

Työssä oppiminen työmotivaation lähteenä kaupanalalla

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden laitos
Pro Gradu -tutkielma
Kasvatustiede
Annika Passi
joulukuu 2008

TAMPEREEN YLIOPISTO

Kasvatustieteiden laitos

PASSI ANNIKA: Työssä oppiminen työmotivaation lähteenä kaupanalalla

Pro Gradu -tutkielma, 64s., 2 liitesivua

Kasvatustiede

joulukuu 2008

Tämän tutkimuksen aiheena on työssä oppiminen ja työmotivaatio kaupanalan työntekijöiden kokemana. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kaupanalan työntekijöiden työssä oppimiskokemuksia ja etsiä niiden yhteyksiä työmotivaatioon. Tavoitteena oli selvittää, millaisia merkityksiä kaupanalan työntekijät työssä oppimiselle antavat. Lisäksi pyrittiin löytämään työmotivaation edellytyksiä tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä.

Kysymyksessä on laadullinen tutkimus, jonka empiirinen aineisto kerättiin myymäläketju Hemtexin henkilöstön joukosta. Aineisto koostuu kuuden työntekijän teemahaastatteluista; mukana oli myyjiä, myymäläpäälliköitä sekä myynninedistäjiä. Tutkimusaineisto analysoitiin teoriasidonnaista sisällönanalyysia käyttäen.

Tutkimustulosten perusteella näyttää, että työssä oppiminen vaikuttaa positiivisesti työmotivaation viriämiseen. Suoritetussa tutkimuksessa oppiminen merkitsi tutkittaville kehittymisen ja osaamisen mahdollisuutta, kiinnostumista työstä ja itsestä, itsereflektiota, sosiaalisia kontakteja, pätemisen mahdollisuutta, uralla pärjäämistä, luottamuksen syntymistä ja yhteishengen nostatusta. Usein merkitykset liittyivät omaan itseen: tavoitteisiin, tarpeisiin ja hyvinvointiin. Jos tarkastellaan niitä oppimiskokemuksia, joilla näytti olevan työmotivaatiota heikentävä vaikutus, voidaan todeta että motivaatiopula aiheutui pääosin kuormittumisesta, turhautumisesta työhön ja itseen, koulutuksen yksityiskohdista, sosiaalisesta kilpailusta ja vähäisestä kiinnostuksesta myyjän uraa kohtaan.

Työmotivaation viriämisen edellytykset taas voidaan pääpiirteissään jakaa yksilöllisiin tarpeisiin ja työympäristön tarpeisiin. Yksilöllisillä tarpeilla tarkoitetaan sitä, että työmotivaatio viriää yksilön halusta kehittyä, hyödyntää osaamistaan, oppia rauhassa ja osallistua kiinnostaviin koulutuksiin, joissa itse voi tuoda omaa osaamistaan esille. Työympäristön tarpeilla taas tarkoitetaan, että työmotivaatio viriää kun muut antavat tukea ja palautetta sekä ovat monipuolisia, motivoituneita ja tasa-arvoisia suhteessa itseen. Lisäksi tärkeää on, että työympäristö on uusiutuva ja työyhteisön henki on hyvä.

Avainsanat: myyntityö, kaupanala, työssä oppiminen, työmotivaatio, motivaatiotekijät, työympäristö

Sisällysluettelo

1 Johdanto	4
2 Motivaatio työtä kohtaan	7
2.1 Motivaatioprosessiin vaikuttavia tekijöitä	9
2.2 Työmotivaatiota selittäviä teorioita	10
2.2.1 Tarveteoriat	11
2.2.2 Oikeudenmukaisuus-, odotusarvo- ja päämääräteoria	13
2.2.3 Yllyketeoria	15
3 Oppiva organisaatio	17
3.1 Oppimisen eri muodot	18
3.2 Tiedon muodostuminen ja välittyminen	19
3.3 Toiminnan refleksiivisyys	22
3.4 Oppimisen lainalaisuudet organisaatiossa	23
4 Tutkimuksen toteuttaminen	26
4.1 Tutkimustehtävä	26
4.2 Tutkimusmenetelmä	27
4.3 Aineiston hankinta	28
4.4 Aineiston analyysi	29
5 Työssä oppiminen työmotivaation ja sen puutteen lähteenä	31
5.1 Kasvumotivaatiota aikaansaavat tekijät	31
5.2 Suoritusmotivaatiota aikaansaavat tekijät	34
5.3 Työviihtyvyyttä aikaansaavat tekijät	37
5.4 Työmotivaation puutetta aiheuttavat tekijät	41
5.5 Työmotivaation viriämisen edellytykset työyhteisössä	46
6 Pohdinta	53
6.1 Tulosten tarkastelua	53
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	58
Lähteet	60
Liite 1	63
Liite 2	64

1 Johdanto

Vanhassa suomalaisessa sananlaskussa sanotaan: ”Missä on tahtoa, siinä on tie”. Tämä uskomus kuvaa hyvin tämän tutkimuksen keskiössä olevaa työmotivaatiota, sen syntyä ja mahdollisuuksia. Toisin sanoen, jos organisaation työntekijöiltä löytyy tahtoa ja halua, se virittää työyhteisössä motivaatiota, jonka taas voidaan nähdä olevan tie sekä yksilön itsensä että koko organisaation kasvuun ja kehittymiseen. Hautalan ja Lämsän (2005, 90) mukaan ihminen käyttää vain 20–30 prosenttia kyvyistään säilyttäessään työpaikkansa. Sen sijaan hyvin motivoituna hän voi käyttää kyvyistään jopa 80–90 prosenttia. Henkilöstön motivaatitasolla nähdäänkin olevan suora yhteys työn tuottavuuteen ja organisaation toimivuuteen (Juuti 2006, 38). Kuinka tätä motivaatiota sitten voisi edesauttaa ja pitää yllä? Tässä päästään motivaatio-teorioiden perusongelmaan: mikä saa toiset hullaantumaan työntekoon ja toiset odottamaan eläkevuosiaan? Työmotivaation synnyttäminen ja ylläpitäminen ovatkin haasteita sekä johdolle että työntekijälle itselleen muun muassa motivaatiokokemusten subjektiivisuuden ja vaihtelun vuoksi. Toiset kamppailee jaksamisongelmien kanssa, kun toiset innostuu samasta työstä päivä päivältä enemmän. Tai sama henkilö voi elämäntilanteesta riippuen joko innostua tai olla innostumatta samasta asiasta.

Tässä tutkimuksessa pureudutaan organisaatiokontekstissa tapahtuvaan oppimiseen ja tarkastellaan sen suhdetta koettuun työmotivaatioon. Tutkimusta ovat motivoineet muun muassa Lindroos ja Lohivesi (2004, 23 - 24), jotka kuvaavat organisaation ydinhaasteiden olevan seuraavat: Kyky toteuttaa omistajan määrittämää perustehtävää, kyky tuottaa asiakkaille lisäarvoa, kyky toimia kustannustehokkaasti sekä osaamiseen ja tahtomiseen liittyvät ratkaisut. Heidän mielestään näihin haasteisiin pystytään vastaamaan vision ja strategian avulla, johtamisen ja organisoinnin keinoin sekä resurssien ja toimintaprosessien huomioimisella. Tärkein tämän tutkimuksen kannalta on neljäs heidän mainitsemansa keino eli osaamiseen ja tahtoon liittyvät ratkaisut. Lindroos ja Lohivesi (mt. 24 - 25) kuvaavatkin henkilöstön taitojen ja halujen huomioimisen tärkeäksi keinoksi hallita myös muita edellä mainittuja ydinhaasteita.

Myös itse koen sekä työmotivaation (tahto ja halu) että työssä oppimisen (taidot ja osaaminen) olevan tärkeässä roolissa yrityksen menestyksen kannalta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli yhdistää nämä kaksi organisaatiossa näkyvää ja näkymätöntäkin tekijää eli tutkia työntekijöiden reflektoituja kokemuksia työssä oppimisestaan ja sen merkityksestä henkilön

työmotivaatioon. Työmotivaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä työhön ja työntekoon kohdistuvaa motivaatiota ja työssä oppimisella viitataan nonformaaliin ja informaaliin oppimiseen. Nonformaali oppiminen tarkoittaa oppimista, joka tapahtuu muodollisen koulujärjestelmän ulkopuolella, mutta on kuitenkin erikseen järjestettyä ja oppimistavoitteista. Käsillä olevassa tutkimuksessa tämä tarkoittaa järjestettyä henkilöstökoulutusta. Informaalisella oppimisella taas tarkoitetaan kokemusperäistä ja ei-institutionaalista oppimista, joka voi olla sekä tavoitteellista oppimista että tavoitteetonta satunnaisoppimista. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa kokemuksesta oppimista työssä ja työpaikalla. (Tuomisto 1994, 24 - 25.) Aiheesta kirjoitettuja graduja etsiessäni törmäsin vain toisinpäin asetettuihin kysymyksiin, eli mikä motivoi työssä oppimiseen, jolloin tarkastelu suuntautuu enemmän oppimismotivaatioon kuin työhön kohdistuvaan motivaatioon. (Ks. esim. Silvennoinen 2002.)

Tässä esiteltävässä tutkimuksessa kohteena olivat kaupanalan työntekijät. Kaupanala ja sen sisällä myymälätyöntekijöiden kokemukset ovat työmotivaation ja työssä oppimisen kannalta mielenkiintoisia. Myyjän työssä pitkät työurat ovat nykypäivänä harvinaisia. Tutkimuksen kohteen kaltaisissa yrityksissä työskentelevät ovat usein nuoria, tilapäistyötä tekeviä naisia, joille työ toimii ponnahduslautana tai opintojen vastapainona. Kaupanalalle tyypilliset määräaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet sekä myyjän työn melko yksinkertaiset ja rutiininomaisetkin työtehtävät antavat varmasti sävynsä työmotivaatiolle ja työssä viihtymiselle. Lisäksi kaupanalan hektisyys, tulospaine ja lisääntynyt kilpailu ovat nykypäivää työpaikoilla koetellen työntekijöiden voimavaroja. Kuten monella muullakin alalla, työ vaatii jatkuvaa kykyä oppia uusia asioita ja tehtäviä. Työssä oppimiselle tyypillistä on, että sitä tapahtuu työpaikalla tapahtuvien koulutusten lisäksi myös paljolti itse työn ohessa koetellen työntekijöiden kykyä omaksua asioita nopeassakin tahdissa.

Tutkimuskohteena oli myymäläketju Hemtex, joka on keskisuuri yritys ja johtava kodintekstiiliketju Pohjoismaissa. Myymälöitä ketjulla on yhteensä 208 (elokuussa 2008), joista Suomessa on 38. Loput ovat Ruotsissa, Tanskassa, Norjassa, Virossa ja Puolassa. Yrityksen on perustanut 17 yksityistä kodintekstiilikauppiasta vuonna 1973. Myymälöistä 181 on tänä päivänä Hemtexkonsernin omistuksessa ja loput ovat franchise-yrityksiä. Hemtex-groupin vuotuinen liikevaihto oli vuonna 2007–2008 1.61 miljoonaa kruunua. Myynnin kasvu viimeisen kolmen vuoden ajalta on ollut 150 prosenttia. Yrityksellä on tunnettu ja vahva brändi markkina-alueillaan; se pyrkii tarjoamaan asiakkaalleen inspiraatiota ja uudistusta myymällä hintansa

arvoisia kodintekstiilituotteita. Ketju pyrkii myös miellyttämään mahdollisimman laajaa ja kattavaa kohderyhmää. (Hemtex –Keywords: Visio-Liikeidea-Suuntaviivat.)

Toimintatavoiltaan Hemtex pyrkii noudattamaan seuraavia suuntaviivoja:

1. Asiakkaiden huomioiminen ja heidän arvostuksen saaminen.
2. Yhtenäinen valikoima sesonkituotteita ja perustuotteita, sekä inspiroiva myymälä.
3. Selkeän ja tehokkaan markkinoinnin ja mainonnan tavoitteena on saada potentiaalisia asiakkaita myymälään.
4. Kauppiashenkisyys kaikilla organisaatiotasolla.
5. Toiminta perustuu strategioihin ja toimintasuunnitelmiin. Toimintatapa on yhtenäinen, tehokas, jäsennelty ja toisia kunnioittava.
6. Henkilöstöä kannustetaan oma-aloitteisuuteen ja vastuunottamiseen. Oman osaamisen kehittäminen on sekä työntekijän että yrityksen vastuulla ja se tapahtuu ensisijaisesti yrityksen sisällä. Työntekijöiltä odotetaan innokkuutta, joustavuutta ja ongelmanratkaisukykyä.
7. Esimiehen tehtäviin kuuluu innostavan ilmapiirin luominen, työskentely ryhmän kanssa sekä työntekijöiden tukeminen ja kehittäminen.
8. Työntekijät viihtyvät yhdessä, luottavat toisiinsa ja ovat ylpeitä siitä, mitä edustavat.

Tutkimusaineisto kerättiin Hemtexin henkilöstön joukosta huomioiden tietyt aineiston hankinta luvussa esitetyt kriteerit. Kyseinen yritys kiinnosti minua tutkimuskohteena sen vuoksi, että sen toimintaan liittyy kaupanalalle ominaisia piirteitä kuten kustannustehokkuus, kiire, os aikaisten työntekijöiden käyttö ja henkilöstön korkeahko vaihtuvuus. Nämä tekijät muun muassa antavat sävynsä työntekijöiden kokemuksille työssä oppimisesta ja työmotivaatiosta.

2 Motivaatio työtä kohtaan

Motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää, johon sisältyy viettejä, tarpeita, haluja, sisäisiä yllykkeitä, palkkioita ja rangaistuksia. Motivoituneelle käyttäytymiselle on tyypillistä: päämäärähakuisuus, tarkoituksenmukaisuus ja vapaaehtoisuus. Motivaation avulla selitetään käyttäytymisen voimaa ja suuntaa, mutta myös sitä, miten käyttäytyminen saa alkunsa, pysyy yllä ja lakkaa. Motiivit nähdäänkin sisäisinä, ulkoisina, tiedostettuina tai tiedostamattomina virittäjinä toiminnalle. (Juuti 2006, 37; Ruohotie 1998, 36.)

Ruohotien (1998, 37) mukaan motivaatiolla on kolme ominaisuutta: vireys, suunta ja systeemiorientoituminen. Vireydellä viitataan yksilön energiaan käyttäytyä tietyllä tapaa ja suunnalla tarkoitetaan päämääräsuuntautunutta toimintaa. Systeemiorientoitumisella taas viitataan yksilössä ja hänen ympäristössään oleviin vuorovaikutusprosesseihin, jotka palautteen kautta joko vahvistavat tai heikentävät yksilön motivaatiota. Tämän tutkimuksen kohteena on motivaatio työtä kohtaan eli työmotivaatio, joka voidaan helposti sekoittaa merkitykseltään samankaltaiseen työtyytyväisyyden käsitteeseen. Nämä voidaan kuitenkin erotella seuraavalla tapaa: Työtyytyväisyys johtuu työsuorituksen sisäisestä tai ulkoisesta palkitsemisesta, kun taas työmotivaatio on riippuvainen palkkioita koskevista odotuksista. (Peltonen & Ruohonen 1987, 28.)

Motivaatio on ilmiönä monimutkainen ja vaikeasti tutkittava muun muassa päällekkäisten motiivien takia (Juuti 2006, 38). Motivaation kompleksisuutta voidaan yrittää kuvata seuraavin oletuksin. Ensinnäkin motivaatio on *hypoteettinen*. Yksilön motivaatiota ei voida havaita tai mitata suoraan vaan motivaatio on käsitteellinen skeema, joka auttaa ymmärtämään käyttäytymistä. Motivaatioon liittyy myös *prosesseja*. Tämä tarkoittaa, että motivaatiosta ei pystytä antamaan yhtä kattavaa teoriaa, koska motivaatioon vaikuttavia tekijöitä on niin paljon. Kolmas oletamus motivaation *dynaamisesta luonteesta* tarkoittaa yksilössä ilmeneviä muuttuvia ja jopa ristiriitaisia haluja, tarpeita ja odotuksia. Eri yksilöiden välillä saattaa myös olla *suuria eroja*, esimerkiksi sen suhteen mitkä motiivit asetetaan toisten edelle, mutta myös intensiivisyydessä, jolla näitä motiiveja toteutetaan. Lisäksi oletetaan, että jonkin päämäärän *saavuttaminen vaikuttaa* myöhempisiin motiiveihin ja käyttäytymiseen. Joidenkin motiivien intensiivisyys vähenee motiivin tyydyttymisen jälkeen ja ne korvautuvat uusilla motiiveilla,

kun taas toisten kasvaa saavuttamisesta huolimatta. Viimeisenä olettamuksena on, että *arvot ja päämäärät* liittyvät aina motivaatioon. Esimerkiksi työyhteisössä tehtävät päätökset ja valitsevat arvot vaikuttavat sekä jäsenten motivaatioon että koko yhteisön toimintaan. (Ruohotie, Kahelin & Kleemola 1981, 9.)

