) Yleistyksiä voidaan tehdä jo pienestäkin aineistosta, kun aineistossa alkaa toistumaan samat asiat (Tuomi & Sarajärvi 2018: 100). Tässä tutkielmassa aineiston kylläntyminen oli nähtävissä. Analyysi osioon poimittiin motivaatio tekijöiksi muutoksessa tekijät, jotka toistuivat vastauksissa.

Haastattelukysymykset ja suostumuslomake toimitettiin yksikön johtajan toimesta haastateltaville etukäteen. Haastattelut tehtiin kohdeorganisaation neuvotteluhuoneessa sekä erillisessä hiljaisessa työtilassa. Haastattelun alussa haastateltavilta kerättiin kirjalliset suostumuslomakkeet. Haastateltaville esitettiin tema-alueiden mukaiset pääkysymykset sekä lisäkysymykset samassa järjestyksessä luotettavuuden lisäämiseksi. Haastattelussa on myös hyvä antaa hiljaisuudelle tilaa, jotta haastateltavalla on aikaa miettiä vastaustaan rauhassa (Hirsjärvi & Hurme 2008: 112). Haastateltavien annettiin rauhassa vastata kysymyksiin ja hiljaisuudelle jätettiin tilaa. Haastattelut nauhoitettiin ja ne kestivät 13.50 – 37.06 minuuttia. Haastattelujen jälkeen nauhoitukset litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi.

Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 54 sivua. Litterointi tehtiin kaksi viikkoa haastattelujen jälkeen. Haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa se, jos litteroinnissa on noudatettu eri sääntöjä lopussa ja alussa tai jos kuuluvuus tallenteissa on huonoa (Hirsjärvi & Hurme 2008: 185). Tässä tutkielmassa kaikki haastattelut litteroitiin samalla tavalla sanasta saan. Myös tallenteiden kuuluvuus oli hyvä.

Tämä tutkielma on analysoitu käyttämällä teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysiä voidaan pitää väljänä teoreettisena kehyksenä tai yksittäisenä metodina. Se voidaan myös liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin. Tässä tutkielmassa sisällönanalyysi on liitetty teorialähtöiseen analyysiin. Teorialähtöinen analyysi nojaa tiettyyn malliin, auktoriteetin esittämään ajatteluun tai teoriaan. Teorialähtöisessä analyysissä aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys, malli tai teoria ohjaa aineiston analyysiä. Analyysin taustalla on teoria tai malli, jota testataan uudessa kontekstissa. Tällöin puhutaan teoriaa testaavasta tutkimuksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 103, 110.) Tässä tutkielmassa teorian perusteella nousseet motivaatio tekijät ohjasivat analyysiä.

Tutkielman analyysi aloitettiin tiivistämällä aineistoa. Analyysissä tiivistetään aineistoa niin, että oleellisia asioita ei jää pois. Tiivistämisen tapoja ovat tyypittely ja teemoittelu. (Eskola 2010: 193.) Teemoittelussa aineistoa ryhmitellään teemoittaan ja nostetaan esille sitaatteja tulkittavaksi. Jotta teemoittelu onnistuu vaatii se empirian ja teorian vuorovaikutusta tutkimustekstissä. Tyypittelyssä aineistosta muodostetaan yleisiä tyyppisiä, jotka kuvaavat vastauksia. Laadullinen aineisto esitetään usein ensin teemoittain ja tämän jälkeen analyysiä voi jatkaa muodostamalla yleisiä tyyppisiä. (Eskola & Suoranta 2005: 175, 178, 181.) Tässä tutkielmassa analyysi aloitettiin teemoittamalla aineisto tutkielman teemojen alle sekä nostettiin sitaatteja esille tulkittavaksi. Sitaatit numeroitiin H1-H7, jotta lukijalle selviää, mistä haastattelusta sitaatti on nostettu. Haastattelut on numeroitu eri järjestyksessä, kuin mitä haastattelut tehtiin haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi. Sen jälkeen aineistosta etsittiin yleisiä tyyppisiä eli tässä tutkielmassa kohdeorganisaation motivaatio tekijöitä. Sen jälkeen aineistosta nousseita motivaatio tekijöitä verrattiin teoriasta nousseisiin motivaatio tekijöihin.

Teorialähtöisessä analyysissä käytetään usein deduktiivista päättelyä, jossa on ajatuksena yleisestä yksityiseen. Deduktiiviseen päättelyyn kuuluu välttämättä myös palauttaminen, jolloin päättelyn kautta saatujen yksityisten on palaututtava sellaisenaan yleiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 110.) Tämän tutkielman analyysissä on pyritty deduktiiviseen päättelyyn, jossa kuvataan motivaatio tekijä ja mistä se haastateltavien vastauksista koostuu. Haastateltavien vastauksista päädytään päättelyn kautta takaisin yleiseen eli tässä tutkielmassa motivaatio tekijään. Tuloksia haastatteluaineistosta voidaan esitellä numeroina, tekstinä, kuviona tai kuviona (Hirsjärvi & Hurme 2008: 169). Tässä tutkielmassa tulokset on esitetty tekstinä ja taulukkona.



## 4. HENKILÖSTÖN MOTIVAATIO MUUTOKSESSA

### 4.1. Työntekijän motivaatio muutoksessa

Suurimmaksi motivaatiota nostavaksi tekijäksi tässä muutoksessa haastateltavat nostivat muutoksen ja uuden oppimisen. Haastatteluista nousi esille halukkuus muutokseen. Työ, jossa voi kehittyä nähtiin motivoivana tekijänä. Erilaisten toimintatapojen kokeileminen sekä organisaatio, jossa ennakkoluulottomasti kokeillaan uusia asioita koettiin myös motivoivana tekijänä. Ilmapiiri organisaatiossa koettiin kehittämismyönteisenä.

*”Tietoisesti lähdin etsimään muutosta, olin jo asennoitunut siihen, että mä haluan muutosta. Täs on lähetty niin ennakkoluulottomasti kokeilemaan kaikenlaista ja ollaan valmiita jos homma ei toimi muuttamaan nopeesti toimintatapoja. Mun mielestä se on erittäin mielenkiintoista.”H3*

*”Kivat että tilanteet muuttuu ja kokeillaan erilaisia juttuja, mulle se sopii enemmän kuin hyvin.”H6*

*”Kehittämismyönteinen se ilmapiiri ja esimiehet on sellasia kehittämismyönteisiä ja sillä tavalla, niin se ainakin niinku motivoi tällä hetkellä.”H2*

Muutos ja uuden oppiminen nähdään tässä tutkielmassa tyydyttävän itsensä toteuttamisen tarvetta, koska itsensä toteuttamisen tarpeeseen kuuluu Lämsän & Hautalan (2005: 82) mukaan tiedon määrän lisääntyminen ja henkinen kehittyminen. Työntekijällä on tarve muutokselle ja uuden oppimiselle. Tarvehierarkian mukaan ihmiselle nousee uusia tarpeita, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty ja ihmiset ovat sitä motivoituneempia, mitä korkeammalla he ovat tarpeiden hierarkiassa (Maslow 1943: 393; Harisalo 2008: 102). Itsensä toteuttamisen tarve on tarvehierarkian ylimmäinen tarve, joten haastattelu-  
vastaukset kuvastavat haastateltavien korkeaa motivaation tasoa. Uuden oppiminen yhdistetään tässä tutkielmassa myös itsemääräämisteorian pystyvyyden tunteeseen, mikä on tunnetta pätevydestä ja osaamisesta. Ihminen pyrkii itsemääräämisteoriassa Vasalammen (2017: 54, 59) mukaan suoriutumaan ympärillä olevista haasteista, minkä tässä tapauksessa tuo organisaatiomuutos. Decin ja Ryanin (1985: 232) mukaan itsemääräämisteoriassa motiivi on yksilön tietoisuus tarpeesta ja itsemäärääminen alkaa tästä motiivista. Uuden oppiminen nähdään tässä tutkielmassa motiivina, mikä ajaa työntekijöitä kohti

osaamista. Henkilökohtaisen kasvun mahdollisuudet nähdään myös motivaatio-hygieniateoriassa Robbinsin ja Judgen (2016: 131) mukaan motivaatio tekijänä.

Muutos ja uuden oppiminen nähdään tässä tutkielmassa myös sisäisen motivaation tekijä, sillä sisäinen motivaatio on Anuraktin (2013: 40) mukaan tunnetta kokemuksesta oppimisesta ja haastetuksi tulemisesta. Sisäinen motivaatio on Ruohotien (1998: 38) mukaan pitkäkestoisempaa, kuin ulkoinen motivaatio. Sillä on myös Martelan ym. (2017: 105) mukaan hyvä vaikutus työntekijän hyvinvointiin ja työsuoritukseen, mikä on organisaation kannalta hyvä asia. Työn kiinnostavuus ja sisältö kuuluvat Vartiaisen ja Nurmelan (2002: 190) mukaan myöskin sisäisen motivaation tekijöihin. Muuttunut työ oli haastattavien mielestä motivoiva tekijä.

Motivaatiota nostavana tekijänä muutoksessa haastatteluissa tuli esille myös yhdessä suunnittelu ja kehittäminen. Haastateltavat näkivät tärkeänä sen, että ovat saaneet olla mukana osallistumassa muutokseen ja olivat motivoituneita siihen, että toiminta paranisi. Haastateltavat kokivat, että osallistaminen sitoutti työhön ja muutokseen sekä vaikutti motivaatioon sitä nostaen. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että omat mielipiteet ja ehdotukset sai tuoda esille ja että he saivat osallistua päätöksentekoon. Myös oma vastuualue tai oma tehtävä nähtiin motivoivana tekijänä.

*”Suunnitellaan yhdessä ja niinku pohditaan miten tää asia, saa osallistua siihen, tän aseman suunnitteluun, se on niinku iso motivaatio.”H6*

*”Kyllähän se on tärkeätä, että henkilökunta otetaan mukaan siihen muutosprosessiin ja suunnitteluun ja oman työn suunnitteluunkin että kyllähän se motivoi että saa niinku ite mieltä että miten ne asiat ois hyvä tehdä, että ei niinku ulkopuolelta sanota sitä työtappaa, et kyllä hirveen tärkeänä oon kokenu sen että on saatu osallistua siihen suunnitteluun, tavallaan sitouttaa enemmän siihen työhön, kun saa osallistua siihen muutokseen ja kehittämiseen.”H2*

*”Mun mielestä sillä on tosi iso merkitys, että työyhteisö, ne jotka oikeesti tekee sitä työtä saa sanoa että kuulostaako se järkevältä ja eettiseltä se mitä suunnitellaan, sitte jos se kuulostaa niin siihen voi niinku luottavaisemmin lähteä mukaan.”H1*

Itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä on autonomian tarve, tarve vaikuttaa omaan tekemiseen ja päätöksentekoon. On tärkeää, että saa vaikuttaa omaan työhön. Tässä tutkiel-

massa nähdään, että osallistamisen kautta autonomian tarve tulee tyydytetyksi koska autonomian tarvetta tyydyttää se, että työntekijä voi vaikuttaa päätöksentekoon ja omaan tekemiseen. Pystyvyyden tunne on tunnetta osaamisesta ja pätevydestä. (Vasalampi 2017: 59.) Tässä tutkielmassa nähdään, että osallistaminen lisää myös tunnetta osaamisesta ja pätevydestä eli tyydyttää myös pystyvyyden tarvetta. Osallistaminen vaikuttaa moneen asiaan ja sillä on hyvä vaikutus työntekijän motivaatioon, koska tarpeet vaikuttavat toisiinsa. Kun ihminen voi vaikuttaa omaan tekemiseensä, etsii hän seuraavaksi tietä osaamiseen ja pätevyyden tunteeseen sekä positiivisiin yhteyksiin muihin. (Robbins & Judge 2016: 133.) Yhdessä suunnittelu ja kehittäminen motivaatio tekijänä tyydyttää kaikkia kolmea itsemääräämisteorian psykologista tarvetta: pystyvyys, autonomia ja yhteenkuuluvuus. Nämä perustarpeet ovat Lintusen (2017: 178) mukaan yhteydessä myös sisäiseen motivaatioon ja sitä kautta työntekijän hyvinvointiin ja hyvään työsuoritukseen. Myös motivaatio-hygieniateoria näkee saavutukset sekä mahdollisuuden saada aikaa motivaatio tekijänä. Työntekijät kokevat nämä piirteet palkitseviksi. (Robbins & Judge: 2016: 131.) Haastatteluvastauksissa nämä piirteet koettiin motivoivina ja tärkeinä asioina muutoksessa. Yhdessä suunnittelu ja kehittäminen saa haastateltavien mielestä aikaan myös sitoutumista työhön, joka nähdään tarvehierarkiassa itsensä toteuttamisen tekijänä (Lämsä & Hautala 2005: 82).

Merkityksellinen työ, jossa saa auttaa ihmisiä ja mielekäs työ itsessään nähtiin motivoivana tekijänä haastattelujen perusteella. Motivaation koettiin nousevan työntekijän sisältä. Työ nähtiin myös kiinnostavana ja siinä pyrittiin kehittymään.

*”On ihanaa, kun saa tehdä sitä mistä oikeesti tykkään, mä oon kiinnostunut siitä ja niinku pyrin kouluttautumaan kans sitte kaikin tavoin.”H4*

*”Tää työ on sillä tavalla aina mielekästä että ei niinku tarvi miettiä että teenks mä jotakin ihan turhaa työtä niinku että se johtuu täst työn luonteesta kun tämä on ihmistyötä ja auttamistyötä.”H1*

*”Se motivaatio tulee niinku jostain sisältä siihen et se halu tehdä tätä työtä.”H5*

Merkityksellinen työ on Anuraktin (2013: 40) mukaan sisäisen motivaation tekijä. Ryanin ja Decin (2000: 56) mukaan sisäisen mielenkiinnon kautta myös tietoisuus ja ihmisen taidot kasvavat. Sisäisesti motivoitunut työntekijä toimii Vartiaisen ja Nurmelan (2002:

190) mukaan työn kiinnostavuuden ja sisällön vuoksi eikä ulkoisesta paineesta tai palkkiosta. Haastatteluvastauksissa tuli ilmi se, että kun pitää työstä, pyrkii myös kehittymään siinä. Näin motivaatio ajaa työntekijää kohti parempaa työsuoritusta. Sisäinen motivaatio on ihmiselle tärkeä. Se vaikuttaa ihmisen saavutuksiin ja hyvinvointiin. (Ryan & Deci 2000: 56.) Sisäiset työstä saatavat palkkiot eli tässä tapauksessa tärkeäksi koettu työ vaikuttaa motivaatioon myös pidempään, kuin ulkoiset palkkiot. Koska sisäinen motivaatio on Ruohotien (1998: 38) mukaan pitkäkestoisempaa, kuin ulkoinen motivaatio, kuvastaa merkityksellinen työ motivaatio tekijänä haastateltavien hyvää motivaation tasoa.

Muutoksen sopeutumisessa nähtiin auttavana tekijänä tutut asiat työssä. Tuttua työtä sinällään pidettiin sopeutumista helpottavana tekijänä ja sitä, että ydinasiat olivat pysyviä. Myös tutut työkaverit sekä hyvä työyhteisö nähtiin sopeutumista helpottavana asiana.

*”Mikä auttoi sopeutumaan no varmaan se että niin paljon semmosia ydinasioita, joitten kannattaakin ollas semmosia kun ne oli jotenkin pysyviä.”H1*

*”Työ sinällään auttoi sopeutumaan.”H3*

*”Meillä on mun mielestä hyvä niinku silleen porukka et kokouksissakin voi tuoda vapaasti mielipiteen esille et ketään ei tyrmätä ja kaikki niinku otetaan vastaan niin siitä on ollu kyllä apua työhön sitoutumisessa.”H4*

Tarvehierarkia tukee tätä ajattelua. Muutostilanteessa siirrytään Virtapuron (2006: 123–124) mukaan tarvehierarkiassa alemmille tasoille kohti turvallisuuden tarvetta. Tuttujen asioiden nähdään tässä tutkimuksessa luovan turvallisuutta ja tyydyttävät näin turvallisuuden tarvetta. Turvallisuuden tarpeen tyydyttymisen jälkeen nousee sosiaalisiin tarpeisiin, jossa ihminen etsii Lämsän ja Hautalan (2005: 82) mukaan paikkaa ryhmässä ja kokee tarvetta toimia ryhmässä. Haastatteluvastauksissa tuli esille tutun työn merkitys muutoksessa sekä työyhteisön merkitys muutoksessa. Tarvehierarkiassa myös tunne siitä, että osaa oman työn tyydyttää itsensä toteuttamisen tarpeita (Lämsä & Hautala 2005: 82). Näin kohdeorganisaatiossa on nähtävillä sekä alemmalla tasolla olevaa turvallisuuden tarvetta, että tarvehierarkian ylimmällä tasolla olevaa itsensä toteuttamisen tarvetta. Koska työntekijät ovat Harisaloon (2008: 102) mukaan sitä motivoituneempia mitä korkeammalla ovat tarpeiden hierarkiassa voidaan tämän perusteella sanoa, että kohdeorganisaatiossa

on nähtävissä myös korkeaa työmotivaation tasoa. Myös itsemääräämisteorian pystyvyyden tunteeseen vaikuttaa tunne siitä, että osaa oman työn, koska se on Vasalammen (2017: 59) mukaan tunnetta osaamisesta ja pätevydestä. Motivaatio- hygieniateoria nostaa Harrisalon (2008: 106) mukaan motivaatio tekijäksi mahdollisuuden saada aikaan, joka mahdollistuu paremmin muutoksessa, kun työ on tuttua.

Omaan työhön koettiin pystyvän vaikuttavan pääasiassa hyvin. Kahdessa vastauksessa tuli esille, että työhön voi vaikuttaa jonkin verran tai vähän. Omien vaikuttamismahdollisuuksien koettiin parantavan tai ylläpitävän motivaatiota. Lisäksi itsenäistä työtä pidettiin motivaatiota nostavana tekijänä.