Motivaatio voidaan myös jakaa tilannemotivaatioon ja yleismotivaatioon tai sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Tilannemotivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen, jossa sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet virittävät motiiveja, jotka taas saavat aikaan päämääräsuuntautunutta käyttäytymistä. Näin ollen motivaatio nähdään dynaamisena ja tilannekohtaisena. Yleismotivaatiossa taas korostuu vireyden ja suunnan lisäksi käyttäytymisen pysyvyys. Yleismotivaatio voidaankin nähdä asenteen synonyymina. Asenne vaikuttaa kuitenkin enemmän toiminnan laatuun, motivaatio puolestaan toiminnan vireystasoon. Lisäksi asenne nähdään pysyvämpänä kuin motivaatio, joka liittyy yleensä vain yhteen tilanteeseen kerrallaan. Muutokset motivaatiossa eivät välttämättä aiheuta muutoksia asenteessa. (Peltonen & Ruohotie 1992, 17.)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio taas liittyvät motivaatiotekijöihin. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan yksilön henkilökohtaisia tarpeita ja arvoja, jotka virittävät käytöstä. Ulkoinen motivaatio taas viittaa yksilön ulkopuolisiin palkkioihin ja rangaistuksiin, joita odotetaan saatavan tietyn käyttäytymisen seurauksena. Nämä poikkeavat toisistaan käyttäytymiseen vaikuttavien motiivien, tässä tapauksessa palkkioiden, osalta. Sisäisille palkkioille on tyypillistä, että ne ovat subjektiivisia eli yksilön itsensä välittämiä, ne tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita ja ne esiintyvät usein tunteina. Työpaikalla sisäiset palkkiot liittyvät usein työn sisältöön. Ulkoiset palkkiot ovat objektiivisia, organisaation tai sen edustajien välittämiä, esiintyen esineiden tai tapahtumien muodossa. Ulkoiset palkkiot liittyvät usein palkkaan, ulkopuoliseen tukeen ja kannustukseen, ja ne tyydyttävät alemman tason tarpeita. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio esiintyvät usein samanaikaisesti täydentäen toisiaan. (Hautala & Lämsä 2005, 81; Ruohotie 1998, 37 - 38.) Yleisesti ottaen sisäistä motivaatiota pidetään kuitenkin pitkäikäisempänä ja tärkeämpänä yksilön hyvinvoinnille kuin ulkoista motivaatiota. Tutkimusten perusteella oletetaan, että ihmiset tarvitsevat sisäistä motivaatiota jaksakseen ja suoriutuakseen hyvin tehtävistään (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 7).

2.1 Motivaatioprosessiin vaikuttavia tekijöitä

Motivaatioprosessin voidaan olettaa alkavan sosiaalisesta tilanteesta, jossa työntekijä alkaa suorittaa omia kykyjään testaavaa tehtävää. Tällainen tilanne herättää ajatteluprosesseja, joissa käsitellään tehtävän merkitys itselle, omat onnistumismahdollisuudet ja pätevyysodotukset. (Liukkonen ym. 2006, 25.) Toisaalta motivaatioprosessin nähdään viriävän yksilön sisäisestä epätasapainotilasta, johon vaikuttavat motiivit, tarpeet, vietit ja sisäiset yllykkeet. Tätä jännitetilaa, joka syntyy päämäärien ja nykytilan välisestä ristiriidasta, yksilö pyrkii vähentämään toiminnan avulla. (Juuti 2006, 38 - 39.)

Peltosen ym. (1987) tutkimusten mukaan motivaatioprosessiin liittyy kolme tekijää, jotka ovat persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Persoonallisuus viittaa yksilön sisäisiin ominaisuuksiin, kuten mielenkiintoon työtä kohtaan, asenteisiin itseä ja työtä kohtaan sekä liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Nämä yksilöllisiin eroihin perustuvat sisäiset motivaatiotekijät voivat suuresti selittää erilaisuutta ponnistusten määrässä ja suoritustasossa. Työn ominaisuudet, esimerkiksi mitä työ itsessään tarjoaa työntekijälle tai palautteen määrä, vaikuttavat yksilön haluun suoriutua hyvin tehtävästään. Vastuu työn sisällöstä, vaihtelevuus sekä koettu mielekkyys vaikuttavat motivaation siinä missä työtehtävissä eteneminen ja kehittyminenkin. Työympäristö taas voidaan jakaa välittömään työympäristöön ja koko organisaation kattavaan ympäristöön. Näistä edellinen käsittää esimerkiksi johtajan ja työryhmän vaikutuksen yksilön motivaatioon ja jälkimmäinen organisaatiotodellisuuden vaikutuksen, joka on kaikille työntekijöille sama, esimerkiksi työturvallisuus. Työympäristöön kuuluvia motiivitekijöitä ovat myös palkka ja muut edut, työolosuhteet sekä sosiaaliset tekijät kuten ilmapiiri, normit ja sosiaaliset palkkiot. (Peltonen ym. 1987, 23 - 25.)

Rautiainen (2003, 25) puolestaan on koonnut seuraavan taulukon työntekijän työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. (Ks. myös Sinkkonen, Kinnunen, Paunonen 1986.) Taulukossa Peltosen ja Ruohotienkin (1987) mainitsemat kolme tekijää on tiivistetty tarpeiksi ja kannusteiksi, joiden lisäksi motivaatioon nähdään vaikuttavan prosessit eli odotukset ja havainnot. Tämän viimeisen tekijän taustalta löytyy odotusarvoteoria, jonka mukaan yksilö valitsee tietoisesti käyttäytymisensä siten, että aikaansaa todennäköisesti itselleen myönteisimmän seurauksen (Juuti 2006, 49).

Taulukko 1: Työntekijän työmotivaation vaikuttavat tekijät (Rautiainen 2003, 25)

Tarpeet: Motivaation ja käyttäytymisen sisäisiä syitä	Kannusteet: Motivaation ja käyttäytymisen ulkoisia syitä	Kognitiiviset prosessit: Odotukset ja havainnot (sisäisiä)
Kasvutarpeet itsensä toteuttamisen tarpeet suoriutumisen tarpeet pätemisen tarpeet	Työn sisältöön liittyvät tehtäväkannusteet kasvumahdollisuudet työn vaativuus työn sisältö	Yksilön tarpeiden, yritysten ja suoritusten sekä työorganisaation kannusteiden ja muiden motivointikeinojen välisen yhteyksien havaitseminen ja arvioinnin tuloksena syntyvät merkitykset yksilölle odotusarvo välinearvo yllykearvo
Liittymistarpeet hyväksytyksi tulemisen tarpeet yhteenkuuluvuuden tarpeet kilpailun tarpeet vallan ja aseman saavuttamisen tarpeet	Vuorovaikutuskannusteet sosiaaliset palkkiot ryhmätoiminta johtamistyyli	
Toimeentulotarpeet turvallisuuden tarpeet suojan tarpeet fysiologiset tarpeet	Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet työturvallisuus palkkaus työolosuhteet	

2.2 Työmotivaatiota selittäviä teorioita

Työmotivaatiota selittäviä teorioita on monia. Useimpia näistä teorioista on kehitetty kuvaamaan yleistä motivaatiota, mutta alettukin soveltamaan myös työelämään. Pääsääntöisesti nämä teoriat eivät ole yhteneviä, mutta eivät myöskään ristiriitaisia. On monia todistettuja tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miksi ihminen tekee työtä. Tällaisia ovat esimerkiksi toimeentulon saaminen, sosiaaliset kontaktit, ajankäytön raamittuminen ja itsensä kehittäminen. Tietyn tekijän motivoiva merkitys vaihtelee eri henkilöiden kesken. (Furnham 1997, 246 - 248.)

Työmotivaatiota käsitteleviä teorioita on useita ja ne voidaan jakaa esimerkiksi kahteen pääryhmään: sisältöteorioiksi ja prosessiteorioiksi. Sisältöteoriat käsittelevät työmotivaation sisältöä eli miksi jokin tekijä työympäristössä motivoi enemmän kuin toinen. Nämä teoriat käsittelevät ihmisen tarpeita motivaation ylläpitäjänä. Prosessiteoriat taas liittyvät ihmisen ajattelun- ja päättelyprosesseihin, jolloin työmotivaation oletetaan viriävän yksilön tietoisesta päätöksenteosta ja arvioinnista. Nämä teoriat kohdistavat kiinnostuksensa sisällön sijasta motivaation suuntaan, pysyvyyteen ja voimakkuuteen. (Hautala ym. 2005, 81 - 87.)

Toinen tapa luokitella motivaatioteoriat on jakaa ne kolmeen toisiaan täydentävään ryhmään: tarveteorioihin, yllyketeorioihin (kannusteteoria) ja odotusarvoteorioihin. Tarveteoriat tarkoittavat samaa kuin sisältöteoriat eli ne selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä. Yllyketeoriat taas selvittävät käyttäytymistä määrääviä ulkoisia tekijöitä (kannusteita). Odotusarvoteoriat selittävät yksilöllisiä eroja reagoitaessa käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Motivaatio nähdään tämän luokituksen mukaan yksilön tarpeiden, kannusteiden sekä näitä koskevien havaintojen ja tulkintojen vuorovaikutuksen tuloksena. (Peltonen ym. 1987, 33.) Seuraavaksi esitellään kolme työmotivaation kannalta olennaista tarveteoriaa (sisältöteorioita), oikeudenmukaisuus-, odotusarvo-, ja päämääräteoria (prosessiteorioita) sekä sisältöteorioiden ja prosessiteorioiden ulkopuolelle jäävä yllyketeoria.

2.2.1 Tarveteoriat

Sisältöteorioiden keskiössä olevilla tarpeilla tarkoitetaan ihmistä liikuttavia tekijöitä tai epätasapainon kokemusta, jonka ihminen yrittää saada tasapainoon. Tarpeissa esiintyvä vaihtelu ja voimakkuus ohjaavat yksilön yritystä ja tehtävästä suoriutumista sekä säätelevät motivaatiota. (Juuti 2006, 45; Ruohotie 1993, 17 - 18.) Yksi tunnetuimmista tarveteorioista lienee Maslowin (1987) tarvehierarkiamalli, joka perustuu tarpeiden hierarkkiseen järjestykseen. Hänen mukaansa tietyn asteiset tarpeet menettävät merkityksensä sen jälkeen, kun ne ovat saavutettu, ja ihminen keskittyy seuraavan asteisiin tarpeisiinsa hierarkkisessa järjestyksessä. Ihmisen toiminta suuntautuu myös yhteiskunnan hyvinvoinnin ja kulttuurin perusteella, esimerkiksi joissakin kulttuureissa perheen perustamisen eli yhteenkuuluvuuden tarpeet ovat etusijalla. (Mt. 15 – 28.) Alla luetellut tarpeet 1-3 ovat niin sanottuja alemman tason tarpeita, kun taas tarpeet 4-5 ovat ylempään tason tarpeita.

1. Fysiologiset tarpeet liittyvät ruoan ja muita elämää ylläpitävien asioiden hankkimiseen. Nämä tarpeet ovat aina läsnä, joskin tyydyttyinä ne eivät aktiivisesti suuntaa toimintaa. Työpaikalla työterveydenhuolto, ruokailu, liikunta ja lepotauot tyydyttävät näitä tarpeita.
2. Turvallisuuden tarpeet liittyvät ulkoiseen turvallisuuteen ja ihmisen kokemaan sisäiseen turvallisuuden tunteeseen liittyen esimerkiksi uskontoon. Työpaikalla varma työsuhde, työturvallisuus ja palkkaus liittyvät turvallisuuden tarpeisiin.

3. Liittymisen tarpeet liittyvät muun muassa hyväksyntään, välittämiseen ja ystävyyteen sekä haluun olla osana ryhmää tai työyhteisöä. Tärkeitä ovat kontaktit ihmisiin, joita yksilö arvostaa ja jotka arvostavat häntä. Muun muassa työpaikan ryhmät, tiimit ja me-henki tyydyttävät sosiaalisia tarpeita.
4. Arvostuksen tarpeet sisältävät aseman, itsenäisyyden, tunnustuksen ja saavutusten tarpeet. Tähän liittyvät itsekunnioituksen ja itsetunnon kasvattamisen tarve sekä toisten osoittaman luottamuksen tarve, esimerkiksi statuksen havitteleminen. Työyhteisössä tavoitteet ja niiden saavuttamisen arviointi, palautekäytännöt ja kehityskeskustelut tyydyttävät arvostuksen tarpeita.
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet syntyvät tarpeesta käyttää hyväkseen koko kapasiteettiin ja saavuttaa päämääriään. Se miten paljon ihminen haluaa käyttää kykyjään ja luovuuttaan, vaihtelee yksilöiden välillä paljon.. Itsensä toteuttamisen tekijöitä työpaikalla ovat kehittyminen, tunne omasta osaamisesta ja sitoutuminen työpaikkaan.

Tarpeet ovat luoteeltaan joko tiedostettuja tai tiedostamattomia ja ne voivat olla yhtäaikaaisesti toiminnan taustalla. Kuitenkin ensisijaisen tarpeen aktiivisuus määrää toiminnan suunnan. Myös ympäristöllä on merkitystä tarpeiden tyydyttymisessä. Esimerkiksi tietty ympäristö ei välttämättä tarjoa puitteita kaikkien tarpeiden tyydyttymiselle. Maslowin mallia ei ole varsinaisesti suunniteltu työelämää koskeväksi, mutta sillä on kuitenkin ollut vaikutusta työmotivaatio käsitteen muovaantumiseen. Teoria on myös tuonut esille yksilön tarpeet, joita myös työssä on huomioitava. (Maslow 1987, 4 - 11; Hautala ym. 2005, 83.)

Herzbergin (1959) teoria motivaatio- ja hygienie tekijöistä on myös sisältöteoria, joka liittyy tarpeisiin. Herzbergin mukaan työpaikalla olevat tekijät voidaan jakaa motivaatiotekijöihin ja hygienie tekijöihin. Motivaatiotekijät liittyvät itse työhön ja aikaansaavat työtyytyväisyyttä ja hyvää asennetta työtä kohtaan. Näitä ovat tunnustus työstä, saavutukset työssä, mahdollisuus kasvaa ja kehittyä, ylennys, vastuu ja työ sinänsä. Näihin tekijöihin positiivisesti vaikuttamalla työmotivaatiota voidaan nostaa. Hygienie tekijät taas ovat niin sanottuja työn ulkopuolisia tyytymättömyystekijöitä, jotka liittyvät työympäristöön. Ne saavat aikaan tyytymättömyyden lisäksi negatiivista asennetta ja heikentävät motivaatiota. Näitä tekijöitä ovat yrityspolitiikka ja hallinto, henkilösuhteet esimieheen ja työtovereihin, työskentelyolosuhteet, palkka ja status sekä työturvallisuus. Jos työyhteisössä esiintyy tyytymättömyyttä, näihin tekijöihin vaikuttamalla sitä voidaan poistaa, jolloin tilanne muuttuu neutraaliksi. Motivaatiota ei voida nostaa

näihin tekijöihin vaikuttamalla vaan muutoksen on kohdistuttava motivaatiotekijöihin. Toisin sanoen esimerkiksi palkkaa nostamalla poistetaan kyllä tyytymättömyyttä, mutta ei lisätä pitkän ajan motivaatiota. (Ks. myös Hautala ym 2005, 84.) Verrattaessa Herzbergin ja Maslowin teorioita voidaan havaita, että Herzbergin motivaatiota nostavat motivaatiotekijät sisältävät Maslowin tarveluokista arvostuksen tarpeen ja itsensä toteuttamisen tarpeen, kun taas neutraalit hygieniatekijät sisältävät fysiologisen, turvallisuuden ja liittymisen tarpeen.

Kolmas sisältöteoria on McClellandin (1976) suoriutumistarve -teoria. Hänen mukaansa suoriutumistarpeen omaava henkilö kokee tarvetta ylittää itsensä ja menestyä, jolloin hän pyrkii työtilanteisiin, joissa on riskejä ja vastuuta. Henkilöä motivoi työn haasteellisuus ja saavutukset, ei niinkään työn tekemisestä saadut palkkiot kuten raha. Korkean suoriutumistarpeen omaavat ihmiset tyypillisesti keskittyvät voimakkaasti tehtävään ja pitävät epäonnistumisia turhauttavina. He ovat halukkaita täysvastuuseen tehtävästä ja toivovat jatkuvaa ja selkeää palautetta työstään. Nämä henkilöt myös arvostavat statusta ja heillä on kunnianhimoisia tavoitteita. Suoriutumistarpeen lisäksi nämä ihmiset myös motivoituvat vallasta ja sosiaalisista suhteista. (Ks. myös Hautala ym. 2005, 85 – 86.)