*”Aika pitkälle meillä on tietenkin niinku ohjeet kaupungilta minkä mukaan mennään, kaikki aika pitkälle säädeltyä, mutta toki miten mä hoidan mun työn sen ihmisen kanssa on mun oma asia, miten asiat tulee tehtyä, kyllä vaikuttaa positiivisesti motivaatioon.”H7*

*”Koen että pystyn vaikuttamaan työhöni, se ylläpitää sitä hyvää työmotivaatiota koen näin.”H6*

*”Koen että saan hyvin vaikuttaa omaan aikatauluun ja omaan työhöni, parantaa motivaatiota koko ajan.”H4*

Itsemääräämisteorian mukaan ihminen on motivoitunut johonkin tehtävään, kun hän saa itse päättää mitä tekee (Robbins & Judge 2016: 132). Ihminen pyrkii myös luonnostaan omaksumaan ja sisäistämään ympäristönsä tavat ja säännöt, jotta kokisi itseohjautuvuutta toiminnassaan. Tällöin ulkoiset motiivit sisäistyvät ihmiselle. (Vasalampi 2017: 56.) Kohdeorganisaatiossa organisaation ohjeet voidaan nähdä sisäistyneenä työntekijöille, mutta työntekijät kokevat silti, että saavat vaikuttaa omaan työhönsä. Autonomian tarpeen tyydyttäminen on tärkeää. Kun autonomian tarve on toteutettu etsivät työntekijät itsemääräämisteorian mukaan positiivisia yhteyksiä muihin ja tietä saavuttaakseen pystyvyyden tunteen (Robbins & Judge 2016: 133).

Suurimmaksi motivaatiota laskevaksi tekijäksi aineistosta nousi kiire ja se, että kehittämiselle ei koettu jäävän riittävästi aikaa. Kehittämiseen ja suunnitteluun oli selvästi halukkuutta, mutta kiireen takia sille ei koettu jäävän tarpeeksi aikaa. Myös tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä lisääntynyt kiire nousi suurimmaksi tekijäksi.

*”Kiire, et niinku pitäis jaksaa sitä omaa työtä, piti jaksaa vielä kaiken kehittämisen ohella.”H4*

*”Väsähtämistä tapahtunut, mitä oli aateltu muutettavaksi ja mikä vois tulla muut-  
tuun paremmaksi siihen kehitystyöhön ei oo sitten kuitenkaan varattu kovin paljon  
aikaa.”H1*

*”Se on toisaalta tosi raskasta, että jos suunnitellaan et nyt alkaa tuntuu monille että  
ny on suunniteltu aina ja kokeiltu ja sit koko ajan kokeillaan uutta niin se on myös  
raskasta. Et välillä ois kiva tehdä vain sitä perustyötä.”H6*

*”Liian kiire aiheuttaa tyytymättömyyttä ja se semmonen koko ajan on niinku suo-  
rastaan sekunttiaikataulu.”H2*

Kiire nähdään tässä tutkielmassa estävän tarvehierarkian itsensä toteuttamisen tarpeen toteutumista ja näin se voidaan nähdä motivaatiota laskevana tekijänä. Itsensä toteuttaminen on Lämsän ja Hautalan (2005: 82) mukaan työniloa, sitoutumista ja tunnetta siitä, että osaa oman työn. Muutostilanteessa tarvehierarkiassa pudotaan Virtapuron (2006: 123–124) alaspäin. Vastauksissa tuli esille väsymys ja tarve tehdä välillä vain omaa tuttua työtä. Työntekijälle tulee turvallisuuden tarpeen tunne, missä asiat ovat tuttuja. Harisaloon (2008: 101) mukaan työntekijä voi suhtautua kielteisesti organisaation pyrkimyksiin, mikäli organisaatio ei pysty tyydyttämään työntekijän tarpeita. Tämä voidaan nähdä esimerkiksi turhautumisena. Toisaalta Alaksen (2007: 31) mukaan tyydyttymättömät tarpeet voivat motivoida työntekijää muuttamaan käyttäytymistä ja oppimaan uusia asioita. Herzbergin (1967: 133) mukaan hygieniehtekijät motivaatio-hygieniehteoriansa aiheuttavat tyytymättömyyttä työhön ja niitä parantamalla päästään positiiviseen työasenteeseen. Organisaation käytännöt kuuluvat hygieniehtekijöihin. Vaikuttamalla organisaation käytäntöihin esimies voi vaikuttaa tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin.

#### 4.2. Työntekijä ja työyhteisö muutoksessa

Työyhteisöä pidettiin pääasiassa tärkeänä tekijänä muutoksessa ja sillä oli haastateltavien mielestä positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Työyhteisöä pidettiin pääasiassa positiivisena, kannustavana ja koettiin, että siellä tuetaan toisia. Muutos nähtiin työyhteisöä yhdistävänä asiana ja uusia työkavereita pidettiin hyvänä asiana. Vastauksissa tuli esille

eteenpäin katsova työyhteisö, joka koettiin tärkeänä työmotivaation tekijänä. Haastatte-  
luissa nostettiin esille työyhteisö, jossa autetaan toisia ja jossa esimiehet ovat kehittä-  
mismyönteisiä.

*”Positiivinen, kannustava, on vaikuttanut positiivisesti työmotivaatioon jaksami-  
seen, apua saa aina, eteenpäin katsova työyhteisö, muutosvastarintaa ei oo pal-  
jon.”H7*

*”Tosi hyvä jengi, työyhteisö mulle tärkeempi jopa kuin työ, syö paljon motivaatiota  
jos työyhteisö ei oo niinku kohdallaan.”H4*

*”Työyhteisöllä on merkitystä, ollaan aika hyvin keskusteltu asioista.”H1*

Lämsän ja Hautalan (2005: 82) mukaan tarvehierarkiassa työyhteisö tyydyttää ihmisen  
sosiaalisia tarpeita. Ihminen etsii luonnostaan suhdetta toiseen ihmiseen ja paikkaa ryh-  
mässä. Ihmisillä on myös tarve saada hyväksyntää toisilta sekä tarve toimia ryhmässä.  
Itsemääräämisteoria nostaa Decin ja Ryanin mukaan (2014: 14) esille tarpeen yhteenkuu-  
luvuudella ihmisen psykologisen tarpeena. Vasalammen (2017: 54) mukaan sosiaalinen  
ympäristö voi joko ehkäistä tai tukea yksilön psykologista kehitystä ja kasvua ja se vai-  
kuttaa siihen, miten yksilö motivoituu. Tämän perusteella voidaan todeta, että koska koh-  
deorganisaatiossa työyhteisö koetaan pääasiassa kannustavana ja positiivisena antaa koh-  
deorganisaation sosiaalinen ympäristössä hyvät mahdollisuuden yksilön motivaation ke-  
hittymiselle positiiviseen suuntaan.

Toisaalta uusi työyhteisö hakee vielä muotoaan ja koettiin, että työyhteisössä on näky-  
vissä välillä ”näin on tehty ennenkin” asennetta sekä välillä takanapäin puhumista. Näillä  
tekijöillä katsottiin olevan negatiivinen vaikutus työmotivaatioon.

*”Työyhteisöllä suuri merkitys ollut siihen, että pystytään sopimaan asioista ja kes-  
kustelemaan niistä, välillä asenne että ”näin on tehty ennenkin”, se välillä latis-  
taa.”H2*

*”Vähän kuppikuntamaistumista tai juoruilua on tullu liittyä varmaan siihen että  
suurentunut työyhteisö, työyhteisöllä on semmonen asenne että asioita pyritään säi-  
lyttään mikä on hyvää ja muuttamaan mikä ei toimi.”H3*

*”Kun on isompi porukka ehkä vääjäämättä tulee semmosia vähän kuppikuntia,  
isossa porukassa ehkä mahdotonta saada yhteishenki tiiviiksi, hyvä yhteishenki on,  
mutta ei oo mahdollista olla koko jengi usein koossa.”H4*

Maslow`n (1943: 381) mukaan tarvehierarkian arvostuksen tarpeeseen kuuluu kunnioitus ja arvostus muilta ihmisiltä. Jos arvostuksen tarve ei tule tyydytettyä voi tämä vaikuttaa seuraavalle tarve tasolle eli itsensä toteuttamisen tasolle pääsyä. Kohdeorganisaatiossa työyhteisö nähtiin pääasiassa kuitenkin positiivisena ja työmotivaatiota nostavana sekä eteenpäin pyrkivänä, joten tällä oletetaan olevan vähäinen vaikutus työmotivaation laskuun kohdeorganisaatiossa. Herzbergin ym. (1967: 113) mukaan motivaatio-hygieniateorian hygieniatekijöihin kuuluu ihmisten väliset suhteet. Hygieniatekijöitä parantamalla päästään positiivisempaan työasenteeseen.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että palautetta ja tukea on saatu. Kollegojen ja esimiesten palautteella koettiin olevan positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Haastateltavat olivat saaneet palautetta myös asiakkailta. Palautetta ja tukea pidettiin tärkeänä jaksamisen apuna. Toisaalta konkreettisempaa palautetta ja palautetta suoraan esimieheltä toivottiin lisää. Vastauksissa pidettiin hyvänä sitä, että asioita käydään säännöllisesti läpi ja kaikilla on mahdollisuus kertoa, jos jokin asia ei mene hyvin. Palautteen koettiin olleen pääasiassa positiivista ja kannustavaa ja sillä koettiin olevan suuri merkitys.

*”Positiivinen palaute kannustaa jatkamaan samalla tyylillä.”H5*

*”Ollaan saatu palautetta tosi paljon, asiakkaalle lähetettävä tekstiviesti on hyvä saa suoraa palautetta omasta toiminnasta mikä on tosi mielenkiintosta. Tukea johdajalta ihan lähiesimieheltä on tullut hyvin ja ihan kaupungintason johdolta, palautetta on tullut hyvin, on vaikuttanut positiivisesti motivaatioon, asiakaspalautteet tärkeimmät koska potilaita varten täällä ollaan.”H3*

*”Kaipaisin että esimies antaisi palautetta, se on monille tärkeämpää kuin työkaverin palaute, tuntuu kivemmalta jos sen esimies sanoo konkreettisesti.”H6*

Tarvehierarkiassa Lämsän ja Hautalan (2005: 82) mukaan arvostuksen tarvetta voidaan tyydyttää työpaikalla erilaisilla palautekäytännöillä. Saavutukset ja kunnioitus muilta kuuluvat arvostuksen tarpeeseen. Palautteen kautta työntekijä saa tietoa työsuorituksesta. Tavoiteteoriassa Robbinsin ja Judgen (2016: 134) mukaan taas palaute vaikuttaa työntekijän suorituksen tasoon ohjaamalla työntekijän käyttäytymistä. Palautteen avulla työntekijät pystyvät tunnistamaan mitä ovat tehneet ja mitä haluavat tehdä seuraavaksi päätökseen tavoitteeseen. Palautteen koettiin olevan tärkeä ja sillä koettiin olevan suuri merkitys organisaatiossa. Tavoiteteorian mukaan tehtävältä itseltään saatu palaute on muita



tehokkaampi palautekeino. Myös kohdeorganisaatiossa tuli esille se, että suoraan asiakkaalta saatua palautetta arvostettiin.

Työympäristöön oltiin pääasiassa tyytyväisiä ja koettiin että sillä on ollut positiivinen vaikutus motivaatioon. Hyvänä asiana pidettiin työympäristön hyvää sijaintia, uusia tiloja sekä sitä, että palvelut ovat lähellä sekä henkilökuntaa, että asiakkaita. Myös iso työyhteisö nähtiin positiivisena asiana. Negatiivisena asiana työympäristöstä nähtiin häly ja pienet tilat.

*”No se että tässä on kaikkea, voi käydä lounaalla, ravintoloita, kaikki kaupat tässä, täällä on iso työyhteisö.”H7*

*”Tää on niinku porukan olohuone ja tääl on nuoret tääl on kaikenikäistä, mä koen tän tosi viihtysänä työympäristönä ja sit tän kokonaisuuden mä voin ohjata asiakkaan täst muihin palveluihin.”H3*

*”Täällä on puhdasta ja valoisa, tähän on kauheen pieni et se on niinku se ongelma.”H6*

Itsemääräämisteoriassa Decin ja Ryanin (1985: 232) mukaan positiivisesti vaikuttava asia kuten esteettinen nautinto voidaan nähdä positiivisena motiivina, joka motivoi käyttökseen, mikä on suunnattu kokemuksen parannukseen ja ylläpitoon. Tämän perusteella voidaan sanoa työympäristön olevan motivoiva tekijä kohdeorganisaatiossa. Olosuhteet, jotka liittyvät työn tekemiseen kuuluvat motivaatio-hygieniateoriassa Herzbergin ym. (1967: 113) mukaan tyytymättömyystekijöiksi. Kohdeorganisaatiossa työympäristö koettiin pääasiassa positiivisena asiana. Kuitenkin häly ja pienet tilat koettiin negatiivisena asiana osassa vastauksista. Parantamalla työympäristöä voidaan vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Työympäristö voidaan nähdä myös ulkoisena motiivina, koska Anuraktin (2013: 40) mukaan ulkoisen motivaation motiivit voivat olla aineellisia tai näkyviä. Ruohotien (1998: 38) mukaan ulkoisen motivaation motiivit ovat lyhytkestoisempia. Lounastauot lähellä olevissa ravintoloissa tyydyttävät tarveteoriassa Lämsän ja Hautalan (2005: 82) mukaan työntekijöiden fysiologisia tarpeita.

### 4.3. Työntekijä ja organisaatio muutoksessa

Organisaation arvojen koettiin suurimmaksi osaksi vastaavan omia arvoja, jossa asiakasta pidettiin asioiden keskiössä. Negatiivisena asiana haastatteluissa nousi esille ajankäytön tiukkuus.

*”Vastaa hyvinkin, potilas keskiössä ja muutenkin nää arvot kyllä vastaa hyvin.”H3*

*”Kyl täällä otetaan ihan se asiakas ensisijaisesti, samoja arvoja joo.”H4*

*”Moni asia vastaa, pikkusen liian tiukille viety ajankäyttö, inhimillisyyden tehokkuudessa unohtuu.”H1*

*”Työssä liian tiukka aikataulu.”H5*

Burken (2018: 235–236) mukaan turvallisuuden tarvetta tyydyttää yksilön ja organisaation yhdenmukaiset arvot ja se, miten ihmisiä kohdellaan organisaatiossa. Yhdenmukaiset arvot voidaan nähdä kohdeorganisaatiossa motivaatio tekijänä, koska pääasiassa organisaation ja omien arvojen koettiin kohtaavan. Negatiivisena asiana nähtiin kuitenkin tiukka ajankäyttö. Arvot voivat olla Vasalammen (2017: 56) mukaan myös sisäistettyjä. Itsemääräämisteorian mukaan työntekijä pyrkii omaksumaan ja sisäistämään ympäristönsä sosiaalisesti hyväksytyt säännöt, tavat ja arvostukset osaksi omaa minäkuvaansa ja arvojaan, jotta kokisi itseohjautuvuutta toiminnassaan.

Tavoitteiden koettiin ohjaavan työtä. Pääasiassa haastateltavien mielestä organisaation yleisluonteiset tavoitteet muutoksessa riittivät. Osa olisi kaivannut osatavoitteita, myös selkeyttä tavoitteisiin olisi kaivattu. Vastauksissa tuli esille, että tavoitteet vaikuttavat työhön. Kun työntekijöillä on samanlaiset tavoitteet, koettiin sillä olevan positiivinen vaikutus työhön. Epämääräisten tavoitteiden taas koettiin vaikuttavan siihen, että ohjeet ovat epäselvät. Vastauksissa tiedostettiin, että tavoitteiden saavuttaminen on välillä vaikeaa. Tässä osiossa tavoitteiden lisäksi myös yhdessä suunnittelu nähtiin motivaatio tekijänä.

*”Mun mielestä oli hyvä että tässä ei ollu niin pilkuntarkat tavoitteet koska kokonaistavoitteet riittää ja se et miten löydetään keinot niiden toteuttamiseen niitä on hyvä miettiä yhdessä ja se lisää motivaatiota selkeästi.”H3*

*”Jotku tavoitteet liian epämääräisiä ettei oikein tiedä mihin tässä pyritään, suurinpiirtein kerrotaan mihin pitäis pyrkiä tai saavutetaan, vaikutus motivaatioon: yritän tehdä parhaani, jos mä en osaa ja ymmärrä ja ne ohjeet on epäselvät sitte tuntuu etten pysty tähän.”H7*

*”On arvot ja tavoitteet mihin pyritään mutta aika yleisluonteiset, olis ehkä pitäny laittaa sellasia osatavoitteita, ennakointia ja suunnitelmallisuutta ois pitäny olla enemmän, välitavoitteita ja olla ehkä jonkinlainen aikamäärekin etenkin käytännön asioista millä ajanjaksolla pyrittäs saada toimimaan, selkeempää ois voinu olla, vaikuttaa motivaatioon välillä tulee itellekin sellanen olo että tästä ei tuu mitään, hirveesti yritetään ja kantapään kautta tavallaan että ei tää nyt oookkaan hyvä.”H2*

Tavoiteteorian mukaan työntekijän myönteinen käsitys innostaan ja suoriutuskyvystään vaikuttaa siihen, miten työntekijä pääsee annettuihin tavoitteisiin. Kohdeorganisaatiossa oli näkyvissä sisäistä motivaatiota ja korkeaa motivaatiota sekä innokkuutta työstä, minkä voidaan katsoa edesauttavan sitä, että työntekijä pääsee annettuihin tavoitteisiin. Täsmällisillä ja selkeillä tavoitteilla vahvistetaan tavoiteteorian mukaan organisaation tehokkuutta ja työntekijöiden henkilökohtaista vaikuttavuutta. Epätasälliset tavoitteet taas vaikuttavat siihen, että työntekijät ovat erimieltä tavoitteiden sisällöstä ja vaatimuksista. Tämä tuli esille myös haastattelu vastauksissa. Työntekijät kokivat positiiviseksi asiaksi sen, että työntekijöillä oli samanlaiset tavoitteet. Kun tavoitteet koettiin epätasällisiksi, koettiin ohjeiden olevan epäselviä. Kohdeorganisaatiossa tavoitteisiin oltiin pääasiassa tyytyväisiä, mutta myös selkeyttä tavoitteisiin toivottiin. Motivaatio-hygieniateoriassa organisaation tavoitteet nähdään hygieniatekijänä, joita parantamalla päästään positiivisempaan työasenteeseen. (Harisalo 2008: 106, 111.)

Tietoa muutoksesta koettiin saadun pääasiassa hyvin ja sen koettiin vaikuttaneen positiivisesti työmotivaatioon. Kiire nousi myös tässä kohdassa esille. Muutoksen alkuvaiheessa motivaatiota heikentävänä tekijänä pidettiin sitä, että ohjeisiin ei ehtinyt perehtyä. Tietoa toivottiin myös lisää, koska asioita on vielä kesken.