2.2.2 Oikeudenmukaisuus-, odotusarvo- ja päämääräteoria

Prosessiteorioista tunnetuimpia ovat oikeudenmukaisuusteoria, odotusarvoteoria ja päämääräteoria, jotka kuvataan lyhyesti seuraavaksi. Oikeudenmukaisuusteoriassa käsitellään ihmisten välisiä sosiaalisia vertailuja. Sen mukaan ihmisen reaktiot muiden saamiin palkkioihin riippuvat palkkioiden arvosta, omasta arvostuksesta palkkioita kohtaan sekä henkilön omasta sen hetkisestä tilanteesta. Toisin sanoen ihminen haluaa oikeudenmukaisen palkkion työsuorituksestaan. Jos henkilö kokee, että hänen suoritus-palkkio -suhde on huono verrattaessa hänen aikaisempiin kokemuksiin tai toisiin ihmisiin, hän luultavasti ryhtyy toimiin tämän epäoikeudenmukaisuuden purkamiseksi. Henkilö saattaa jättää työpaikan, vaihtaa vertailuryhmää, muuttaa käsityksiä itsestä tai toisista arvioimalla kyvyt ja osaamisen uudelleen, esittää korkeampaa palkkiotoivomusta tai muokata työpanostaan lisäämällä tai vähentämällä ponnisteluja. Teorian mukaan ihmiset pyrkivät säilyttämään oikeudenmukaisen aseman suhteessa muihin ihmisiin. Teoria on saanut myös kritiikkiä muun muassa siitä, että se on liian yksilökeskeinen

ja jättää huomiotta kulttuurisen ympäristön ja kontekstin. (Adams 1965; Ks. myös Hautala ym. 2005, 85 – 86.)

Vroomin (1964, 15 - 19) kehittämä odotusarvoteoria taas kuvaa työmotivaatiota ihmisen odotuksista virinneenä ilmiönä. Toisin sanoen yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat odotukset siitä, mitä käyttäytymisestä seuraa ja kuinka houkuttelevia nämä seuraukset ovat. Jos henkilön odotusarvo tilanteesta on positiivinen, myös työmotivaatiota oletetaan löytyvän. Odotusarvoteoriassa motivaatiota tutkitaan valenssin, odotusten ja instrumentaalisuuden käsitteillä. Valenssi liittyy siihen, missä määrin jokin vaihtoehto kiinnostaa tai ei kiinnosta, ja miten hän näitä vaihtoehtoja arvostaa. Mikäli henkilö ei halua jonkin vaihtoehdon tapahtuvan, tämän valenssi on negatiivinen. Odotukset taas liittyvät todennäköisyyteen, joka tietyn vaihtoehdon toteutumisella on. Motivaation nähdään syntyvän yhtälöstä valenssi kertaa odotukset. Instrumentaalisuus taas viittaa henkilön kykyyn havaita oman suorituskyvyn yhteys tiettyihin palkkioihin. Esimerkiksi instrumentaalisuus on positiivinen, jos henkilö kokee, että hänen työsuorituksensa synnyttää tarpeeksi hyviä tuloksia ja palkkioita. (Ks. myös Hautala ym. 2005, 88.)

Päämääräteoriassa työmotivaation lähtökohtana ovat yksilöiden asettamat päämäärät. Ihminen arvioi ympäristöään muodostaen itselleen kuvan todellisuudesta, jonka perusteella hän valitsee päämääränsä. Ihminen pyrkii saavuttamaan arvojensa, tunteidensa ja halujensa mukaisia päämääriä, jotka ovat tarpeeksi haasteellisia ja täsmällisiä. Itse asetetut tavoitteet sitouttavat paremmin kuin valmiiksi annetut. Myös tavoitteen onnistuminen nähdään tässä teoriassa tärkeänä sen sisältämän palautteen ja sitä kautta motivaation takia. Päämääräteorian anti työelämälle on, että ihmistä pystyy motivoimaan tavoitteiden kautta, jotka ovat saavutettavissa, itse hyväksytyjä ja ainakin osittain itse asetettuja. (Locke, 1968; Ks. myös Hautala ym. 2005, 88.)

2.2.3 Yllyketeoria

Yllyketeorian mukaan työmotivaatio syntyy työympäristössä esiintyvien kannusteiden seurauksena. Kannusteet ovat eräitä motivaatioon vaikuttavia työn ja työympäristön tekijöitä. Kannuste on organisaatiossa oleva ärsyke, jonka tehokkuus ja vaikutus riippuvat siitä, kuka kannustetta tarjoaa ja onko vastaanottajalla tarvetta kyseiseen kannusteeseen. Kannuste tai sen puute toimii tavalla, joka joko vähentää, ylläpitää tai kasvattaa motivaatiota. Kannuste ja

palkkio ymmärretään usein tarkoittamaan samaa asiaa. Niiden välinen ero voidaan kuitenkin määrittellä niin, että kannusteella tarkoitetaan palkkion ennakointia, jolloin kannusteesta tulee palkkio saavutuksen eli tarpeen tyydytyksen jälkeen. Palkkiolla on toimintaa vahvistava luonne, kun taas kannusteella aktivoiva. Kannuste myös antaa vihjeen tietynlaisen käyttäytymisen tuottamista seurauksista eli palkkioista. (Peltonen ym. 1992, 58.)

Kannusteita on kolmenlaisia. On taloudellisen ja fyysisen ympäristön kannusteita kuten palkka, joka mahdollistaa hyödykkeiden hankkimisen eli toimeentulotarpeiden tyydyttymisen. On toki myös mahdollista, että rahasta tulee suoriutumisen mitta ja statussymboli, jolloin se voi tyydyttää myös itsensä toteuttamisen tarpeita. (Peltonen ym. 1987, 38 - 39; 1992, 58.) Myös työtehtäviin liittyy kannusteita. Mielenkiintoisista ja yksilölle merkityksellisistä tehtävistä, jotka haastavat yksilöä kehittämään itseään ja toteuttamaan autonomian tarvettaan, tulee helposti kannusteita työskennellä lujemmin kuin tavoitteet vaatisivat. Myös tehtävät, joissa voi käyttää ja kehittää erilaisia kykyjään ja taitojaan, ja joihin voi samastua, toimivat kannusteina. (Peltonen ym. 1987, 39 - 41; 1992, 58.) Työn sisällön ja tarpeiden tyydyttymisen onkin nähty selvästi vaikuttavan toisiinsa. Vähän virikkeitä tarjoava työ aiheuttaa tyytymättömyyttä ja vieraantumista työstä. Haasteelliset, monipuoliset ja itsenäiset työtehtävät antavat mahdollisuuden itseilmaisuuksiin ja kehittymiseen, ja näin ollen ne tyydyttävät ylempiä tarpeita. (Juuti 2006, 250 - 251.)

Kolmas kannustetyyppi on vuorovaikutuskannusteet, jotka tyydyttävät liittymistarpeita, kuten tarvetta ryhmätoimintaan. Vuorovaikutuskannusteiden avulla esimerkiksi saavutetaan sosiaalisia palkkioita, joita saadaan vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Alainen voi esimerkiksi hankkiutua esimiehen seuraan edetäkseen urallaan tai halutakseen seurata ja hyväksytyksi tulemista. (Peltonen ym. 1987, 39 - 40; 1992, 58.) Vuorovaikutuksesta saadut palkkiot ovat aina subjektiivisesti koettuja ja arvotettuja. Esimerkiksi uralla eteneminen ei ole kaikille tarpeeksi kannustava tekijä hankkiutua esimiehen suosioon. Myös sosiaalisen kanssakäymisen tarve voi jollakin yksilöllä tyydyttyä yhden ihmisen seurassa, kun taas toinen tarvitsee siihen ryhmää. (Juuti 2006, 48.)

Tehtävä- ja vuorovaikutuskannusteisiin liittyy olennaisesti myös kannustava toiminta eli palaute. Se voi olla esimerkiksi esimiehen, alaisten tai työkavereiden antamaa tietoa henkilön käyttäytymisestä tai kiitosta, tunnustusta, rohkaisua, huomaavaisuuden osoitusta ja kohteliaisuutta. Yleisesti ottaen positiivinen palaute muistetaan paremmin kuin negatiivinen. Palaute ei

aina kuitenkaan johda toivottuun tulokseen. Liiallinen palaute voi jopa heikentää suoritusta, tai vastaanottaja voi ymmärtää palautteen väärin. (Peltonen ym. 1987, 68 - 70.)

Muiden ihmisten lisäksi myös työ itsessään voi toimia palautteen antajana. Tällöin palaute liittyy edistymiseen ja onnistumiseen työtehtävässä, mikä vaikuttaa seuraavalla kerralla yksilön motivoitumiseen samaiseen tehtävään. Palaute myös antaa tekijälle mahdollisuuden olla tekemättä samoja virheitä toistamiseen. Yksilö voi myös itse arvioida omaa suoritustaan, jolloin arviointiin vaikuttavat henkilön aikaisemmat kokemukset, itseluottamus ja yksilölliset ominaisuudet. Sekä yksilön itsensä että työn antama palaute motivoivat kasvuun ja kehittymiseen ja ovat näin tehokkaita kannusteita. Yleisesti ottaen palaute vaikuttaa tulevaisuuden tavoitteisiin, joita yksilö tekee suhteessa suoriutumisodotuksiinsa. Näin ollen palaute motivoi myös sitoutumista työyhteisöön ja -tehtävään. (Peltonen ym. 1987, 68; London 2003, 14 - 15.)

Maccoby (1990, 29) kritisoi teoksessaan vallalla olevia motiiviteorioita niiden yksipuolisuudesta. Nämä teorit nimittäin painottavat yhtä motivoivaa arvoa koko persoonallisuuden sijaan. Ne selittävät osateorioita osaihmisestä eli teorit näkevät ihmisen joko taloudellisena ihmisenä, yhteiskunnallisena ihmisenä, poliittisena ihmisenä tai psyykkisenä ihmisenä, jota motivoi raha, valta, status tai tarvehierarkia. Jokainen näistä teorioista on vain osittain totta ja pätee vain tietyssä kontekstissa. Maccoby taas itse korostaisi ihmisen koko persoonallisuuden huomioonottamisen tärkeyttä.

3 Oppiva organisaatio

Organisaatiota ja sen toimintaa kuvaavia malleja on useita. Eräs käytetyimmistä lienee Burken ja Litwinin (1992) organisaatiomalli, jossa toimintaa tutkitaan kolmella tasolla: organisaatiotasolla, työyksikötasolla ja yksilötasolla. Organisaatiotason osa-alueita ovat ulkoinen ympäristö (olosuhteet, tilanteet), strategia ja visio (tehtävä, keinot), johtajuus (toimeenpano, suunnannäyttö) ja organisaatiokulttuuri (arvot, periaatteet, säännöt). Nämä tekijät liittyvät Burken ym. mukaan transformaatioon, jolla tarkoitetaan näiden osa-alueiden välistä vuorovaikutusta. Tämä vuorovaikutus pakottaa organisaation reagoimaan ulkoisen ympäristön muutokseen omalla sisäisellä muutoksella, jolloin kyseessä on transformaatiomuutos. Esimerkiksi uuden teknologian ilmaantuminen markkinoille voi pakottaa yrityksen muuttamaan strategiaa. (Burke & Litwin 1992, 527 - 531.)

Burken ym. (1992) organisaatiomallissa työyksikötasolla tarkoitetaan osastoja, yksiköitä ja työryhmiä. Siihen liittyviä osa-alueita organisaatiossa ovat rakenne (vastuualueet ja järjestelyt), johtamiskäytännöt (tavat johtaa), järjestelmät (standardoidut menettelytavat) ja työyksikön ilmapiiri (vaikutelmat, odotukset ja tunteet). Yksilötasoon eli yksittäisiin ihmisiin taas liittyvät taidot ja kyvyt, tarpeet ja arvot sekä motivaatio. Nämä vaikuttavat yksilöiden ja organisaation suoriutumiseen. Nämä työyksikkö- ja yksilötason tekijät liittyvät transformaation sijaan transaktioon, jolla tarkoitetaan jokapäiväistä vuorovaikutusta näiden osa-alueiden sisällä ja välillä. Transaktiomuutos on seurausta tästä vuorovaikutuksesta syntyvästä muutoksesta. Kaiken kaikkiaan nämä edellä mainitut tekijät vaikuttavat kaksisuuntaisesti toisiinsa, mikä osatekijä voimakkaammin mikä heikommin, synnyttäen muutoksen ja palautteen välityksellä oppimista. (Mt. 528 - 533.)

Tälle tutkimukselle olennaista tässä organisaatiomallissa on yksilötason ja sen sisällä motivaation huomioiminen sekä vuorovaikutuksen (transformaatio ja transaktio) synnyttämä oppiminen organisaatiossa. Jos esimerkiksi ulkoisessa ympäristössä jokin muuttuu, se saattaa vaikuttaa strategian muutoksen kautta johtamistavan ja työyksikön ilmapiiriin muuttumiseen ja sitä kautta motivaatioon. Tämä organisaation tiedostettu ja tiedostamaton oppimisprosessi on siis lopulta synnyttänyt joko työmotivaatiota tai sen puutetta.

Vuorovaikutuksen tärkeyttä korostaa myös oppivan organisaation toimintamalli. Oppivalla organisaatiolla kuvataan toimintatapaa, joka kannustaa työyhteisön jäseniä jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Jotta organisaatiosta kehkeytyisi oppiva organisaatio, sinne täytyy luoda oppimisen infrastruktuuri. Tämä syntyy vuorovaikutuksen mahdollistamisen lisäksi järjestelmistä, jotka rohkaisevat soveltamaan ja kokeilemaan uutta sekä mahdollistavat tulosten seurannan. Oppivalle organisaatiolle onkin ominaista uusien ideoiden kokeilun tukeminen, yhteistoiminnallisuus, vapaa ja kaikkien saatavilla oleva tieto sekä yhteinen, selkeä ja inspiroiva visio. Myös esimiehen rooli nousee keskeiselle sijalle; hän on kaiken alkuunpanevana ja hallitsevana voimana sekä esimerkkinä muille. (Ruohotie 2000, 69 - 71.)

3.1 Oppimisen eri muodot

Oppimista tapahtuu erilaisin keinoin ja monenlaisissa konteksteissa tietoisesti ja tiedostamatta. Nämä oppimisen eri muodot lomittuvat monin tasoin keskenään, mutta teoriassa ne voidaan erotella seuraavalla tavalla. On formaalista oppimista, jolla tarkoitetaan koulutusinstituutioissa tapahtuvaa oppimista, sekä nonformaalista oppimista, joka tapahtuu muodollisen koulujärjestelmän ulkopuolella, mutta on kuitenkin erikseen järjestettyä ja oppimistavoitteista. Lisäksi puhutaan informaalisesta oppimisesta, jolla tarkoitetaan kokemusperäistä ja ei-institutionaalista oppimista, joka voi olla sekä tavoitteellista oppimista että tavoitteetonta satunnaisoppimista. (Tuomisto 1994, 23 - 25.)

Nordhaug (1994, 35 - 38) näkee työssä oppimisen eri muotojen luokittuvan sen mukaan kuinka tietoisina, suunniteltuina, muodollisina ja tulos-orientoituina ne nähdään (ks. taulukko 2). Luokittelu ei kuitenkaan ole este sille, että oppimista voi tapahtua myös monen eri muodon yhteistyönä.

Taulukko 2: Työssä oppimisen muodot

Aktiivinen/ passiivinen oppiminen	Oppimisen muodot	Osallistu- ja-määrä	Informaalinen /formaalinen oppiminen
Aktiivista oppimista	Organisoitu, testattu (arvioitu) oppiminen (esim. henkilöstökoulutus yhteistyössä koulutus- instituution kanssa)	Matala	Formaalista oppimista
	Organisoitu, ei testattu oppiminen (esim. työpaikalla tapahtuva henkilöstökoulutus)	Keskin- kertainen	
	Suunniteltu, ei-organisoitu oppiminen (esim. työkierto)	Korkea	Informaalista oppimista
Passiivista oppimista	Tietoinen, ei-suunniteltu oppiminen (esim. työhön opastus)	Kaikki (100 %)	
	Tiedostamaton oppiminen (esim. sosialisatio työhön ja työpaikkaan)		

Työssä ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen voidaan olettaa olevan tehokkaampi oppimistapa kuin työtilanteesta irrotetun koulutustapahtuman. Kuitenkin myös näillä niin sanotuilla henkilöstökoulutuksilla on nähty olevan myös positiivista vaikutusta työyhteisöön ja sen jäseniin. Henkilöstökoulutuksen on muun muassa tutkittu vaikuttavan osallistujien kokemuksiin koulutuksen hyödyistä. Ensinnäkin koulutuksen nähtiin antavan motivaatiota myös jatkooppimiseen. Tämä nähtiin esimerkiksi asenteiden muuttumisena oppimista ja koulutusta kohtaan. Henkilöstön oppimismotivaatio nähdäänkin tärkeänä edesauttajana tehokkaan oppimisympäristön saavuttamiselle organisaatioissa. Toinen koulutuksesta saatu etu oli uraan liittyvät mahdollisuudet. Tällöin koulutus nähtiin hyödyttävän omaa työssä kehittymistä ja antavan mahdollisuuden vaihtaa työtehtävää tai -asemaa. Kolmas koulutuksesta saatu etu nähtiin olevan psyko-sosiaalinen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi itseluottamuksen kasvua, joka saattaa edistää yksilön muiden kykyjen esiintuloa. Toisaalta myös sosiaalinen yhdentyminen voimistuu koulutusten myötä ja aikaansaa näin vuorovaikutusta. (Mt. 157 - 173.)

3.2 Tiedon muodostuminen ja välittyminen

Tieto voidaan nähdä yksilölle merkityksellisenä informaationa. Ilman merkitystä informaatio saatetaan ohittaa huomaamatta. Tietoa esiintyy yksilön ulkopuolella: objektiivisesti, ja yksilön sisäpuolella: subjektiivisesti. Ulkopuolella olevaa tietoa kutsutaan teoriaksi ja käytännöksi. Kun se toiminnan kautta integroituu, tuloksena syntyy yksilön sisäpuolista tietoa eli kokemus-

tietoa. Merkityksellinen tieto ei välttämättä johda oppimiseen. Uuden oppiminen tapahtuu usein sosiaalisissa tilanteissa, jolloin toiselle merkityksellinen asia johtaa kiinnostumisen ja tulkinnan kautta perehtymiseen ja oppimiseen. Jokainen kokemus valmistaa yksilöä tavalla tai toisella myöhempiä kokemuksia varten, joka taas johtaa kasvuun, jatkuvuuteen ja uusiin merkitystulkintoihin. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 70 - 71; Nissilä 2007, 405.)

Nonakan, Toyaman ja Konnon (2000, 5 - 7) mukaan organisaatio luo, ylläpitää ja hyödyntää tietoa jatkuvasti tekemisen ja vuorovaikutuksen kautta. Tietoa on kahdenlaista: tiedostettua ja hiljaista tietoa. Tiedostettu tieto on muodollista ja systemaattista; numeroita ja kirjaimia sisältävää dataa. Hiljainen tieto taas on henkilökohtaista ja epämuodollista. Se ilmenee työyhteisössä yksilön käytöksenä, rutiineina, arvoina ja tunteina. Jotta hiljaista tietoa pystyy jakamaan, sitä täytyy prosessoida ja käsitellä. Molempia näistä tiedoista tarvitaan tukemaan ja täydentämään toistaan. Tiedostettu tieto menettää arvonsa ja merkityksensä, jos hiljaista tietoa ei tunnusteta ja hyödynnetä.

Nonaka ym. (2000) ovatkin kehittäneet tiedonmuodostusmallin, joka perustuu hiljaisen tiedon ja tiedostetun tiedon vuorovaikutukseen ja prosessinomaisuuteen. Tietämys ei tule koskaan määränpäähensä vaan se laajenee ja kasvaa sekä laadultaan että määrältään spiraalinomaisesti. Tieto käy spiraalissa läpi neljää vaihetta: sosialisatiota, ulkoistamista, yhdistämistä ja sisäistämistä. Sosialisatio on prosessi, jossa hiljainen tieto välittyy ihmisten keskuudessa yhteisten kokemusten ja yhdessäolon kautta. Näin ollen esimerkiksi oma hiljainen tieto muuttuu toisten hiljaiseksi tiedoksi. Ulkoistaminen on vaihe, jossa hiljainen tieto muunnetaan tiedostetuksi tiedoksi esittämällä se symbolisena kielenä. Tällöin sanaton, hiljainen tieto konkretisoituu ja sitä voidaan välittää eteenpäin tiedostettuna tietona. Kun hiljaista tietoa on kerätty työyhteisössä, se yhdistetään ja prosessoidaan eli luodaan uutta tietoa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi raporttia, jonka henkilöstö lukee. Raportista lukemansa tiedon sisäistettyään organisaatio on tullut luoneeksi uutta monimuotoisempaa hiljaista tietoa. (Mt. 8 - 10.)

Tiedonmuodostumisprosessi on kontekstimääräytyntä. Informaatiota tulkitaan ja merkityksiä luodaan omien sosiaalisten, kulttuuristen ja historiallisten kontekstien läpi. Tieto kuitenkin syntyy ja kehittyy vuorovaikutuksen välityksellä jaetussa kontekstissa, joko yksilöjen välisen tai yksilöiden ja ympäristön (esimerkiksi asiakaskunta) välisen vuorovaikutuksen kautta. Ryhmän vuorovaikutuksen tulos on siis enemmän kuin yksittäisen yksilön tulos. (Mt. 13 - 16.)

Tiedon muodostumisen vaiheet (sosialisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen) pohjautuvat erilaisista jaetuista konteksteista. Neljä konteksti tyyppiä on: luova, keskustele-va, järjestävä ja harjoittava.

1. Luova konteksti on paikka, jossa yksilöt jakavat kokemuksia, ajatuksia ja tunteita eli hiljaista tietoa kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. Näin luodaan konteksti sosialisaa-tiolle. Luova konteksti saa aikaan yksilöiden välillä sitoutumista, luottamusta ja välit-tämistä toisista.
2. Keskusteleva konteksti on paikka, missä yksilöiden mentaaliset mallit ja taidot jaetaan ja käännettään yleisiksi käsitteiksi. Tämä tapahtuu ryhmässä keskustellen kasvokkai- sessa vuorovaikutuksessa. Kyseessä on tällöin ulkoistamisen vaihe tiedon muodostu- misessa eli hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseksi tiedoksi itse-reflektion avulla. Keskusteleavassa kontekstissa hedelmällisintä on yhdistää erilaista tietämystä omaavia ihmisiä samaan kontekstiin.
3. Järjestävä konteksti tarjoaa puitteet yhdistämiseen eli uusien yhdistelmien tuottami- seen eksplisiittisestä tiedosta. Systematisoivassa kontekstissa yksilöt ja ryhmät voivat esimerkiksi virtuaalisesti informaatioteknologian (kuten dokumentit ja tietoverkot) vä- lityksellä vaihtaa ja yhdistellä tietoa.
4. Harjoittavassa kontekstissa eksplisiittinen tietämys liitetään toiminnan välityksellä hil- jaiseksi tiedoksi, eli kyseessä on sisäistämisen vaihe tiedon muodostuksessa. (Mt. 16 – 17.)

Tiedonmuodostamisprosessin lähtökohtana ja tuloksena ovat tietovarannot. Nämä ovat yritys- kohtaisia resursseja, joilla kyseinen yritys saavuttaa kilpailullisia etuja markkinoilla. Tietova- rantoja on erilaisia. Kokemuksellinen tietovaranto koostuu jaetusta hiljaisesta tiedosta, jota on vaikea arvioida ja käsittää. Näitä ovat taidot ja tietotaito, joka on kerätty työkokemuksen kaut- ta. Myös esimerkiksi emotionaaliset tiedot kuten luottamus ja huolenpito ovat kokemuksellis- ta tietovarantoa. Käsitteellinen tietovaranto taas koostuu kuvin, symbolein ja sanoin artiku- loidusta eksplisiittisestä tiedosta, kuten käsitys tuotteista ja tuotemerkeistä. Järjestelmällinen tietovaranto koostuu järjestetystä ja tiivistetystä eksplisiittisestä tiedosta, esimerkiksi doku- mentit yrityksen asiakkaista ja yhteistyökumppaneista. Rutiinitietovaranto sisältää hiljaiseksi tiedoksi muutettuja käytäntöjä ja toimintoja, esimerkiksi liittyen organisaation rutiineihin ja organisaatiokulttuuriin. (Mt. 20 - 22.)

3.3 Toiminnan refleksiivisyys

Työelämän muutokset vaativat työntekijöiltään jatkuvaa kykyä, halua ja tahtoa oppia työsäään. Heidän olisi hyvä osata oppia kokemuksistaan, ottaa vastuuta omasta oppimisestaan ja tarvittaessa muuttaa arvoja ja asenteitaan. Tähän kaikkeen tarvitaan reflektiota. Voidaankin katsoa, että ammatillinen tieto muodostuu teoreettisen tiedon ja käytäntötiedon yhteisvaikutuksena reflektion ja metakognition välityksellä. Reflektiolla tarkoitetaan työn ohessa tai jälkeen tapahtuvaa itsehavainnointia ja pohdintaa. Työn aikana tapahtuvan havainnoinnin voidaan nähdä olevan tärkeä edellytys jälkeensä tapahtuvalle pohdinnalle. Metakognitiolla taas tarkoitetaan psyykkisiä malleja ja strategioita, jotka ovat syntyneet harjaantumisen seurauksena ohjaamaan yksilön toimintaa. Metakognition soveltaminen tarkoittaa oman ajattelun ymmärtämistä ja kognitiivisten prosessien aktiivista tarkkailua ja säätelyä. Voidaan nähdä, että reflektio on edellytys metakognitiolle, mutta myös väline sen havainnollistamiseen. Jos toimintaan ei liity reflektiota, se on silloin rutiininomaista ja automatisoitunutta toimintaa. (Järvinen ym. 2000, 76 - 77; Ruohotie & Honka 2003, 25 - 29.)

Työyhteisössä oppiminen on autonomista ja sosiaalista. Autonominen oppija kontrolloi omaa toimintaansa ja oppimistaan itse, kun taas sosiaaliset oppijat oppivat toinen toisiltaan, esimerkiksi vastoinikäymisistä. Olennaista oppijoille on kuitenkin toiminnan reflektointi ja kokemusten jakaminen toisille. (Järvinen ym. 2000, 103.) Reflektio voidaankin nähdä välineenä älylliseen kasvuun. Positiivinenkaan kokemus sinällään ei aiheuta oppimista vaan kokemuksen reflektointi läpikäymällä sitä ja tutkimalla sen taustalla piileviä oletuksia ja uskomuksia. (Ruohotie 2002, 194.) Refleksiivinen oppimisprosessi johtaa muutoksiin muun muassa tiedoissa, taidoissa, asenteissa ja muissa persoonallisuuteen liittyvissä tekijöissä. Tämä prosessi tapahtuu joko uuden tiedon liittämällä olemassa olevaan tietotaitoon tai muuttamalla jo olemassa oleva tietotaito uuden tiedon avulla. Oppiminen ei välttämättä aiheuta muutosta käyttäytymisessä juuri sillä hetkellä, mutta muodostaa perustan myöhemmälle muutokselle. (Billet 1999, 153; Nordhaug 1994, 34 - 35.)

3.4 Oppimisen lainalaisuudet organisaatiossa

Aikuisen oppimiseen liittyy tiettyjä erityispiirteitä. Ensinnäkin aikuisen minäkäsitys perustuu kypsymisen myötä syntyvään itsenäisyyteen edesauttaen itseohjautuvaa oppimista. Aikuisella on myös ennestään monipuolinen elämäkokemusten varasto, joka antaa resursseja oppimiselle. Tietty elämäntilanne vaikuttaa asenteeseen oppimista kohtaan muun muassa siinä, mitä työtapaa pidetään parhaana. Oppimistilanteilta taas vaaditaan aikuisiässä sovellusarvoa konkreettisiin ongelmiin sekä yhteyttä oppijan yhteiskunnalliseen rooliin ja ikään. Myös mitä enemmän ja järjestetysti jostakin alasta tiedetään, sitä helpompi siihen on lisätä uutta tietoa. Toisaalta taas tiettyihin rutiineihin perustuvaa tietoa voi olla vaikea lähteä muuttamaan. (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 77 - 79.)

Organisaatioiden käytännöissä ja rakenteissa saattaa esiintyä monia työntekijöiden oppimista estäviä tai heikentäviä mikro- ja makrotason tekijöitä. Mikrotason tekijät liittyvät yksilöihin ja ihmissuhteisiin. Esimerkiksi työntekijät, jotka kokevat pärjäävänsä vanhoilla tiedoilla riittävän hyvin, ovat usein haluttomia oppimaan uutta. Kuitenkin vanhan tiedon ja ajatusrakenteiden kyseenalaistaminen on olennainen osa oppimisprosessia. Työntekijöiden on myös saatava mahdollisuus toteuttaa käytännössä oppimaansa tai muuten uusi tietotaito katoaa, jolloin henkilö saattaa kokea negatiivisesti myöhemmänkin oppimismahdollisuuden. Työntekijät saattavat myös kieltäytyä oppimistilanteista siksi, että he kokevat uuden tietotaidon jotenkin muuttavan heidän asemaansa työpaikalla, esimerkiksi tekemän heistä helposti siirrettäviä. Ihmissuhteisiin liittyviä oppimisen esteitä taas ovat esimerkiksi työntekijöiden haluttomuus jakaa tietotaitoansa muiden kanssa sekä työpaikalla vallitseva oppimiskielteinen normisto ja epäluuloinen työkuulttuuri. (Nordhaug 1994, 198 - 204.)

Mikrotason tekijöiden kanssa samanaikaisesti organisaatiossa vaikuttavat makrotekijät, jotka liittyvät organisaatorakenteisiin ja henkilöstön kehittymiselle annettuun budjettiin. Tärkeimpänä makrotason tekijänä on työn organisointiin liittyvät tekijät kuten kontrollin määrä ja joustavuus sekä työntekijän kehittämis- ja toimintamahdollisuudet. Tiukkaa byrokratiaa noudattavassa organisaatiossa oppimisen esteet ovat suurempia kuin organisaatioissa, joissa organisointirakenne on joustavampi ja löyhempi. Myös organisaation kannustin- ja palautejärjestelmällä on osuutensa oppimishalukkuuteen. Esimerkiksi palautteen avulla henkilö pystyy

arvioimaan omaa oppimistaan aikaansaaden näin jopa oppimisen lisääntymistä. (Mt. 207 - 221.)

Mikro- ja makrotason tekijöihin voidaan nähdä liittyvän olennaisesti yrityksen johdon toiminta, jolloin oppimisen tukeminen johdon osalta on tärkeää. Johto voikin edistää oppimista organisaatiossa muun muassa luomalla toimintatapoja, jotka antavat uudelle työntekijälle mahdollisuuden tutustua työkäytäntöihin esimerkiksi mentoroinnin ja ohjauksen avulla. Myös erilaisiin tiimityöskentelyihin liittyvät toimintatavat edistävät oppimista. Johdon tuki henkilöstön yksilöllisiä tarpeita kohtaan on myös tärkeä tekijä oppivan organisaation luomiseksi. Esimerkiksi urasuunnittelun avulla voidaan kartoittaa henkilön yksilöllisiä tarpeita kuten halua kehittyä työssään. Myös työolosuhteiden parannus esimerkiksi lastenhoidon tukeminen tai työkäytäntöjen monipuolistaminen työkierron avulla on merkki johdon kiinnostuksesta henkilöstöä kohtaan. (Beckett 1999, 92.)

Johdon toiminnan lisäksi myös muut työyhteisön osapuolet ja tekijät voivat tukea työyhteisön kasvua ja kehittymistä. Onhan oppinut työntekijä arvokas ja vaikeasti korvattava kilpailutekijä työnantajalleen (Liukkonen ym. 2006, 50). Ruohotie (1996) on koonnut seuraavat kasvua ja kehittymistä tukevat tekijät, jotka liittyvät työhön ja työjärjestelyihin (1-3), esimiesalaisyhteisiin (4-6), organisaation ilmapiiriin (7-8), työpaikan ihmissuhteisiin (9) sekä johtamistapoihin ja -käytäntöihin (10-11).