*”Tietoa tulee aina vaan paremmin ja paremmin, sähköposti ihan täynnä, alussa vaikutti motivaation se, että ei ehtinyt perehtyä ohjeisiin.”H5*

*”Informaation kulku on ollut erinomainen, vaikka ollaan eripaikoissa ja vaikea tavoittaa kaikkia, sähköiset järjestelmät ovat auttaneet sähköposti, skype, puhelimet, missään vaiheessa ei oo pimitetty mitään vaan kaikki on tuotu suoraan rehellisesti esille ja kerrottu suunnitelmat, yritetään saada tää toimimaan, tiedon saanti on parantanut motivaatiota.”H4*

Hyvä tiedotus tuo Bradatanun (2015: 193) mukaan työntekijöille tietoa siitä mitä organisaatiossa tulee tapahtumaan. Jakamalla oleellista tietoa työntekijöille Baardin ym. (2004: 2050) mukaan esimies tukee henkilöstön autonomian tarvetta, jonka perusteella tiedon saanti voidaan nähdä motivaatio tekijänä muutoksessa. Tarveteorian arvostuksen tarvetta tyydyttää Lämsän ja Hautalan (2005: 82) mukaan tunne siitä, että osaa oman työn. Muutostilanteessa informaatiolla on näin tärkeä merkitys, jotta työntekijät saavat tarpeellisen informaation muutoksesta ja pystyvät näin suoriutumaan työstä muutostilanteessa. Robbinsin ja Judgen (2016: 309–310) mukaan tiedotus vähentää myös muutosvastarintaa ja väärinymmärryksiä.

Tulevaisuudelta haastateltavat toivoivat lisää vastuuta ja haastavia ja mielenkiintoisia työtehtäviä, koulutusmahdollisuuksia, tukea ja osallistamista kuten tälläkin hetkellä. Toiminnalle toivottiin myös selkeitä tavoitteita ja selkeää johtamista.

*”Saa vastuuta, motivoi, että ennakoidaan toimintaa ja selkeesti johdetaan, selkeet tavoitteet toiminnalla, kannustetaan jokaista ja jollakin tavalla otetaan mukaan siihen ja annetaan vastuuta ja vahvuuksia käytetään hyödyksi.”H2*

*”Tarpeeksi mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä, tiedonkulku että tiedetään missä mennään ja mitä tehdään, miksi.”H7*

*”Samalla tavalla kuin tähänkin asti, työntekijää kuunnellaan, otetaan mukaan päätöksentekoon, kannustetaan, positiivista palautetta, mahdollistetaan koulutukseen pääsy.”H3*

Henkilökohtaisen kasvun mahdollisuudet ja vastuulliset tehtävät kuuluvat Robbinsin ja Judgen (2016: 131) mukaan motivaatio-hygieniateorian motivaatio tekijöihin. Kokemus oppimisesta on Anuraktin (2013: 40) mukaan sisäistä motivaatiota, joka on pitkäkestoisempaa, kuin ulkoinen motivaatio. Huomiointi ja kunnioitus muilta lisäävät Lämsän ja Hautalan (2005: 82) mukaan tarvehierarkian arvostuksen tarvetta. Itsemääräämisteorian autonomian tarve on tärkeää työntekijälle. Vasalammen (2017: 59) mukaan osallistamisen kautta työntekijä pääsee vaikuttamaan omaan tekemiseen ja päätöksentekoon. Yhdenmukaiset tavoitteet lisäävät Burken (2018: 235–236) mukaan tarvehierarkiassa työntekijän turvallisuuden tarvetta. Harisalon (2008: 111) mukaan tavoiteteoriassa selkeät ja

täsmälliset tavoitteet vahvistavat myös työntekijöiden henkilökohtaista vaikuttavuutta ja organisaation tehokkuutta.

#### 4.4. Henkilöstön motivaatio tekijät muutoksessa

Työntekijän motivaatio muutoksessa teeman alta tule esille viisi motivaatio tekijää muutoksessa: muutos ja uuden oppiminen, yhdessä suunnittelu ja kehittäminen, merkityksellinen työ, tutut asiat työssä sekä vaikuttamisen mahdollisuuden työssä. Tässä osiossa tuli esille haastateltavien korkea motivaation taso, tarpeiden sijoittuessa tarvehierarkian ylimmälle tasolle. Haastateltavat olivat motivoituneita oppimaan uutta ja uutta muuttunutta työtä pidettiin kiinnostavana. Omia vaikuttamisen mahdollisuuksia työhön pidettiin tärkeänä. Yhdessä suunnittelua ja kehittäminen lisäsi työhön sitoutumista ja se nähtiin motivaatio tekijänä. Työ nähtiin myös merkityksellisenä ja siinä haluttiin kehittyä. Muutokseen sopeutumista helpottavana asiana nähtiin tutut asiat työssä. Tutut asiat muutoksessa antavat työntekijälle mahdollisuuden saada aikaan ja tunteen siitä, että osaa oman työn. Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia pidettiin motivaatiota nostavana tai ylläpitävänä tekijänä. Motivaatiota laskevaksi tekijäksi tässä teemassa nousi kiire. Organisaation käytäntöihin vaikuttamalla voidaan tyytymättömyyttä aiheuttavaan tekijään vaikuttaa organisaatiossa.

Työntekijä ja työyhteisö muutoksessa teeman alta nousi kolme motivaatiotekijää: työyhteisö, palaute ja työympäristö. Työyhteisöä pidettiin pääasiassa positiivisena ja kannustavana ja se nostettiin tärkeäksi motivaatiotekijäksi. Myös uudet työkaverit nähtiin hyvänä asiana. Ihmisten väliset suhteet ovat kohdeorganisaation uudessa tilanteessa vielä kehittymässä ja negatiivisilla asioilla ihmisten välisissä suhteissa koettiin olevan negatiivinen vaikutus työmotivaatioon. Pääasiassa työyhteisö koettiin kuitenkin eteenpäin pyrkivänä ja kannustava, joten tällä oletetaan olevan vähäinen vaikutus työmotivaation kehittymiseen huonompaan suuntaan. Palaute ohjaa työntekijän toimintaa. Palautteen koettiin vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon. Konkreettista palautetta ja palautetta esimieheltä toivottiin myös lisää. Työympäristö vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen töissä. Pääasiassa työympäristö nähtiin viihtyisänä ja uuden työpaikan sijainti hyvänä.

Työntekijä ja organisaatio muutoksessa teemasta nousi esille kolme motivaatio tekijää: yhdenmukaiset arvot, tavoitteet ja tiedon saanti. Yhdenmukaiset arvot luovat turvallisuutta. Organisaation ja työntekijöiden arvojen koettiin pääosin kohtaavan. Kiire nousi myös tässä osiossa esille. Välillä aikataulujen koettiin olevan liian tiukkoja. Tavoitteiden tunnistettiin vaikuttavan työhön. Pääasiassa yleisluonteisten tavoitteiden tässä muutoksessa koettiin riittävän ja työntekijöiden samanlaisilla tavoitteilla koettiin olevan positiivinen vaikutus työhön. Epämääräisten tavoitteiden koettiin vaikuttavan siihen, että ohjeet ovat epäselvät. Pääasiassa tavoitteisiin oltiin tyytyväisiä, mutta selkeyttä toivottiin lisää. Tiedon saanti koettiin motivaatiota parantavana tekijänä ja pääasiassa sen koettiin toimivan hyvin. Kiireellä koettiin olevan vaikutusta siihen, ettei kaikkeen saatuun tietoon ehtinyt perehtyä. Tulevaisuudelta haastateltavat toivoivat haastavia työtehtäviä, tukea, osallistamista, koulutusmahdollisuuksia ja selkeitä tavoitteita kuten tälläkin hetkellä sekä lisää vastuuta. Taulukossa 2. on esitelty tutkielmasta nousseet henkilöstön motivaatiotekijät muutoksessa teema-alueiden mukaan.

Taulukko 2. Henkilöstön motivaatio tekijät muutoksessa tutkielman teemojen mukaan.

Teema	Motivaatio tekijät muutoksessa
Työntekijän motivaatio muutoksessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Muutos ja uuden oppiminen</li> <li>•Yhdessä suunnittelu ja kehittäminen</li> <li>•Merkityksellinen työ</li> <li>•Tutut asiat työssä</li> <li>•Vaikuttamisen mahdollisuudet työhön</li> </ul>
Työntekijä ja työyhteisö muutoksessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Työyhteisö</li> <li>•Palaute</li> <li>•Työympäristö</li> </ul>
Työntekijä ja organisaatio muutoksessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Yhdenmukaiset arvot</li> <li>•Tiedon saanti</li> <li>•Tavoitteet</li> </ul>

Tutkielman aineiston perusteella kohdeorganisaation muutos tilanteessa oli nähtävillä sekä ulkoista, että sisäistä motivaatiota. Työympäristö voidaan nähdä ulkoisen motivaation tekijänä. Sisäistä motivaatiota taas kuvasti kokemus siitä, että haastateltavat tekivät merkityksellistä työtä. Myös muutos ja uuden oppiminen sekä yhdessä suunnittelu ja kehittäminen nousivat sisäisen motivaation tekijöiksi. Tarvehierarkian mukaisia fysiologisia tarpeita tyydyttää kohdeorganisaatiossa työympäristö, missä on monia lounaspaikkoja. Turvallisuuden tarpeita tyydyttää tutut asiat työssä sekä yhdenmukaiset arvot. Työyhteisö tyydyttää taas tarvehierarkian mukaisia sosiaalisia tarpeita. Tarvehierarkian arvostuksen tarvetta tyydyttää palaute sekä tiedon saanti kohdeorganisaatiossa. Itsensä toteuttamisen tarvetta tyydyttää kohdeorganisaatiossa aineiston mukaan se, että saa vaikuttaa omaan työhön sekä yleensäkin muutos tilanne ja mahdollisuus uuden oppimiseen.