1. Haasteelliset ja vastuulliset työtehtävät, joissa saa käyttää omia kykyjä ja uusinta tietoa sekä kokeilla uusia ideoita ja vaihtoehtoisia ratkaisutapoja.
2. Työkierto, joka antaa mahdollisuuden laajentaa osaamistaan myös johdon kohdalla.
3. Työ, jossa saa osallistua päätöksentekoon ja jää aikaa myös työn kehittämiseksi.
4. Esimiehen palaute ja tunnustus hyvästä työstä sekä rohkaisu itsenäiseen ja innovatiiviseen ajatteluun.
5. Palkka ja ylennyssuosittukset perustuvat työsuoritukseen.
6. Esimies kantaa vastuuta alaistensa kehittämisestä ja järjestää niihin mahdollisuuksia. Hän on myös kiinnostunut alaisten omista kehittämisideoista ja kannustaa ongelmanratkaisuun.
7. Organisaatiolla on käytössään huippuasiantuntemus. Se pyrkii hyödyntämään alansa uusinta tietoa ja olemaan kehityksen kärjessä.

8. Organisaatio on kehitysmönteinen, asettaa kehittämistavoitteita ja palkitsee henkilöstöään osaamisesta ja pätevyydestä.
9. Työyhteisön jäsenet ovat kiinnostuneita uudesta tiedosta ja heillä on kehittämisideoita, ehdotuksia ja näkökulmia toiminnan ja tuotannon kehittämiseksi. He keskustelevat alansa kehittämisestä ja ovat valmiita kokeilemaan niitä käytäntöön.
10. Organisaatiossa on kehittämisohjelma ja suoritukseen perustuva arviointisysteemi käytössä. Suoritustavoitteiden lisäksi henkilöstöllä on myös oppimistavoitteita.
11. Organisaatiossa otetaan käyttöön uusia työvälineitä ja hankitaan uusinta kirjallisuutta.
(Ks. Ruohotie 2002, 60.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa tutustutaan tutkimustehtävään eli paneudutaan niihin kysymyksiin, mihin tämän tutkimuksen avulla pyritään saamaan vastaus. Lisäksi tutustutaan laadulliseen tutkimusotteeseen ja sen oikeutukseen tämän tutkimuksen kohdalla. Lopuksi käsitellään aineistoa: sen valintaa, hankintakeinoja ja analyysiratkaisuja.

4.1 Tutkimustehtävä

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tutkimuksen kohteena olevan kodintekstiiliyrityksen työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä työssä oppimisesta ja sen suhteesta työmotivaatioon. Tavoitteena oli selvittää mitä merkityksiä työssä oppimisella tai oppimattomuudella on työntekijöiden työmotivaatioon tai motivaation puutteeseen. Oppimista tarkasteltiin sekä informaalista että nonformaalista näkökulmasta. Informaalilla oppimisella tarkoitetaan tässä yhteydessä työn ohessa oppimista ja nonformaalilla yrityksen järjestämiä henkilöstökoulutuksia. Toisena tutkimustehtävänä oli selvittää työmotivaation viriämisen edellytyksiä kyseisessä yrityksessä.

Tutkimuksen avulla haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1 Miten työssä oppiminen motivoi työntekijää?

- Informaalisen oppimisen merkitys
- Nonformaalisen oppimisen merkitys

2 Mitä työssä oppimiseen liittyviä edellytyksiä työyhteisössä koetaan tarvittavan, jotta työmotivaatio viriäisi ja pysyisi yllä?

4.2 Tutkimusmenetelmä

Motivaatiota on yleensä tutkittu kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen keinoin. Näin on pyritty motivaation tilastolliseen selittämiseen. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tavoiteltu ilmiön yleistettävyyttä esimerkiksi etsimällä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, vaan tarkoituksena oli tutkia refleктоituja ja yksilöllisiä kokemuksia työmotivaatiosta. Tämän vuoksi tutkimuksessa käytettiin laadullisia menetelmiä. Tutkimusmenetelmän valinta osoittautuikin onnistuneeksi tutkimustehtävän huomioon ottaen. Tutkimuksen tarkoituksenaahan oli löytää työmotivaatioon ja työssä oppimiseen liittyviä merkitysrakenteita työntekijöiden refleктоitujen kokemusten pohjalta.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtävään selittämiseen, jossa keskeisenä tavoitteena on yksittäisen ilmiön historiallisen ja kulttuurisen kontekstin huomioiva selittäminen (Alasuutari 1993, 38). Ilmiön ymmärtäminen metodina tarkoittaa eläytymistä tutkimuskohteeseen liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin. Lisäksi ymmärtämiseen liittyy intentionaalisuus eli ymmärrämme jonkin tekijän merkityksen; tarkoituksen ja mielekkyyden. Laadullisen tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa tutkijan käsitys ilmiöstä, tutkittavan ilmiölle antamat merkitykset ja tutkimuksessa käytetyt välineet. Toisin sanoen, ei ole olemassa puhdasta objektiivista tietoa, vaan tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman subjektiivisen ymmärryksensä varassa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 19, 27 - 28.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on käsitys, että maailma ei esiinny meille sellaisenaan vaan todellisuus on ihmiselle olemassa merkitysvälitteisesti. Merkityksen käsitteellä viitataan todellisuudesta sosiaalisesti konstruoituihin merkitystulkintoihin ja tulkintasääntöihin, joiden perusteella ihminen orientoituu arkielämässään. (Alasuutari 1993, 41 – 43.) Ihmisellä on tarve kokea arkitodellisuutensa ymmärrettävänä ja merkityksellisenä, joten hän pyrkii tulkitsemaan omia tekojaan ja antamaan niille merkityksiä kokemustensa kautta. Ihmisen persoonallisuuden voidaankin nähdä olevan tulosta kyseenalaistetuista ja uudelleen muotoilluista merkityksistä. (Kiviranta 1995, 93; Nissilä 2007, 405.)

4.3 Aineiston hankinta

Aineisto koottiin tutkimuksen kohteena olevan kodintekstiiliyrityksen henkilöstön keskuudesta. Haastateltavat valittiin ketjun Tampereen seudun myymälöistä työkokemuksen, työtehtävien ja työsuhteen laadun perusteella. Näitä kriteereitä käyttäen uskottiin saatavan mahdollisimman monipuolista ja kattavaa tietoa tutkimusta varten. Valintakriteerit huomioiden päädyttiin haastattelemaan kuutta työntekijää. Haastateltavaksi pyydettiin vasta-aloittaneita ja kokeneita sekä kokoaikaisia ja osa-aikaisia työntekijöitä. Haastateltavissa oli myyjiä, myymäläpäälliköitä ja niin sanottuja myynninedistäjiä (visualisteja). Aineistoa kertyi tutkimustehtävää ajatellen riittävästi ja monipuolisesti, joten lisähaastatteluille ei näyttänyt olevan tarvetta. Haastateltavat olivat kaikki naisia ja yli 20-vuotiaita.⁴ Miehiä Tampereen seudun myymälöissä ei tutkimusajankohtana ollut töissä. Haastateltavat työskentelivät eri myymälöissä. Työntekijöiden työkokemus yrityksessä vaihteli tutkimushetkellä puolesta vuodesta neljään vuoteen. Myös viikoittaiset työtunnit vaihtelivat työntekijöiden välillä ja osa heistä opiskeli työn ohessa.

Aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla tammi-helmikuussa vuonna 2007. Haastatteluissa käytettiin edeltä käsin suunniteltuihin teemoihin liittyvää haastattelu-runkoa (Liite 2), jossa teemojen tukena oli myös tarkkoja haastattelukysymyksiä. Haastattelua voidaan kuvata puolistrukturoiduksi, koska haastateltaville esitettiin aluksi samat teemaa käsittelevät kysymykset. Tämän jälkeen jatkettiin esiinnousevien asioiden mukaan kyseisen teeman läpikäymistä, jolloin haastattelu muuttui enemmän teemahaastatteluksi. (Ks. Eskola & Vastamäki 2001, 26.) Teemat tuntuivat olevan lähellä haastateltavien työkokemuksia, koska haastateltavat ottivat omaehtoisesti itsekkin niitä esille kokemuksissaan. Jos tuntui, että haastateltava ei jossain kohdin vastannut tarpeeksi teemaan liittyviin kysymyksiin, aihe otettiin puheeksi myöhemmin sopivassa tilanteessa. Syrjälä (1994, 138) toteaaakin tärkeimmäksi sen, että kaikki teemat tulevat käsiteltyä. Tämän tutkimuksen teemat nousivat Ruohotien tutkimuksesta (1983, 17), jossa tutkittiin motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Näin ollen haastattelujen teemoina olivat tarpeet, mielenkiinto, kannusteet, palaute ja ilmapiiri. Kysymykset kuitenkin muokkaantuivat haastattelutilanteissa haastateltavien vastausten perusteella. Ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista tehtiin yksi koehaastattelu henkilöllä, joka työskentelee myyjänä.

⁴ Tarkempaa kuvausta iästä ei ole mahdollista tehdä haastateltavien tunnistettavuuden takia.

Haastattelupaikaksi pyrittiin valitsemaan haastateltavien kannalta mahdollisimman tuttu ja turvallinen paikka. Haastattelut järjestettiin rauhallisessa ympäristössä: työpaikan konttorissa tai taukotilassa rauhalliseen aikaan, suljettujen ovien takana. Taustahäiriöltä vältyttiin lähes täysin. Tosin kaksi kertaa, eri haastateltavien kohdalla, huoneeseen tuli käymään toinen työntekijä, jolloin haastattelu keskeytyi hetkeksi. Kuitenkin tilanteen rauhoituttua, haastattelu jatkui entisellään. Yhtä työntekijää haastateltiin hänen kotonaan. Jokainen haastateltavista osallistui haastatteluun vapaaehtoisesti ja tuntui, että he auttoivat mielellään tutkimuksen teossa. Haastattelut nauhoitettiin mp3-soittimelle. Haastattelujen kesto vaihteli 40 minuutista 60 minuuttiin. Haastattelut litteroitiin muuten sanatarkasti, mutta ylimääräiset täytesanat ja selvästi asian ulkopuoliset kommentit jätettiin kirjoittamatta. Litteroituna tekstiä oli yhteensä 44 sivua.

4.4 Aineiston analyysi

Tutkimusaineisto analysoitiin teoriasidonnaista sisällönanalyysia käyttäen. Sisällönanalyysilla tarkoitetaan tulkintaan ja päättelyyn perustuvaa laadullista analyysitapaa. Sisällönanalyysissa aineisto eritellään yhtäläisyyksiä ja eroja etsien, tiivistetään, käsitteellistetään ja järjestetään lopuksi uudelleen. Tulokset pyritään liittämään laajempaan kontekstiin ja teoriaan. Teoriasidonnaisuudella tarkoitetaan sitä, että aineistosta valittuja analyysiyksiköitä ohjaa ja auttaa aikaisempi tieto eli tutkimuksen teoria. Kuitenkin aineiston analyysiyksiköt poimitaan aineistosta teorian sijaan, jolloin teoreettinen osa ohjaa analyysia, mutta analyysi ei kuitenkaan ole teoriaa testaava vaan uusia uria löytävä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98 - 115.) Tämän tutkimuksen analyysiyksiköt esiintyvät tuloksissa merkitysluokkina, joita tuetaan teoriasta esiin nostettujen motivaatio- ja tulosluokkien avulla (ks esim. liite 1). Tarkoituksena oli löytää teoriaa syventävää ja uusia merkityksiä sisältävää tietoa.

Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin tutustumalla litteroituun aineistoon ja järjestämällä se teemoittain. Teemoja olivat mielenkiinto, tarpeet, asenne, kannusteet, ilmapiiri ja palaute. Teemat olivat tässä vaiheessa samat, mitä käytettiin haastattelussa. Kunkin teoriataustaisen teeman alle sijoitettiin kaikki siihen liittyvät kokemukset ja käsitykset. Palaute -teema tippui tässä vaiheessa pois, koska siitä ei ollut syntynyt juurikaan keskustelua. Tämän jälkeen alet-

tiin koodata teemaluokkien sisältöä eli erittelemään teemakokonaisuutta. Näistä koodeista syntyi alustavia merkitysluokkia. Esimerkiksi mielenkiinto teeman alla esiintyi kokemuksia omista intresseistä. Tällöin koodiksi tuli MOI eli Mielenkiinto Omat intressit. Tässä vaiheessa teemojen välillä tuntui vielä olevan päällekkäisyyksiä, esimerkiksi omien intressien merkitystä esiintyi mielenkiinnon, tarpeiden ja asenteen sisällä. Seuraavaksi luokiteltiin merkitysluokat eteenpäin neljään teoriataustaiseen luokkaan; kasvumotivaatioon, suoritusmotivaation, työviihtyvyyteen ja dismotivaatioon sen mukaan millaista motivaatiota tai motivaation puutetta nämä haastateltavien kokemukset näyttivät aikaansaavan. Tämän jälkeen luokista tehtiin taulukko (liite 1), jossa merkitysluokka ilmaisee oppimisen merkityksen työmotivaatioon, tulosluokka kyseessä olevan merkitysluokan synnyttämän reaktion ja motivaatioluokka merkitysluokasta syntyvän motivaatiotyypin. Lopuksi merkitysluokat jaettiin niiden sisällön mukaan työssä oppimisen ja opin puutteen sekä informaalin oppimisen ja nonformaalin oppimisen alaisuuteen. Nämä tekijät nimettiin taulukkoon lähtökohdaksi ja kontekstiksi.

5 Työssä oppiminen työmotivaation ja sen puutteen lähteenä

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin eli tarkastellaan niitä työmotivaatioon liittyviä merkityksiä, joita tutkittavat työssä oppimiselle antavat. Tämän ohella tarkastellaan informaalin ja nonformaalin oppimisen osuutta asiaan, ja lopuksi pohditaan työssä oppimiseen liittyviä työmotivaation edellytyksiä kyseisessä työyhteisössä. Löydetyt merkitykset on luokiteltu Jorosen (1993, 221) tutkimuksen tuloksiin nojaten kolmeen dimensioon: kasvumotivaatioon, suoritusmotivaatioon sekä työviihtyvyyteen. Sitaateissa tekstit sulkujen sisällä ovat haastatelijan litterointivaiheessa lisäämiä aihetarkennuksia, kolme pistettä tarkoittaa poistettua epäolennaista tekstiä, ja kolmella viivalla tarkoitetaan, että tekstiä on poistettu tunnistettavuuden takia.

5.1 Kasvumotivaatiota aikaansaavat tekijät

Kasvumotivaatio näyttäytyy haluna kehittää itseään ja saada haasteita työlleen (Joronen 1993, 221). Oman kehittymisen merkitys näkyikin vahvasti kaikilla haastateltavilla. Ensimmäinen kasvumotivaatiota herättävä merkitysluokka on omat intressit. Intresseillä tarkoitetaan työntekijöiden kokemuksia siitä, mitä he toimenkuvaltaan, yleisesti työltään tai yleisesti elämältään halusivat. Sekä informaali että nonformaali työssä oppiminen näytti herättävän tietoisuuden omista intresseistä saaden aikaan kehittymisen tarpeen, mielenkiinnon ja positiivisen asenteen viriämisen.

Kun kehittymisen tarve liittyi kyseisessä työssä ja sen eri tehtävissä kehittymiseen, mielenkiinto liittyi laajemmin sekä yrityksen sisälle että ulkopuolelle. Yrityksen sisällä oleva mielenkiinto ja kehittymisen tarve tarkoitti, että työntekijä oppimisen seurauksena kiinnostui yrityksen tarjoamista työtehtävistä ja halusi kehittyä niissä. Positiivinen asenne taas virisi oppimisen seurauksena koetusta osaamisen ja pystyvyyden tunteesta. Kun esimerkiksi haastattelussa puhuttiin esillepanokoulutuksesta ja sen vaikutuksesta mielenkiintoon, haastateltava koki: *”Joo no se nyt ainakin kun, mä näen itteni visuaalisena henkilönä, niin haluaa kehittää*

itteensä lisää vielä siinä asiassa.” Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että esimerkiksi ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus vaikuttavat työmotivaatioon (Steers & Porter 1979, 22). Jos kiinnostus ja mielenkiinto taas olivat yrityksen ulkopuolella, uuden oppiminen herätti kiinnostuksen muihin tehtäviin ja aloihin. Haastateltava saattoi kokea uuden asian oppimisen esimerkiksi näin: ” *Mä ite ajattelen sen näin, että... mitä enemmän oppii sitä sitä tietää itekkin mitä sitä elämässään haluaa tehdä ja yleensäkin se, et mitkä asiat kiinnostaa.*” Kehittymisen tarpeesta ei näissä tapauksissa vielä puhuttu.

Edellä mainittuun liittyy olennaisesti myös oman kehityksen ja kasvun merkitysluokka. Toisilla kehittyminen tarkoitti enemmän omaa henkistä kasvua ja kehittymistä, kun toisilla taas se tarkoitti kehittymistä työssä, kuten uralla etenemistä. Myös oppimishaasteiden merkitystä mielenkiinnon kokemiselle korostettiin. Onkin huomioitava tosiasia, että mielenkiintoisista ja yksilölle merkityksellisistä tehtävistä, jotka haastavat yksilöä kehittämään itseään ja toteuttamaan autonomian tarvettaan, tulee helposti kannusteita työskennellä lujemmin kuin tavoitteet välttämättä vaatisivat. (Peltonen & Ruohotie 1987, 41; 1992, 58.) Kaiken kaikkiaan aineistossa sekä informaali että nonformaali oppiminen näyttivät luovan kehittymisen ja kasvun mahdollisuuden. Tämä taas tuntui lisäävän positiivista asennetta itseä kohtaan ja mielenkiintoa työtä kohtaan, ja tätä kautta kasvumotivaation heräämistä. Esimerkiksi kysyttäessä haastateltavalta oppimisen seurauksena heränneestä mielenkiinnosta tämä vastasi:

Se lisää mielenkiintoa siinä semmosessa, et mitenkä kehittyi omana itsenä. Senkin takia se motivoi kun huomaa, että pystyy joihinkin uusiin juttuihin. Eli omaan itseensä liittyvää ja omaan kasvuun liittyvää.

Kolmas kasvumotivaatiota herättävä merkitysluokka oli itsetietämyksen syntyminen. Edellisistä poiketen tämä luokka esiintyi vain informaalisien oppimisen yhteydessä. Haastateltavien kokemusten perusteella oppiminen synnytti tietämystä omista työntekemiseen liittyvistä taidoista, tiedoista ja tavoista. Tätä tietoa ammenettiin aikaisemmista positiivisista ja negatiivisista kokemuksista muun muassa asiakkaiden kanssa:

Sanotaanko, et se on aika iso osa mun identiteettiä, et mitä työtä mä teen. Välillä sen pitäis olla vähän pienempikin osa sitä. Kyl sitä oppii tuntemaan itensä niitten kautta ja varsinkin kun tulee niitä sellasia kiperämpiä kohtia tai, et saat kauheen röykytyksen asiakkaalta, niin onhan siinä pakko kehittää itteensä ja kokoamaan itensä ja kohtaan seu-

raavat vastaavat tilanteet huomattavasti viisaammin. Et huomaa sellasia heikkouksia itestään niitten oppimistilanteiden kautta, mitä on pakko kehittää itessään. Ja sit onkin vahvempi kohtaamaan ne tilanteet mitä tulee, ja jatkossakin niitä tulee, mut niistä vahvistuu vaan lisää.

Onkin tutkittu, että muiden ihmisten lisäksi myös työ itsessään voi toimia palautteen antajana. Palaute myös antaa tekijälle mahdollisuuden olla tekemättä samoja virheitä toistamiseen. Yksilö voi myös itse arvioida omaa suoritustaan, jolloin arviointiin vaikuttavat henkilön aikaisemmat kokemukset, itseluottamus ja yksilölliset ominaisuudet. Sekä yksilön itsensä että työn antama palaute motivoivat kasvuun ja kehittymiseen ja ovat näin tehokkaita kannusteita. Yleisesti ottaen palaute vaikuttaa tulevaisuuden tavoitteisiin, joita yksilö tekee suhteessa suoriutumisosdotuksiinsa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 68; London 2003, 14 - 15.) Myös tässä tutkimuksessa itsetietämyksen syntyminen näytti virittävän sekä positiivisen asenteen itseä kohtaan että kehittymisen tarpeen. Eli työntekijä koki oppimisen seurauksena pystyvänsä ja osaavansa jonkin tehtävän ja toisaalta taas hänelle syntyi halu kehittyä paremmaksi niissä tehtävissä, mitä ei vielä hallinnut. Haastateltava saattoi esimerkiksi todeta:

Joo se (oppiminen) vaikuttaa siihen et tietää osaavansa ja tosiaan kasvattaa itseluottamusta, et oppii varmaan niinku tuntemaan itteänsä siinä hyvin ja tietää että missä asioissa on hyvä ja missä aisoissa ei niin hyvä. Ja ehkä oppii kehittämään itteänsä niissä kohtin missä kaipaa vähän treeniä.

Yhteenveto

Kasvumotivaatiota esiintyi aineistossa lähes kaikilla haastateltavilla. Oma kehittyminen ja oppimishaasteet olivat tärkeällä sijalla haastateltavien työkokemuksissa. Erityisesti informaalit eli työn ohessa tapahtuvat oppimistilanteet näyttivät aikaansaavan kasvumotivaatiota mielenkiinnon, asenteen ja kehittymisen tarpeen viriämisen välityksellä. Kehittymisen tarpeen vahva esiintyminen ei ole mitenkään yllättävää, kun ottaa huomioon, että yrityksen palveluksessa on nuorta ja nuorehkoa henkilöstöä. Mielenkiinnon ja positiivisen asenteen itseen täytyy myös luonnollisesti olla kunnossa, kun puhutaan kasvuun ja omaan kehittymiseen liittyvästä motivaatiosta. Huomion arvoista on se, että kasvumotivaatiota näytti aikaansaavan vain nämä niin sanottuun persoonallisuuteen liittyvät motiivitekijät eli mielenkiinto, asenne itseä kohtaan

ja tarpeet. Työn ominaisuuksien motiivitekijät tai työympäristön motiivitekijät eivät näissä kokemuksissa olleet esillä. Toisin sanoen yksilön ulkopuolella olevat motiivitekijät esimerkiksi tehtäväkannusteet tai ilmapiiri eivät tämän aineiston perusteella aikaansaa kasvumotiivaatiota vaan sen viriäminen lähtee yksilön sisäisistä motiivitekijöistä käsin.

Koulutusten kohdalla kasvumotiivaatiokokemukset olivat vähäisempiä kuin informaalin oppimisen. Tämä saattaa johtua siitä, että kyseiseen työhön opitaan enemmän työn ohessa kokemuksen kautta kuin vähäisten koulutusten välityksellä. Yleisesti ottaen kehittymistoiveet kohdistuivat kuitenkin myös yrityksen ulkopuolelle eli haluttiin kehittyä muihin ammatteihin. Toisaalta myös työntekijän oppimishaasteet nähtiin olevan muualla kuin yrityksen kontekstissa. Tämä ei tietenkään yrityksen kannalta ole erityisen suotavaa, koska se saa jossain vaiheessa työntekijän vaihtamaan työpaikkaa. Pääpiirteissään kasvumotiivaatiota aikaansaatavat yksilön kiinnostuksen kohteet, kehittymisen mahdollisuus ja itsereflektio.

5.2 Suoritusmotivaatiota aikaansaavat tekijät

Suoritusmotivaatiolla tarkoitetaan halukkuutta päteä ja suoriutua työssä (Joronen 1993, 221). Ensimmäinen suoritusmotivaatioon liittynyt merkitysluokka on työtehtävissä pärjääminen. Työssä oppiminen näytti luovan mahdollisuuden parantaa omia taitojaan lisäten mielenkiintoa ja positiivista asennetta työtä kohtaan. Tämä luokka toimi sekä informaalin että nonformaalin oppimisen taustalla. Työtehtävät haluttiin osata ja ymmärtää oikein, joten esimerkiksi tietoa hamuttiin ahkerasti. Asioiden oppiminen nähtiin välineenä muun muassa työtehokkuuden saamiselle, mikä on myymälätyöskentelyssä tärkeä taito työn hetkittäisen kiireyden takia. Halu pärjätä työssään esiintyi aineistossa useasti. Muun muassa koulutuksen jälkeen asioista saatettiin ottaa itse vielä selvää oman osaamisen takia, kuten käy ilmi seuraavasta haastateltavan kommentista:

Varmasti koulutuksessa tulee esiin sellasia asioita mitä ei oo ehkä ajatellu ja ettei oo ymmärtäny, ettei se oo niin tärkeää niin johtuu siitä, ettei oo tienny siitä niin paljon, mut sit sanotaan et tämä on tärkeää, niin semmosista yrittää ottaa vielä ite selvää, että ymmärtäis sen asian.

Työtehtävissä pärjäämisen lisäksi työtehtävissä haluttiin päteä. Suoritusmotivaatiota lisäävä näyttämisen halu oli merkitysluokista toinen. Sitä esiintyi aineiston perusteella molemmissa oppimisen konteksteissa, ja sekä työntekijöiden kesken että asiakaskohtaamisissa. Eli aineiston mukaan sekä koulutukset että informaali oppiminen herättivät halun näyttää sekä itselle että muille oman osaamisensa aikaansaaden positiivisen ”mä näytän” tai ”mä osaan” asenteen itseä kohtaan. Oppiminen myös loi mahdollisuuden pärjätä toisten silmissä, joka herätti vuorovaikutuskannusteen. Näin ollen toisten ihmisten seurassa viihdyttiin myös siitä syystä, että saatiin näyttää oma osaaminen työtehtävissä. Vuorovaikutuskannusteiden avulla saavutetaankin sosiaalisia palkkioita, jolloin toisten ihmisten seuraan hakeudutaan tietystä itseä palkitsevasta syystä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 39 - 40.) Näyttämisen halu sai aikaan myös kehittymisen ja arvostuksen tarpeen viriämisen eli työtehtävissä haluttiin kehittyä lisää, jotta saataisiin arvostusta. Esimerkiksi eräs haastateltava koki oman oppimisensa tärkeäksi siksi, että: *”mä halun olla mun työssäni sellanen, et kukaan ei pääse sanomaan et eks sä sitä osannu, et mä osaisin varmasti ne kaikki asiat, mitä mun oletetaan osaavan...”* Korkean suoritutumisen tarpeen omaaville henkilöille nähdäänkin olevan tärkeää muun muassa tietyn aseman ja arvostuksen saaminen (Hautala & Lämsä 2005, 86).

Kolmas luokka eli teorian ja käytännön yhteys esiintyi sekä informaalin että nonformaalin oppimisen kontekstissa. Mielenkiintoa työtä kohtaan näytti lisäävän se, että työssä oppimisen seurauksena pystyttiin yhdistämään teoria ja käytäntö. Tämä tarkoitti sitä, että oppimisen seurauksena omaksuttua tietoa haluttiin testata ja parantaa vielä käytännössä. Oli se tieto sitten koulutuksissa saatua tai työn ohessa esimerkiksi työkavereilta tai intranetistä saatua ohjeistusta. Eräs haastateltava koki teorian ja käytännön yhdistämisen tärkeyden seuraavasti:

...silloin kun saa jotain todella uutta informaatiota, niin silloin se on tosi mielenkiintoista ja et sä näet sen teorian ja käytännön yhteyden... Sellanen uusi tieto mitä saa käytännössä sitten toteuttaa, niin siinä herää mielenkiinto, et toimiiko tää mun systeemi vai ei. Teoriapohja antaa pontta sille käytännön työlle ja herättää mielenkiintoa.

Peltonen ja Ruohotie (1992, 58) ovat tutkimuksissaan osoittaneet, että tehtävät, joissa voi käyttää ja kehittää erilaisia kykyjään ja taitojaan, toimivat kannusteina. Tähän liittyy viimeinen suoritusmotivaatiota lisäävä merkitysluokka: taidon siirtyminen. Sekä informaali että nonformaali oppiminen työpaikalla auttoi osaamista myös muualla kuin työpaikan kontekstissa. Tällä tarkoitetaan sitä, että työssä opitut asiat nähtiin hyödyllisinä myös muilla elämän

aloilla ja mahdollisesti myös myyjän uran jälkeen. Tämä taas toimi tehtäväkannusteena lisäten tehtävien mielenkiintoa ja sitä kautta suoritusmotivaatiota. Myyjän taitojen monipuoliset käyttömahdollisuudet työn ulkopuolella käyvät ilmi seuraavasta haastateltavan kommentista:

Tehokkuuden mä liitän ajankäytön hallintaan, jota tarvii joka elämän alueella muuallakin. Ja mä tykkään tehdä esille panoja, et se vois olla sellanen mitä vois käyttää sit jossain muuallakin ... Ja sit se on aivan varma, et ihmiset, jotka on asiakaspalvelutehtävissä, on paljon apua tehtävässä kuin tehtävässä, et sellanen tapa toimia ihmisten kanssa.

Yhteenveto

Suoritusmotivaatio esiintyi aineistossa harvemmin kuin kasvumotivaatio. Kun kasvumotivaatiota esiintyi aineistossa lähes kaikilla haastateltavilla, suoritusmotivaatiota esiintyi vain noin puolella. Huomioitavaa onkin, että mitä korkeampi asema tai mitä enemmän tunteja työsopimuksessa haastateltavalla oli, sitä selkeämmin suoritusmotivaatiota myös oli havaittavissa. Voisiko tästä vetää johtopäätöksen, että ne työntekijät, jotka käyvät työssä harvemmin eivät niin välitä pätemisestä ja hyvin suoriutumisesta? He tekevät harvat tuntinsa niin kuin osaavat ja lähtevät kotiin.

Suoritusmotivaatioon johtava työssä oppiminen ilmeni tasaisesti sekä koulutusten muodossa että työn ohessa oppimisen muodossa. Nämä oppimismuodot virittivät monipuolisesti sekä persoonallisuuden että työnominisuuksien ja työympäristön motiivitekijöitä eli mielenkiinnon työtä kohtaan, asenteet itseä ja työtä kohtaan, kehittymisen tarpeen, arvostuksen tarpeen, vuorovaikutuskannusteen sekä tehtäväkannusteen. Ulkopuolelle siis jäivät liittymisen tarpeet ja ilmapiiri, jotka tämän aineiston perusteella eivät ainakaan suoranaisesti viritä suoritusmotivaatiota eli halua suoriutua tehtävistä hyvin ja halua päteä tehtävissä. Koulutuskokemukset esiintyivät ehkä sen takia tässä motivaatioluokassa enemmän kuin kasvumotivaatiossa, koska ne, jotka suoritusmotivaatiokokemuksista kertoivat, olivat juuri näitä kauemmin töissä käyneitä ja heillä oli luonnollisesti takanaankin useampi koulutus kuin näillä uudehkoilla työntekijöillä, jotka kävivät töissä harvemmin. Pääpiirteissään suoritusmotivaatiota edesauttoivat sosiaaliset lainalaisuudet ja se, että opittua pystyttiin hyödyntämään ja testaamaan.

5.3 Työviihtyvyyttä aikaansaavat tekijät

Työviihtyvyydellä tarkoitetaan yleistä tyytyväisyyttä omaan työhön (Joronen 1993, 221). Hyvän olon saaminen on ensimmäinen aineistosta nostettu merkitysluokka, joka näytti lisäävän työviihtyvyyttä. Informaali ja nonformaali oppiminen näyttivät siis lisäävän työntekijän hyvinvointia saaden aikaan myös mielenkiintoa itse työtä kohtaan. Yleisesti ottaen oppimisen koettiin antavan energiaa ja työintoa, kuten käy ilmi erään haastateltavan kommentista: ”--- (koulutusten) jälkeiset päivät on ihan eri tahtisia, et sitä jotenkin puhkuu selasta intoo kun tulee sieltä, et kyl ne ilman muuta lisää mielenkiintoa”, mutta oppimisen seurauksena työntekijä saattoi myös kokea olevansa oikeassa paikassa töissä. Oppiminen myös tuntui lisäävän työn miellyttävyyttä ja kiinnostavuutta. Hyvin opittuihin ja hyvää oloa aikaansaaviin tehtäviin tartuttiin mielellään eli myös tehtäväkannusteella näytti olevan osuutta työviihtyvyyteen. Työntekijän hyvä olo syntyi myös oppimisen aikaansaamasta itseluottamuksesta, tyytyväisyydestä ja positiivisesta asenteesta omaan itseen. Energian ja ilon lisäksi oppiminen loi edellytyksen hyvään ja rauhalliseen olotilan työpaikalla ja lisäsi positiivista asennetta työtä kohtaan. Tästä esimerkkinä seuraava sitaatti, jossa haastateltavalta kysyttiin, että mistä hän tietää oppineensa. Haastateltava vastasi:

...et aluks, kun sä teet jotain, niin siitä saattaa ottaa hirveesti stressiä, et mitä paremmin sä opit asiat sitä rauhallisempi susta itestäkin tulee, koska sä tiedät et sä hallitset ne, et sillä on vaikutusta siihen omaan hyvään oloon, et kun sä osaat jonkun asian hyvin, niin-sun eit arvi hirveesti kantaa huolta siitä.