Itsemääräämisteorian pystyvyyden tunnetta tyydyttää kohdeorganisaatiossa uuden oppiminen, yhdessä suunnittelu ja kehittäminen sekä tutut asiat työssä. Autonomian tarvetta tyydyttää kohdeorganisaatiossa yhdessä suunnittelu ja kehittäminen, kun työntekijä pääsee vaikuttamaan työhön. Myös omat vaikuttamismahdollisuudet työhön sekä tiedon saanti tyydyttävät kohdeorganisaation työntekijöiden autonomian tarvetta. Yhteenkuuluvuuden tarvetta tyydyttää työyhteisö ja se, että toimintaa suunnitellaan ja kehitetään yhdessä. Motivaatio-hygieniateoriassa motivaatio tekijöinä nähdään henkilökohtaisen kasvun mahdollisuudet minkä mahdollistaa aineistosta noussut motivaatio tekijä: muutos ja uuden oppiminen. Vastuulliset tehtävät ja mahdollisuus saada aikaan onnistuu paremmin, kun työssä on myös tuttuja asioita ja työhön pääsee itse vaikuttamaan osallistumalla kehittämiseen. Tavoiteteoriassa palaute ja tavoitteet nähdään motivaatio tekijänä ja se nousi esille myös tämän tutkielman aineistosta. Taulukossa 3. on esitelty tässä tutkielmassa esille nousseet henkilöstön motivaatio tekijät teorian ja aineiston perusteella.

Taulukko 3. Henkilöstön motivaatio tekijät teorian ja aineiston mukaan.

Motivaatio laji tai motivaatio-teoria	Motivaatio tekijät teorian mukaan	Motivaatio tekijät aineiston mukaan
Ulkoinen motivaatio	Ulkoinen tilanne, edut, palkka, ylennys, muiden ihmisten vaatimus	Työympäristö
Sisäinen motivaatio	Työn kiinnostavuus ja sisältö, tehtävään liittyvä haaste, kokemus oppimisesta, merkityksellinen työ	Muutos ja uuden oppiminen, yhdessä suunnittelu ja kehittäminen, merkityksellinen työ
Tarvehierarkia: fysiologiset tarpeet	Ruokatauko, palautuminen, liikunta	Työympäristö
Tarvehierarkia: turvallisuuden tarpeet:	Varma työsuhde, työergonomia, työturvallisuus, palkkaus, yhdenmukaiset arvot ja tavoitteet esim. siitä miten ihmisiä kohdellaan organisaatioissa ja sen ulkopuolella	Tutut asiat työssä, yhdenmukaiset arvot
Tarvehierarkia: sosiaaliset tarpeet:	Työyhteisö	Työyhteisö
Tarvehierarkia: arvostukset tarve:	Palautteikäytännöt, kehityskeskustelut, palkitseminen	Palaute, tiedon saanti
Tarvehierarkia: itsensä toteuttamisen tarve	Työilo, urakehitys, tunne siitä, että osaa oman työn, sitoutuminen	Muutos ja uuden oppiminen, vaikuttamisen mahdollisuudet työhön
Itsemääräämisteoria: tarve pysyvyyden tunteelle	Tunne osaamisesta ja pätevyydestä	Uuden oppiminen, yhdessä suunnittelu ja kehittäminen, tutut asiat työssä
Itsemääräämisteoria: autonomian tarve	Voi vaikuttaa omaan tekemiseen ja päätöksentekoon, työntekijä saa oleellista tietoa	Yhdessä suunnittelu ja kehittäminen, vaikuttamisen mahdollisuudet työhön, tiedon saanti
Itsemääräämisteoria: yhteenkuuluvuuden tarve	Tarve kuulua ryhmään ja olla hyväksytty siinä, positiiviset yhteydet muihin	Yhdessä suunnittelu ja kehittäminen, työyhteisö
Motivaatio-hygieniateoria: motivaatiotekijät	Henkilökohtaisen kasvun mahdollisuudet, vastuulliset tehtävät, saavutukset, tunnustus, yleneminen, mahdollisuus saada aikaan	Muutos ja uuden oppiminen, kehittäminen, tutut asiat työssä
Tavoiteteoria: tavoitteet	Täsmälliset ja selkeät tavoitteet, palaute	Palaute, tavoitteet



## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä tutkielmassa selvitettiin henkilöstön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä organisaatiomuutoksessa. Tutkielman teoriaosuus koottiin tutkielman pääkäsitteistä: motivaatio, motivaatioteoriat ja organisaatiomuutos. Motivaatioteorioista tutkielmaan valittiin kaksi varhaista motivaatioteoriaa, joiden terminologia on esimiehillä edelleen käytössä sekä kaksi nykyaikaista motivaatioteoriaa, joiden kautta ymmärretään tämän hetkistä ajattelua motivaatiosta. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta nostettiin esille henkilöstön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Näistä tekijöistä koostettiin teemahaastattelun pääteemat ja kysymykset, niin että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin. Aineisto kerättiin kohdeorganisaatiosta, missä oli tehty suunniteltu merkittävä organisaatiomuutos kahdeksan kuukautta ennen haastatteluja. Kaikki haastateltavat olivat olleet muutoksessa mukana. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla, koska se tuo tutkittavien ääntä paremmin kuuluviin. Tutkielma analysoitiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen. Analyysin taustalla oli teoria osuudesta nousseet motivaatio tekijät, joita verrattiin aineistosta nousseisiin motivaatio tekijöihin. Analyysissä pyrittiin deduktiiviseen päättelyyn, kuvaamalla ensin kohdeorganisaatiosta noussut motivaatio tekijä ja mistä se haastateltavien mielestä rakentui.

Tutkielman luotettavuutta pyrittiin lisäämään kuvaamalla mahdollisimman avoimesti ja tarkasti tutkielman toteuttamisen vaiheet. Myös tutkielman kohdeorganisaatio kuvattiin tutkielmassa tarkasti. Tutkielman tarkoituksena oli etsiä henkilöstön motivaatio tekijöitä muutoksessa, jonka takia haastateltaviksi valittiin kohdeorganisaatiosta työntekijöitä, jotka olivat olleet mukana muutoksessa. Haastattelut suoritettiin rauhallisessa paikassa, jotta haastattelu sujuisi hyvin. Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin läpi samat pää- ja lisäkysymykset luotettavuuden lisäämiseksi. Analyysivaiheessa henkilöstön motivaatio tekijöiksi muutoksessa nostettiin tekijät, jotka toistui vastauksissa. Analyysiosioon nostettiin sitaatteja haastatteluista luotettavuuden lisäämiseksi. Tutkielmaan valittiin sitaateiksi tekstejä, mistä haastateltavia ei voi tunnistaa. Analyysistä pyrittiin tekemään mahdollisimman kattava etsimällä teoriasta perusteluja aineistosta nousseisiin motivaatio tekijöihin.

Tutkielman tulokset pyrittiin esittämään mahdollisimman selkeästi käyttämällä apuna taulukoita, jotta lukijan on helpompi seurata tutkijan päättelyä. Taulukoihin kerättiin henkilöstön motivaatio tekijät teorian perusteella, henkilöstön motivaatio tekijät muutoksessa sekä lopuksi teoriasta ja aineistosta nousseita motivaatio tekijöitä verrattiin keskenään viimeisessä taulukossa. Lähdemerkinnät pyrittiin merkitsemään tutkielmaan mahdollisimman tarkasti. Tässä tutkielmassa testattiin tutkielman teoriaa ja koska aineistosta nousi esille samoja motivaatio tekijöitä, kuin teoriasta, voidaan todeta, että tutkielmaan valittu menetelmä soveltui hyvin tutkittavan ilmiön kuvaamiseen.

Tutkielma lähtökohtana oli selvittää henkilöstön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä muutoksessa. Teoriaosuuden perusteella henkilöstön motivaatioon vaikuttavat tekijät olivat jo valmiiksi tiedossa. Tutkielmassa testattiin, löytyykö kohdeorganisaatiosta samoja motivaatio tekijöitä organisaation muutos tilanteessa. Tutkielman pääkysymyksenä oli selvittää mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä organisaation muutoksessa. Muutos ja uuden oppiminen nähtiin tärkeimpänä motivaatio tekijänä. Uusi muuttunut työ nähtiin kiinnostavana asiana ja uusia asioita oltiin kiinnostuneita oppimaan. Yhdessä suunnittelu ja kehittäminen nähtiin myös motivaatio tekijänä muutoksessa. Osallistaminen oman työn kehittämiseen ja suunnitteluun nähtiin tärkeänä asiana. Työ nähtiin myös merkityksellisenä. Tuttujen asioiden koettiin helpottavan muutokseen sopeutumista ja se koettiin motivaatio tekijänä. Toisaalta uudet asiat nähtiin kiinnostavana, mutta toisaalta tutut asiat helpottivat muutokseen sopeutumista. Myös omat vaikuttamisen mahdollisuuden työhön nähtiin motivoivana tekijänä. Organisaation muutostilanteessa työntekijän on tärkeä päästä osallistumaan muutokseen ja vaikuttamaan omaan työhön.

Tutkielman lisäkysymyksenä oli selvittää mitkä tekijät työyhteisössä ja organisaatiossa motivoivat työntekijää muutoksessa. Työyhteisö nähtiin tärkeänä motivaatio tekijänä muutoksessa. Muutoksen koettiin yhdistäneen työyhteisöä. Toisiaan tukeva ja kannustava työyhteisö nähtiin tärkeänä tekijänä muutoksessa. Myös uusia jäseniä työyhteisössä pidettiin hyvänä asiana. Erilaisilla palautteilla koettiin olevan tärkeä merkitys työssä. Kollegoiden, esimiesten ja asiakkaiden palautteet kannustivat ja toimivat jaksamisen apuna. Palautetta saatiin organisaatiossa, mutta sitä toivottiin vielä lisää. Työympäristöllä on vaikutusta motivaatioon. Kohdeorganisaation uudet tilat ja sijainti nähtiin positiivisena

asiana. Toisaalta työympäristön hälyä ja tilojen pienuutta pidettiin negatiivisena asiana. Työntekijän ja organisaation yhdenmukaiset arvot ovat tärkeä motivaatio tekijä. Kohdeorganisaatiossa arvojen koettiin pääasiassa kohtaavan. Kun työntekijä kokee, että organisaation arvot vastaavat omia arvoja tyydyttää tämä työntekijän turvallisuuden tarvetta. Tiedon saantia pidettiin motivaatio tekijänä, kiire kuitenkin vaikutti siihen, että saatuun tietoon ei aina ehditty perehtyä. Tavoitteiden koettiin ohjaavan työtä ja aineistossa tunnistettiin se, että epäselvät tavoitteet johtavat epäselviin ohjeisiin työssä. Lisäksi mahdollistamalla työn yhdessä suunnittelua ja kehittämistä organisaatio motivoi työntekijää organisaation muutostilanteessa.

Henkilöstön motivaatio tekijät olivat tiedossa teorian perusteella jo ennen aineiston keräämistä. Vertaamalla aineistosta saatuja motivaatio tekijöitä teoria osuuden motivaatio tekijöihin voidaan todeta, että ne vastaavat monelta osin toisiaan. Kohdeorganisaation muutostilanteen vaikutus motivaatio tekijöihin tulee kuitenkin esille tuloksissa. Muuttunut työympäristö voidaan nähdä ulkoisen motivaation tekijänä muutoksessa aineiston perusteella. Muutostilanteessa palkkaa tai ylenemismahdollisuuksia en nähty motivaatio tekijänä, mitkä teorian perusteella ovat ulkoisen motivaation tekijöitä työssä. Merkityksellinen työ nähdään teorian perusteella sisäisen motivaation tekijänä työssä. Tässä tutkielmassa se nousi myös motivaatio tekijäksi muutoksessa. Sisäiseen motivaatioon työssä vaikuttaa myös työn sisältö ja kiinnostavuus sekä tehtävään liittyvä haaste ja kokemus oppimisesta. Muutos voidaan nähdä haasteena ja muutos ja uuden oppiminen itsessään nousikin aineistosta motivaatio tekijäksi muutoksessa. Myös yhdessä kehittäminen ja suunnittelu liittyvät työn sisältöön ja voidaan nähdä sisäisen motivaation tekijänä muutoksessa.

Motivaatioteorioiden mukaan tyydyttyneet tarpeet luovat motivaatiota. Fysiologisia tarpeita tyydyttää teorian mukaan ruokatauko, joka kohdeorganisaatiossa voidaan toteuttaa työympäristössä. Muutoksessa aineiston perusteella turvallisuuden tarvetta tyydyttää tutut asiat työssä ja yhdenmukaiset arvot. Teorian perusteella myös palkkaus, työturvallisuus ja varma työsuhde tyydyttävät turvallisuuden tarpeita, mutta nämä eivät nousseet motivaatio tekijöiksi muutoksessa. Työyhteisö nähdään sekä teorian, että aineiston perus-

teella sosiaalisten tarpeiden tyydyttäjänä. Palautteen merkitys arvostuksen tarpeen tyydyttäjänä tuli esille myöskin sekä teoriassa, että aineistossa. Itsensä toteuttamisen tarvetta tyydyttää teorian perusteella urakehitys ja työilo, sekä tunne siitä, että osaa oman työn. Muutoksessa aineiston perusteella omat vaikuttamisen mahdollisuuden työhön sekä muutos ja uuden oppiminen tyydyttävät itsensä toteuttamisen tarvetta. Pystyvyyden tunnetta tyydyttää teorian perusteella tunne osaamisesta ja pätevydestä. Aineistossa vastaavasti uuden oppiminen, yhdessä suunnittelu ja kehittäminen sekä tutut asiat työssä tyydyttävät pystyvyyden tunnetta muutoksessa. Tutut asiat luovat tunnetta osaamisesta. Yhdessä suunnittelu ja kehittäminen luo pätevyyden tunnetta.

Teorian perusteella autonomian tarvetta tyydyttää se, kun voi vaikuttaa omaan tekemiseen ja päätöksentekoon. Muutoksessa tämän tutkielman perusteella yhdessä kehittäminen ja suunnittelu sekä vaikuttamisen mahdollisuuden työhön sekä tiedon saanti tyydyttävät autonomian tarvetta. Yhteenkuuluvuuden tarvetta on tarve kuulua ryhmään ja positiiviset yhteydet muihin. Myös muutoksessa tämän tutkielman perusteella työyhteisö sekä yhdessä suunnittelu ja kehittäminen nähdään yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttäjänä. Motivaatio-hygieniateoriassa motivaatio tekijöinä nähdään henkilökohtaisen kasvun mahdollisuudet, joita aineiston perusteella muutoksessa ovat muutos ja uuden oppiminen. Vastuulliset tehtävät nähdään motivaatio-hygieniateoriassa motivaatio tekijänä. Aineistossa toivottiin tulevaisuudelta lisää vastuullisia tehtäviä, mutta se ei noussut motivaatio tekijäksi muutoksessa. Mahdollisuus saada aikaan sekä saavutukset nousevat motivaatio-hygieniateoriasta motivaatio tekijäksi, minkä muutoksessa aineiston perusteella mahdollistaa kehittäminen ja tutut asiat työssä. Motivaatio-hygieniateoriassa nostetaan lisäksi motivaatio tekijäksi yleneminen ja tunnustus, mitkä eivät nousseet motivaatio tekijöiksi muutoksessa. Tavoiteteorian mukaan täsmälliset ja selkeät tavoitteet sekä palaute ovat motivaatio tekijöitä. Nämä nousivat myös aineiston perusteella motivaatio tekijöiksi.

Tutkielman tulosten perusteella voidaan sanoa, että organisaation muutostilanne itsessään ja siihen liittyvä oppiminen on motivaatio tekijä muutoksessa. Työntekijöille on tärkeää, että muutostilanteessa pääsee itse vaikuttamaan työhön suunnittelemalla ja kehittämällä sitä. Toisaalta muutostilanteessa myös tuttuja asioita pidettiin tässä tutkielmassa tärkeänä,

mikä kuvastaa sitä, että muutostilanteessa ei ole hyvä muuttaa montaa asiaa samaan aikaan. Työyhteisöllä on tärkeä merkitys muutoksessa. Työyhteisöstä saa tukea muutoksen vaikeissakin tilanteissa. Myös palautteen merkitys muutostilanteessa korostui tuloksissa. Palautteen koettiin ohjaavan työntekijän työtä. Työympäristöllä on merkitystä muutoksessa ja se nousi motivaatio tekijäksi tässä tutkielmassa. Kun työntekijä kokee, että organisaatiolla on yhdenmukaiset arvot ja tavoitteet työssä motivoi se muutoksessa. Täsmälliset tavoitteet ohjaavat työtä. Tiedon saanti muutoksessa on tärkeää, jotta työntekijät tietävät mitä kohden organisaatiossa mennään.

Motivointiin vaikuttavat tekijät riippuvat Peltosen ja Ruhotien (1989: 10–11) mukaan organisaation vallitsemista tilannetekijöistä, henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä työtehtävien luonteesta, jonka takia tämän tutkielman perusteella esiin tulleet motivaatio tekijät toimivat parhaiten juuri tässä kohdeorganisaatiossa. Toisaalta teorian perusteella nousseet motivaatio tekijät vastasivat suurelta osin aineistosta nousseita motivaatio tekijöitä muutoksessa, jonka perusteella tuloksia voidaan soveltaa myös muihin organisaatioihin, jotka ovat muutosprosessin keskellä. Mielenkiintoinen jatkotutkimus aihe olisi tutkia miten organisaatioiden motivaatio tekijät muuttuvat organisaatioiden eri muutoksen vaiheissa vai muuttuvatko ne?

## LÄHDELUETTELO

- Alas, Ruth (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and perspectives in management* 5: 4, 28–33.
- Alasoini, Tuomo, Anni Järvensivu & Jorma Mäkitalo (2012). Suomen työelämä vuonna 2030: miten ja miksi se on toisenlainen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Anurakti, Mathur (2013). Employee motivation, adjustment and values as correlates of organizational change. *Review of HRM* 2, 35–60.
- Baard, Paul P., Edward L. Deci & Richard M. Ryan (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis on performance and well-being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology* 34: 10, 2045–2068.
- Bradutanu, Daniela (2015). A model of the forces that generate resistance to change within an organization. *Studia universitatis Moldaviae: Stiinte exacte si economice* 2: 82, 190–195.
- Burke, Warner W. (2011). *Organization change theory and practice*. London: Sage.
- Burke, Warner W. (2018). *Organization change theory and practice*. London: Sage.
- Burnes, Bernard (2009). *Managing change*. Harlow: Pearson education.
- Carnall, Colin & Rune Todnem (2014). *Managing change in organizations*. Harlow: Pearson.
- Dawson, Patrick (2003). *Understanding organizational change: the contemporary experience of people at work*. London: Sage publications.