Toinen työviihtyvyyttä lisäävä merkitysluokka tuntui esiintyvän sekä informaalin että nonformaalin oppimisen taustalla. Tässä yhteistyö nimisessä luokassa oppiminen näytti luovan mahdollisuuden ja/tai antavan syyn yhteistyöhön sekä luovan tilaisuuden jakaa omaa tietämystään tai vastaanottaa muiden tietotaitoa. Tätä yhteistyön tarvetta esiintyikin paljon aina harjoittelijoista myymäläpäälliköihin asti, mutta erityisesti myymäläpäälliköiden koulutuksilta toivottiin tällaista toisten tietämyksen hyödyntävää luonnetta. Kaiken kaikkiaan halu yhteistyöhön palveli sekä arvostuksen että liittymisen tarvetta, toimi vuorovaikutuskannusteena ja lisäsi henkilön mielenkiintoa työtä kohtaan. Arvostuksen tarve esiintyi kokemuksissa, joissa opittua tietoa haluttiin jakaa kunnioituksen ja hyväksynnän takia. Arvostuksen tarve esiintyikin haluna saada arvostusta toisilta kyvyistään ja saavutuksistaan (Maslow 1987, 5). Liittymi-

sen tarve taas ilmeni haluna olla yhteydessä toisiin työntekijöihin ja siinä sivussa jakaa omaa tietämystään. Tätä myös erityisesti kaivattiin, että olisi mahdollisuus kiireenkin keskellä toimia työtehtävissä yhdessä, jotta voitaisiin uutta tietoa sekä jakaa että vastaanottaa. Liittymisen tarve esiintyykin yleensä haluna olla lähellä jotakin yksilöä tai osana ryhmää tai työyhteisöä. Tärkeitä ovat nimenomaisesti kontaktit ihmisiin, joita yksilö arvostaa ja, jotka arvostavat häntä. (Mt. 5.) Edellä mainittujen motiivitekijöiden ohella työssä oppiminen lisäsi työntekijöiden positiivista asennetta itseä kohtaan, kun huomasi pystyvänsä auttamaan muita omilla tiedoillaan. Eräs haastateltava esimerkiksi totesi:

...kyl mä koen mun roolini tässä firmassa sellaseks, että mä olen täällä sitä varten, että mä jaan täällä sitä oppia ja tietoa muille nykyään. Sen minkä mä saan imettyä, niin mä antasin sen saman tien kaikille muille. Se on oikeestaan sen mun työni motivaattori, et mä pystyn antamaan joillekin jotain.

Yhteistyön seurauksena esiintyvä merkitysluokka; luottamuksen syntyminen näytti olevan yksi työviihtyvyyttä lisäävä tekijä. Sekä informaali että nonformaali oppiminen loi työyhteisössä luottamusta toisten tietotaitoihin ja osaamiseen, joka taas toimi vuorovaikutuskannusteena ja tuntui parantavan ilmapiiriä luomalla turvallisen olon työntekijöille. Ilmapiiri syntyykin siitä millaista työpaikalla on olla ja se käsittää muun muassa työasenteet ja työryhmän ilmapiirin. Työasenteilla tarkoitetaan henkilön suhtautumista työhönsä ja työryhmän ilmapiirillä esimerkiksi tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta mielihyvän ja -pahan kokemuksiin. (Juuti 1989, 246 - 249.) Tässä tapauksessa ilmapiiriin näytti vaikuttavan työkavereiden kesken koettu osaamisen taso. Kokematon työkaveri koettiin hankalammaksi, koska häneltä ei luultavimmin saanut omiin mahdollisiin ongelmiin apua. Luottamuksen syntyminen heräsi yhteisten työtuntien myötä. Eräs haastateltava koki näin:

...Sama kun ite opettaa jotain muuta niin huomaa, et nythän se osaa ton homman ja mun ei tartte enää auttaa sitä. Ja missä tahansa se toimii molemmin puolin, et ite oppii luottaa toisten osaamiseen ja toiset siihen sun. Ei tarvi olla heti rientämässä apuun. Et sen huomaa siinä, kun oot myymälässä jonkun uuden tyyppin kanssa ja joku asiakas tulee kysyyn jotain, niin täytyy vähän niinkun jäädä siihen sivuun kätteleen, et kun sä kuulet siitä kysymyksestä jo, et toinen ei välttämättä osaa. Ja jossain vaiheessa se muuttuu niin, et se toinen oppii ite ja sit voi poistuu paikalta, Et oppii luottamaan niihin toisten tietotaitoihin.

Luottamuksen syntyyn vaikutti suoraan toisten työntekijöiden työvuodet yrityksessä ja työssä oppimisen taso. Mitä kauemmin työkaveri oli ollut kyseisessä työssä, sitä enemmän häneen luotettiin ja seuraan hakeuduttiin konsultointi tarpeissa. Luottamuksellinen ilmapiiri luokin edellytyksiä hyvälle työmotivaatiolle, joka entisestään vahvistaa ilmapiiriä (Mt. 249). Myös päätöksenteko onnistui paremmin ja vastuu jakautui oikeudenmukaisemmin, jos työkaverit osasivat asiansa. Kysyttäessä työkavereiden osaamisen vaikutusta mielenkiintoon eräs haastateltavista vastasikin:

...siinä on se et on kauheen kiva, ettei tarttis olla aina yksin vastuussa kaikesta, kun jos sulla on uusia ihmisiä kenen kanssa sä oot töissä niin sä teet päätökset miten joku asia hoidetaan ja sit sä et välttämättä oo edes omaan päätökseen tyytyväinen. Niin jos on sellasia ihmisiä, jotka osaa niin sä voit konsultoida ja ei tartte olla vaan sen oman tietotaidon varassa vaan siinä on niinkun muittenkin päät mukana ja tulee parempia päätöksiäkin.

Edellisiin merkitysluokkiin: yhteistyöhön ja luottamuksen syntymiseen liittyy myös olennaisesti seuraava merkitysluokka. Me-henki esiintyi sekä informaalin että nonformaalin oppimisen kontekstissa ja se näytti vaikuttavan positiivisen ilmapiirin välityksellä työviihtyvyyteen. Me-hengellä tarkoitettiin sitä, että työyhteisö oli kiinteä ja sitoutunut toisiinsa, ja se oli onnistunut löytämään yhteisen toimivan sävelen työntekoonsa. Koulutuksilla erityisesti nähtiin olevan tällainen sitouttava rooli. Kysyttäessä koulutuksen vaikutusta työsuhteisiin eräs haastateltava totesikin: *”...niin mitä enemmän sä ihmisiä koulutat niin ne osaa tehtävänsä paremmin ja ne tykkää siitä työyhteisöstä. Kyl mä ajattelisin näin, et se sitouttaa.”*

Työssä oppiminen siis loi ilmapiiriä parantavaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Juutia (2006, 249) lainaten ilmapiiri vaikuttaa sekä subjektiivisesti koettuna työntekijöiden toimintaan että koko organisaatioon. Tärkeässä roolissa me-hengen saamisessa nähtiin osaamisen jakaminen ja työssäolovuodet. Eli mitä kauemmin oli töissä oltu osaamista jakamassa sitä parempi mehenki ja viihtyisämpi työpaikka, kuten erään haastateltavan kokemuksista kävi ilmi: *”No jos ilmapiiristä puhutaan niin, jos olis ollu jo jonkin aikaa talossa, niin kaikilla olis tavallaan jo sellanen hemtex-tatsi meneillään...”*

Viides työviihtyvyyttä lisäävä tekijä oli positiivista asennetta aikaansaava työidentiteetin vahvistuminen. Vesterinen (2006, 29) on artikkelissaan oivallisesti todennut työn olevan voimavarojen ja identiteetin perusta. Huonot työolot taas voivat olla jopa uhka mielenterveydelle. Informaali oppiminen näytti tämän aineiston perusteella vahvistavan työidentiteettiä. Tämä taas aikaansai positiivista asennetta sekä itseä että työtä kohtaan. Työidentiteetin vahvistumisella tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi sitä, että työntekijä löysi oman paikkansa osana ketjua ja myymälää tai, että hän koki oppimisen seurauksena ammatillista paremmuutta suhteessa entiseen minäänsä ja hänen luottamuksensa omaan osaamiseen kasvoi. Käytännössä ja kokemuksen kautta saatua tietämystä osattiin arvostaa ja itseluottamus tuntui kasvavan lähinnä tämän osaamisen huomaamisen johdosta. Tämä taas tuntui aikaansaavan positiivista asennetta itseä kohtaan, joka lisäsi haastateltavien työviihtyvyyttä. Haastateltava saattoi esimerkiksi kokea: *”En mä tiedä muuttaako se (oppiminen) ihmisenä kauheasti. Pikemminkin niinku siitä saa itseluottamusta ja sit siinä ... voi niiku ajatella, et ammatillisesti osaa asioita.*

Viimeinen työviihtyvyyttä lisäävä merkitysluokka liittyy olennaisesti edellä kuvattuun ja on nimeltään omanarvon tunteen syntyminen. Informaali oppiminen herätti haastateltavien kokemusten mukaan työntekijän omanarvontunteen tietotaitoaan kohtaan, joka taas herätti positiivisen ”minä osaan” asenteen itseä kohtaan sekä myös arvostuksen saamisen tarpeen. Arvostuksen tarpeeseen liittyykin itsekunnioituksen ja itsetunnon kasvattamisen tarve (Maslow 1987). Arvostusta toivottiin sekä muilta työntekijöiltä että myymäläpäälliköltä ja johdolta esimerkiksi tämän takia:

...Siinä on sit taas se aspekti, et kun tietää oppineensa ja saaneensa oppia, niin sit taas ei välttämättä alennu. ...Mä tiedän, et mä oikeesti osaan tän homman, ja mulla on se oppi, jonka mä olen oppinu jo aikoi sitten. Kyl se sit omanarvon tuntookin jollain nostaa.

Yhteenveto

Työviihtyvyyttä ilmeni eniten aineistosta poimituissa puheenvuoroissa ja se esiintyi myös kaikkien haastateltavien työssä oppimisen kokemuksissa. Oppimiskokemukset liittyivät tasaisesti sekä koulutukseen että työn ohessa oppimiseen. Myös merkitysluokista vajaa kolmasosa liittyi tähän työviihtyvyyden luokkaan. Ainoa motiivitekijä, joka työviihtyvyyttä ei tämän tutkimuksen perusteella lisännyt, oli kehittymisen tarve. Voitaneen päätellä, että työssä kehit-

tyminen ja kasvu virittävät ehkä enemmän kasvumotivaation kuin työviihtyvyyden. Saattaa-
han kasvumotivaatio aiheuttaa jopa työntekijän irtisanoutumisen, jolloin työviihtyvyydestä ei
voida puhua. Kaikki muut motiivitekijät näyttivät jollain tavalla liittyvän työviihtyvyyden
viriämiseen. Aineistossa sosiaalisuuteen liittyvät motiivitekijät eli ilmapiiri ja liittymisentarve
esiintyivät tässä motivaatioluokassa ensimmäistä kertaa vuorovaikutuskannusteen ohella.
Näin ollen nämä toisiin ihmisiin liittyvät tekijät tuntuvat lisäävän työviihtyvyyttä olennaisesti.
Merkillepantavaa oli, että moni näistä tekijöistä liittyi työssäolovuosiin ja kokemukseen. Toi-
sin sanoen työkavereiden merkitys työviihtyvyyden kannalta riippui heidän tuttuudestaan ja
kokemuksestaan. Vilkkaan vaihtuvuuden alalla tätä tekijää ei välttämättä siis esiinny. Pääpiir-
teissään työviihtyvyyttä ja sitä kautta työmotivaatiota lisäsivät positiiviset sosiaaliset tapah-
tumat ja lainalaisuudet sekä yksilön positiivinen sisäinen maailma ja sen reflektointi.

5.4 Motivaation puutetta aiheuttavat tekijät

Aineistosta löytyi myös yhdeksän luokkaa, joilla oli dismotivaation merkitys. Dismoti-
vaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä joko oppimisesta tai oppimattomuudesta johtuvaa mo-
tivaation puutetta tai vähentymistä. Aineistosta löytyi kaksi merkitysluokkaa, jotka näyttivät
vähentävän mielenkiintoa työtä kohtaan. Näistä toinen luokka esiintyi vain informaalien oppi-
misen taustalla. Kuormituksen syntyminen työstä -luokka tarkoittaa sitä, että oppimisen paik-
koja tuntui olevan niin paljon, että se vei työniloa kuormituksen takia ja vähensi näin myös
mielenkiintoa työtä kohtaan. Oppimista koettiin muun muassa olevan liikaa siinä, että mitä
työntekijän tarvitsee ottaa mukaan työnkuvaansa. Eräs haastateltavista esimerkiksi koki näin:
”... *Mut sit tulee niitä oppimisen paikkoja, et tuntuu, et niitä on niin paljon, et uupuukin sit
välillä siihen. Et rupee miettiin, et olisko jossain muualla vähän helpompaa.*

Haasteelliset, monipuoliset ja itsenäiset työtehtävät antavat tutkimusten mukaan mahdollisuu-
den itseilmaisuuksiin ja kehittymiseen, ja näin ollen ne tyydyttävät ylempiä tarpeita. Vähän virik-
keitä tarjoava työ aiheuttaa tyytymättömyyttä ja vieraantumista työstä. (Juuti 2006, 250 -
251.) Tähän liittyy tämän tutkimuksen seuraava merkitysluokka; turhautumisen tunne, joka on
mielenkiintoa vähentävistä luokista toinen, ja se esiintyi edellisen luokan tapaan vain infor-
maalien oppimisen taustalla. Toisin kuin edellinen luokka, tämän luokan lähtökohta oli työssä
oppimisen sijaan opin puute. Toisin sanoen koettu uusien opittavien asioiden puute tuntui

turhauttavan ja vievän kiinnostuksen muualle vähentäen näin luonnollisesti mielenkiintoa kyseistä työtä kohtaan. Haastateltavat kokivat, että esimerkiksi myymälä tai eri sesongit opettavat jonkin aikaa, mutta kun ne on nähty, mielenkiinnon koettiin siirtyvän joko yrityksen sisällä muihin haasteellisempiin tehtäviin tai kokonaan yrityksen ulkopuolelle. Haastateltavat kokivat turhautumisen tunnetta esimerkiksi tällä tavalla: ”...*Ehkä se oppimisen määrä alkaa olla jo sen verran pieni, etten tiedä onko se enää niin houkutteleva, et siinä alkaa miettiä muitakin vaihtoehtoja, et mikä vois olla vielä parempi...*”

Steersin ja Porterin (1979, 22) mukaan suoritukseen ja motivaatioon vaikuttavat yksilön asenteet omasta itsestään. Jos yksilö kokee itsensä epäonnistuneeksi työssään, hänen ponnistelunsa vähenevät ja hän alisuoriutuu. Näin ollen asenteet vaikuttavat yksilön suoritustavoittamiseen. Tässä aineistossa negatiivista asennetta itseä kohtaan aiheutti kolmantena esitettävä merkitysluokka; tyytymättömyys itseän. Tyytymättömyys esiintyi aineistossa epätoivona, pettymyksenä, ja harmistuksina, mutta myös nöyryytenä työtä kohtaan. Tämä luokka esiintyi sekä nonformaalin että informaalin oppimisen taustalla, sekä edellisistä luokista poiketen myös opin puutteen taustalla. Nonformaali oppiminen esiintyi tilanteissa, joissa koulutusta oli saatu, mutta siitä ei ollut opittu tai opin taso ei ollut itselle riittävä. Informaali oppiminen taas esiintyi tilanteissa, joissa työntekijä esimerkiksi luuli osanneensa, mutta jokin tilanne työpaikalla osoittikin tämän luulon vääräksi. Opin puute esiintyi luokan taustalla silloin, kun oppimiselle ei ehditty antaa aikaa tai koulutuksia ei annettu tarpeeksi. Näissä tapauksissa siis oppiminen tai opin puute herätti tyytymättömyyden itseän ja omiin voimavaroihin, joka taas aiheutti negatiivista asennetta itseä kohtaan heikentäen haastateltavan työmotivaatiota. Kysyttäessä haastateltavalta esimerkiksi sitä, onko hän mielestään jo oppinut kaiken haluamansa, haastateltava saattoi vastata:

Mä haluaisin oppii sellasia asioita mitä mä en valitettavasti tuu saamaan. Mun pitäis antaa itse enemmän aikaa että mä oppisin niitä. ... koska se mun kehittyminen tässä työssä aika paljon vielä mun itseni harteilla ja kun mä en pysty antamaan sille niin paljon aikaa kun mä haluaisin, niin se tietysti vähän painaa koko ajan, et en pysty antamaan resursseja sille kehitymiselle.