- Deci, Edward L. & Richard M. Ryan (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum press.
- Deci, Edward L. & Richard M. Ryan (2014). The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace. Teoksessa: *The Oxford handbook of work engagement, motivation and self-determination theory*, 13–32. Toim. Marylene Gagne. New York: Oxford University press.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari (2010). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 179–203. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Juva: PS-kustannus.
- Gilley, Ann, Jerry W. Gilley & Heather S. McMillan (2009). *Organizational Change: Motivation, communication, and leadership effectiveness*. *Performance improvement quarterly* 21: 4, 75–94.
- Harisalo, Risto (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: University press.
- Hartley, Jean (2002). *Organizational change and development*. Teoksessa: *Psychology at work*, 399–425. Toim. Peter Warr. London: Penguin books.
- Hayes, John (2018). *The theory and practice of change management*. London: Palgrave Macmillan.
- Helms Mills, Jean, Kelly Dye & Albert J. Mills (2009). *Understanding organizational change*. London: Roudledge.

- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner & Barbara Bloch Snyderman (1967). The motivation to work. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (1997). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, Pauli (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, Pauli & Petri Virtanen (2009). Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Lappalainen, Päivi & Raimo Lappalainen (2017). Arvotyöskentely ja motivaatio muutokseen. Teoksessa: Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet, 234–245. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lintunen, Taru (2017). Tunne- ja vuorovaikutusoppiminen yhteenkuuluvuuden tunteen ja motivaation edistäjänä. Teoksessa: Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet, 178–191. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Luoma, Jenni & Juha Arikoski (2006). Menestystä ja hyvinvointia organisaatioon muutoksessa. Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö, 123–136. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOYpro.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2005). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Madsen, Susan R., Duane Miller & Cameron R. John (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the



workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly* 16: 2, 213–233.

Martela, Frank, Iida Mäkikallio & Villiam Virkkunen (2017). Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa: Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet, 100–115. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Maslow, Abraham (1943). A theory of human motivation. *Psychological review* 50: 4, 370–396.

Morgan, Gareth (2006). *Images of organization*. Thousand oaks: Sage publications.

Peltonen, Matti & Pekka Ruohotie (1989). *Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Helsinki: Otava.

Peltonen, Tuomo (2010). *Organisaatioteoria: klassisesta jälkimoderniin*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Petri, Herbert L. & John M. Govern (2004). *Motivation: Theory, research, and applications*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson.

Pinder, Craig C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. New York: Psychology press

Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge (2009). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson prentice hall.

Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge (2016). *Essentials of organizational behavior*. Harlow: Pearson Education.

Ruohotie, Pekka (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita.

- Ryan, Richard M. & Edward L. Deci (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology* 25: 1, 54-67.
- Salminen, Jari (2001). *Johtamisviestintä: mekanistinen maailmankuva murroksessa*. Helsinki: Kauppakaari.
- Senior, Barbara (2000). Organizational change and development. Teoksessa: *Introduction to work and organizational psychology: a European perspective*. 347–383 Toim. Nik Chimiel. Oxford: Malden: Blackwell.
- Sinokki, Marjo (2016). *Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma.
- Sosiaali- ja terveyslautakunta (2017). Espoon kaupunki: Sosiaali- ja terveyslautakunta. Pöytäkirja 31.5.2017/ § 66. Saatavissa 13.7.2020: <https://espooprodfi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=2017413611-6>.
- Stenvall, Jari & Petri Virtanen (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.
- Taskinen, Helena (2011). Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa: *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*, 145–164. Toim. Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vartiainen, Matti & Kirsi Nurmela (2002). Tavoitteet ja tulkinnat: motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet*, 188–212. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jan-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Vasalampi, Kati (2017). Itsemääräämisteoria. Teoksessa: Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet, 54–65. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, Petri & Jari Stenvall (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanomama.
- Virtapuro, Meri (2006). Muutoksen kohtaaminen: Miten motivoida ja sitouttaa henkilöstömuutosprosessiin ja uudenlaiseen toimintatapaan? Teoksessa: Toimiva työyhteisö: esimiehen haasteet ja ratkaisut 119–150. Toim. Lilli Sundvik. Helsinki: Edita.
- Wright, Bradley E., Robert K. Christensen & Kimberley R. Isett (2013). Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. *Public administration review* 73: 5, 738-747.
- Ylikoski, Kirsti & Matti Ylikoski (2009). Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

## LIITTEET

### LIITE 1. Suostumus osallistumisesta tutkimukseen

#### Suostumus osallistumisesta tutkimukseen

Osallistun tutkimukseen: Henkilöstön motivaatio tekijät organisaatiomuutoksessa. Olen saanut tietoa tutkimuksesta etukäteen. Tiedän, että haastattelut äänitetään ja aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Olen saanut tiedon myös siitä, että henkilöllisyyttäni ei pysty tunnistamaan tutkimusraportista. Voin halutesani keskeyttää tutkimukseen osallistumisen missä vaiheessa tahansa.

Osallistun tutkimukseen:

Kyllä \_\_\_\_\_

Ei \_\_\_\_\_

Annan luvan liittää tutkimusraportin loppuun tiedon nimestäni, ammatistani ja haastattelupäivästä. Nämä tiedot ovat tutkielmassa erillisenä liitteenä eivätkä tiedot ole yhdistettävissä tutkimusraportin sisältöön.

Kyllä \_\_\_\_\_

Ei \_\_\_\_\_

Aika ja paikka: \_\_\_\_\_

Nimi: \_\_\_\_\_

Nimen selvennys: \_\_\_\_\_

Yhteystiedot:

Eeva Rouhe

HTM-opiskelija

Vaasan yliopisto

[A112048@student.uwasa.fi](mailto:A112048@student.uwasa.fi)

LIITE 2. Tiedote tutkimuksesta

## TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Hei,

Opiskelen Sosiaali- ja terveyshallintotieteitä Vaasan yliopistossa. Teen Pro gradu -tutkielmaa aiheesta: Henkilöstön motivaatio tekijät organisaatiomuutoksessa. Tarkoitukseni on kerätä työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia motivaatioon vaikuttavista tekijöistä muutoksessa ja siitä mitkä tekijät motivoivat juuri sinua muutoksen keskellä.

Tutkimuksessa haastatellaan Ison omenan terveysaseman työntekijöitä. Haastattelu suoritetaan yksilöhaastatteluna Ison omenan terveysasemalla ja se etenee tutkimusteemojen ja niitä selventävien pääkysymysten avulla. Voit vastata kysymyksiin vapaamuotoisesti. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin 1 tunti. Haastattelut äänitetään. Aineisto käsitellään luottamuksellisesti eikä haastateltavan henkilöllisyyttä pysty tunnistamaan tutkimusraportista. Kerätty aineisto hävitetään tutkielman valmistuttua. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voit lopettaa tutkimukseen osallistumisen missä vaiheessa tahansa.

Vastauksesi on tärkeä. Tutkimuksen tulosten avulla esimiehet saavat lisätietoa työntekijöiden motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja sitä kautta niiden toivotaan edistävän työntekijöiden työhyvinvointia ja työmotivaation kasvua.

Olen yhteydessä sinuun sähköpostitse haastatteluajan sopimiseksi.

Yhteistyöterveisin:

Eeva Rouhe

HTM-opiskelija

Vaasan yliopisto

[A112048@student.uwasa.fi](mailto:A112048@student.uwasa.fi)

### LIITE 3. Haastattelukysymykset

#### HAASTATTELUKYSYMYKSET:

Taustatiedot: ammatti

#### TYÖNTEKIJÄN MOTIVAATIO MUUTOKSESSA

1. Miten muutostilanne on vaikuttanut työmotivaatioosi?
2. Millä tavalla muutos on vaikuttanut työhön sitoutumiseesi?
3. Mitkä tekijät ovat auttaneet sinua muutoksessa ja siihen sopeutumisessa?
4. Saitko itse osallistua muutokseen ja sen suunnitteluun?
5. Millä keinoin esimiehesi voisi motivoida sinua?

#### TYÖNTEKIJÄ JA TYÖYHTEISÖ MUUTOKSESSA

6. Millainen merkitys työyhteisöllä on ollut sinulle muutoksessa?
7. Millä tavalla muutos on vaikuttanut ihmissuhteisiin työpaikallasi?
8. Minkälaista palautetta tai tukea sinä tai työyhteisösi saitte muutoksen aikana?
9. Miten uusi työympäristö on vaikuttanut motivaatioosi?

#### TYÖNTEKIJÄ JA ORGANISAATIO MUUTOKSESSA

10. Vastaavatko omat arvosi organisaatiosi arvoja?
11. Olivatko mielestäsi organisaation tavoitteet riittävän täsmälliset ja selkeät muutoksessa?
12. Minkälainen merkitys muutoksen tavoitteilla on ollut työmotivaatioosi?
13. Mitkä tekijät motivoivat sinua nyt työssäsi?