Myös seuraava neljäs luokka esiintyi sekä työssä oppimisen että opin puutteen taustalla aikaansaaden negatiivista asennetta työtä kohtaan. Tässä luokassa, nimeltä koulutuksen sisältö, nonformaali oppiminen herätti kritiikin koulutuksen laatua ja sisältöä kohtaan vaikuttaen ne-

gatiivisen asenteen kautta heikentävästi työmotivaatioon. Opin puutteen tapauksessa koulutuksen sisältö ei ollut riittävä asian osaamisen kannalta, jolloin haastateltava saattoi esimerkiksi kokea: *”Sanotaanko niin, et toki mä työni teen ja se on se sata, mut se 120 jää puuttumaan, koska sä oot tietyissä asioissa pihalla.”* Työssä oppimisen tapauksessa taas saatu koulutus koettiin sisällöltään huonosti järjestetyksi tai etäyttäväksi. Kysyttäessä esimerkiksi, millainen oppiminen vaikuttaa suhtautumiseen työpaikkaa kohtaan, haastateltava saattoi todeta: *”... Jos oppii siitä yrityksestä jotain mikä ei miellytä, niin se tuntuu kauemmalta.”*

Työmotivaation kannalta voidaankin nähdä, että jos työntekijät ovat tyytymättömiä työhönsä ja esimiehiinsä, sillä on kielteinen vaikutus heidän työsuoritukseensa. (Steers & Porter 1979, 22.) Tähän liittyy myös ilmapiiriin ja asenteeseen liittynyt merkitysluokka eli esimiesten panostus koulutukseen. Nonformaalien koulutusten puute loi negatiivista suhtautumista esimiehiä kohtaan koskien heidän koulutustarjontaansa. Tällä taas oli negatiivista vaikutusta muun muassa ilmapiiriin. Koulutuksia koettiin siis tarjottavan liian vähän tai ne olivat puutteellisia. Koulutuksen puute herätti kokemuksia arvottomuudesta ja tuen puutteesta, joka aiheutti negatiivista asennetta sekä itseä että työtä kohtaan. Tarjottavien koulutusten puute koettiin mahdollisuuksien hukkaan heittoina, työntekijän omana vikana tai yrityksen puolelta haluttomuutena kouluttaa juuri kyseistä työntekijää. Tämän uskottiin aiheuttavan muun muassa katkeruutta yritystä kohtaan, kuten esimerkiksi seuraavasta haastateltavan kommentista käy ilmi:

...Jos oppii työssään niin antaa ehkä enemmän arvoa sille työnantajalleen, koska se antaa sen mahdollisuuden siihen oppimiseen, et jos se oppiminen jäis puuttumaan tulis ehkä katkeraks sitä yritystä kohtaan, et miksei anneta kehittyä.

Motivoituakseen ja suoriutuakseen hyvin työntekijöiden onkin uskottava, että heidän luontoisetunsa ja työolonsa ovat kohtuullisia ja että esimiehet ja johto kohtelevat heitä oikeudenmukaisesti (Collins 1989, 41). Eräs haastateltava koki, että koulutuksia saa aina vain samat henkilöt. Toinen taas koki, että työssä oppimista haluttiin kyllä tukea, mutta ei tarpeeksi tai monipuolisesti. Vallitsevana ajatuksena haastateltavien keskuudessa oli, että koulutukset maksavat enemmän kuin työnantaja on valmis henkilöstön koulutuksista maksamaan. Kysyttäessä esimerkiksi käsityksiä johdon suhtautumisesta koulutukseen eräs haastateltava vastasi näin:

Kustannuskysymyksiä, tällanen fiilis mulle ainakin on tullut, että ei ehkä ajatella et se vois parantaa paljon ja nimenomaan sanoisin näin, että koulutuksen lisäksi olisi tällanen työhön koulutus, et sais hyvän alun...Kyllä mulla on vähän sellanen fiilis, ettei koulutuksiin haluta panostaa.

Kuudes motivaatiota vähentävä merkitysluokka liittyy kannusteisiin. Kouluttajan vaikutus esiintyi nonformaalin oppimisen kontekstissa aikaansaaden tehtäväkannusteen puutetta. Toisin sanoen koulutusten tulos riippui kouluttajan taidoista. Jos koulutus ei koettu kouluttajan puolelta onnistuneelta, se aiheutti kiinnostuksen puutetta tehtävää kohtaan. Tästä esimerkkinä erään haastateltavan koulutuskokemus:

...Sillä on just ollu sellanen vaikutus et oksat pois. Se oli huono koulutus mun mielestä, se ei innostanut ollenkaan rekryämään asiakkaita. Mun mielestä sillä (kouluttajalla) olis pitäny olla itelläkin paljon innostuneempi ote siihen, kun jos sä haluat myydä jotain, sun pitäis itteki uskoa siihen. Niin ettei sit senkään puolesta niin kauheesti kiinnosta kaupata sitä kanta-asiakkuutta.

Seuraava, ura muualla niminen merkitysluokka liittyi nonformaaliin oppimiseen ja aikaansai tehtäväkannusteen ja kehittymisen tarpeen puutetta. Kuitenkin poiketen edellä kuvatusta merkitysluokasta, tämä luokka syntyi työssä oppimisen sijaan opin puutteesta. Tässä luokassa oppimattomuus oli kuitenkin tervetullutta, koska urakiinnostus oli muualla. Sen seurauksena oppimista vaativat tehtävät tai uusien asioiden oppiminen eivät kiinnostaneet, kuten seuraava haastateltava kertoo: ”... ku mä en näe itteeni luomassa uraa tuolla. Enkä mä nää sitä sellasena, et oispa kivaa et mä oppisin nää. Must on ihan ok, jos mulle niitä halutaan opettaa, mut en niinku hamua niihin hommiin.”

Myös seuraava, kuormituksen syntyminen opastamisesta -luokka liittyi kannusteisiin. Uusien työntekijöiden sekä informaalin että nonformaalin oppimisen puute aiheutti sekä tehtäväkannusteen että vuorovaikutuskannusteen puutetta vanhoilla työntekijöillä. Eli toisten oppimattomuus kuormitti vanhempia työntekijöitä, koska he joutuivat neuvomaan. Kuormittuminen vei mielenkiintoa opastamiselta ja myös voimia ja haluja olla töissä toisten tietämättömämpiensä kanssa. Kysyttäessä, onko oppimisen tasolla vaikutusta ihmissuhteisiin, haastateltava saattoi esimerkiksi vastata:

...Sanotaanko näin et uus henkilökunta kiristää kaikkien vanhojen hermoja, kun ne tavallaan vaatii huomiota siinä, et pitäis kokoajan neuvoa ja opastaa. Ja ne vie siltä vanhalta porukalta energiaa ja tehokkuutta, kun pitää kokoajan neuvoa. Ja välttämättä kaikki ei vaan tykkää siitä tilanteesta, että opetetaan, et ne tekee sitä vähän niinku työn-sä puolesta väkisin, ja se saattaa stressata, et jos se toisen ihmisen opettaminen tuntuu vaikeelta. Eli tuo stressiä, kiirettä ja vie motivaatiota.

Viimeinen dismotivaatiota aiheuttava merkitysluokka on keskinäinen kilpailu. Negatiivisesti ilmapiiriin vaikuttavassa luokassa informaali työssä oppiminen loi kilpailua työntekijöiden välille liittyen tietotaidon määrään. Toisen työntekijän opettaessa saattoi opetettavalle syntyä esimerkiksi tunne, että kyllä mä sen jo osaan. Keskinäistä kilpailua aiheutti myös toisten saama uusi tieto, esimerkiksi näin: ”...*Et tulee tällasia reaktioita, et sulle on kerrottu, mulle ei. Ja toisaalta mä ajatelen niin itekkin joskus, et miksei mulle oo tota kerrottu...*” Toisaalta myös toisten saamat mahdollisuudet saattoivat aikaansaada kilpailua työntekijöiden välille, esimerkiksi näin: ”... *Et voi esim. harmittaa, et joku toinen saa tehdä esillepanoja enemmän kuin joku toinen...*” Näihin liittyvät kokemukset esiintyivät vahvasti läpi aineiston ja niissä vallitseva tunne oli koettu epäoikeudenmukaisuus. Myös Liukkosen, Jaakkolan ja Katajan (2006, 138) mukaan sosiaalinen vertailu on yhteydessä työntekijöiden motivaation laskuun. Työyhteisön sisäisten kitkatekijöiden nähdäänkin liittyvän työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi myös heidän tehokkuuteensa (Aarnikoivu 2008, 57).

Yhteenveto

Dismotivaatiota eli työssä oppimisen tai opin puutteen aiheuttamaa työmotivaatiopulaa esiintyi aineistossa suhteellisen paljon. Merkitysluokista dismotivaation luokkaan kuului eniten eli noin kolmasosassa merkitysluokista. Sitä käsittäviä sitaatteja poimittiin aineistosta toiseksi eniten. Työmotivaatiokokemuksia esiintyi asemaan tai työtunteihin katsomatta lähes kaikilla. Sillä, oliko työssä oppiminen informaalia eli työn ohessa tapahtuvaa vai koulutusten muodossa tapahtuvaa, ei ollut dismotivaation luokassa suurta merkitystä. Yhtäläillä myös molempien oppimismuotojen puute aiheutti motivaation puutetta.

Motiivitekijöistä dismotivaation kanssa esiintyi persoonallisuuden, työnominaisuuksien ja työympäristön motiivitekijöitä. Dismotivaation ollessa kyseessä nämä tekijät luonnollisesti esiintyivät miinusmerkkisinä eli puutteina. Ainoat motiivitekijät, jotka eivät kokemuksissa

esiintyneet olivat tietyt tarpeet. Eli arvostuksen tarpeen tai liittymisen tarpeen puutetta ei aineistossa esiintynyt. Toisin sanoen aineiston perusteella voisi olettaa, että huolimatta siitä oppiiko työssä tai ei, ihminen haluaa olla tekemisissä toisten työntekijöiden kanssa ja saada heiltä arvostusta ja hyväksyntää. Pääpiirteissään motivaatiopula aiheutui kuormittumisesta, turhautumisesta työhön ja itseen, koulutuksen yksityiskohdista, sosiaalisista lainalaisuuksista ja myyjän uran kiinnostamattomuudesta. Tämä saattaa osittain selittyä sillä, että myyjän työkaupanalalla on usein yksipuolista, kiireistä ja työntekijöilleen väliaikaista. Lisäksi henkilöstön koulutuksiin ei aina riittävästi varata aikaa eikä resursseja. Liitteeseen 1 on koottuna kaikki työssä oppimiseen ja opin puutteeseen liittyvät merkitysluokat, motiivitekijät ja motivaatioluokat.

5.5 Työmotivaation viriämisen edellytykset työyhteisössä

Seuraavat Liukkosen, Jaakkolan ja Katajan (2006, 7) löytämät sisäisen motivaation syyt peilaavat hyvin tämän luvun tulosten kanssa. Heidän mukaansa motivaatiota syntyy, kun työntekijä kokee olevansa kunnioitettu ja ansioitunut työssään sekä tekevänsä arvokasta työtä muiden hyväksi. Jos työntekijä kokee tyytyväisyyttä omia ideoitaan ja suoritustaan kohtaan ja saa niistä myös tunnustusta ja palkkioita, hänen motivaationsa kukoistaa. Näin käy myös silloin, jos työntekijä kokee olevansa arvostettu osa työyhteisöään. Nämä motivaatiotekijät löytyvät kaikki jossain muodossa myös seuraavien tutkimustulosten joukosta, joissa käsitellään työssä oppimisen kokemuksia, jotka näyttävät olevan työmotivaation viriämisen edellytyksiä tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä.

Yksilöiden erot ja kehittymistarpeet huomioiva työympäristö

Vesterinen (2006, 38 - 39) on tutkimuksensa tulosten perusteella huomoinut, että työmotivaatiota saa aikaan työ, joka vastaa koulutusta, tavoitteita ja osaamista sekä tehtäväkuva, joka tuottaa tyydytystä tekijälleen. Työyhteisön tulisikin huomioida erilaiset työntekijät ja heidän toiveensa ja kehittymistarpeensa. Työntekijöiden kokemuksista kävi ilmi, että työn avulla tyydytetään monentasoisia tarpeita. Toisaalta työ nähtiin itselle tärkeänä virstanpylväänä, jolloin siitä yritettiin saada kaikki mahdollinen irti. Hyvin isossa merkityksessä haastateltavien keskuudessa olikin haasteellisten ja kehittymistä edistävien tehtävien olemassaolo. Mitä kor-

keammassa asemassa haastateltava oli sitä enemmän haasteita ja kehittymistä työltä toivottiin. Myös etenemismahdollisuudet nähtiin työntekoon kannustavina tekijöinä. Työltä siis toivottiin myös sitä, että siinä voisi ajan kanssa yletä perusmyyjästä ihan myymäläpäälliköksi asti. Eräs haastateltavista olikin huomannut työpaikan mahdollisuudet heti työpaikkaan men-tyään: ”...*Et täs tiesi heti, et on mahdollisuus edetä ja sitten ehkä odotukset vastas kaikista parhaiten tän kohdalla...*”

Toisille haasteellisten ja kehittävien tehtävien tarve oli ilmaantunut vasta ajan kanssa. Alkuun työhön oli suhtauduttu vain tulon lähteenä ja sivutyönä tai esimerkiksi opiskelukiireiden vastapainona. Työvuosien kuluessa työnteon luonne kuitenkin muuttui, jolloin työltä alettiinkin haluta enemmän myös sisältöä. Näin kävi muun muassa seuraavalle työntekijälle:

Silloin alussa mä vaan ajattelin, et se riittää, et teen hommani ja siitä ei tule mitään sa-nottavaa... Mut nykyään on paljon enemmän sellanen aspekti, et mä haluan olla täs hy-vä ja halun kokoajan oppii lisää ja ymmärtää ne asiat paremmin...Se kehittymisen as-pekti on tullut hirmu vahvasti sinä aikana mukaan, kun oon täällä ollu...

Vaikka kehittyminen ja uralla eteneminen olivatkin merkittävästi esillä työntekijöiden koke-muksissa, mukaan mahtui myös niitä kokemuksia, joissa työ nähtiin toisesta näkökulmasta. Työyhteisön tulisikin huomioida se, että kaikki työntekijät eivät vaadi työltä kehittävää luon-netta tai etenemismahdollisuuksia. Jossain tapauksessa etenemisestä jopa mieluummin kiel-täydyttiin. Työpaikka nähtiin toimeentulon lähteenä ja kivana ajanviettopaikkana. Työ saattoi työntekijälle olla välietappi urapolulla, jolloin siihen ei kaivattu sen enempää kehittävää luon-netta: ”*Oon saanu omien kykyjen kannalta mieleisiä tehtäviä, et en vaadi työltä tällä hetkellä muuta, kuhan on kiva ja helppo tulla työpaikalle.*” Toisille taas työ palveli perusluonteeltaan jo sitä mitä työntekijä työltään halusi. Esimerkiksi kysyttäessä haastateltavalta ovatko hänen työltä haluamansa asiat pysyneet ajan saatossa samoina, haastateltava vastasi:

Kyllä mulla on ollu melkein aina, et mä halun tehdä hirveesti työtä ja halun siinä itte työssä saada tehtyä asioita, et saan itteni tyytyväiseks ja saan sitä tavaraa pihalle sieltä. Ei mulla oo ikinä se ollu, et mä haluisin päästä toimitusjohtajaks ja saada hirvee ura.

Mielenkiintoiset ja yksilölliset tarpeet huomioivat koulutukset

Myös koulutusten sisältö on tärkeässä roolissa työmotivaation viriämisessä. Itselle mielenkiintoiset koulutukset tuntuivat innostavan työhön erilalla kuin vanhaa jo opittua tietoa sisältävät tai itselle merkityksettömät koulutukset. Kaikista kiinnostavimpia ja hyödyllisimpiä tuntuivat olevan sellaiset koulutukset, joilla nähtiin olevan yhteyttä omaan uratavoitteisiin. Esimerkiksi, jos visualistin työt olivat tavoitteena, kaikki esillepanoon liittyvät koulutukset olivat tärkeitä ja saivat työntekijän ottamaan asiasta selvää myös vapaa-ajalla. Kaiken kaikkiaan itselle merkitykselliset koulutukset aikaansaivat selkeästi mielenkiinnon viriämisen työtä ja työpaikkaa kohtaan. Erityisesti tällaiset koulutukset koettiin tärkeinä työuran alussa, kun yritys ja sen toimenkuva oli vielä uudelle työntekijälle outo. Kysyttäessä koulutusten vaikutusta työntekijän suhtautumiseen työpaikkaa kohtaan eräs haastateltava totesi:

Ne (koulutukset) varmaan nosti mun kiinnostusta vielä lisää tätä firmaa kohtaan, kun sai tietää, et mitä siellä myydään ja mimmosin periaattein, kun ei silloin juuri tästä tiennyt mitään. Silloin kun alussa täällä kunnioitettiin vielä sellasia kauniita arvoja, kuten asiakaspalvelu oli sellanen vaalittu asia ja sitä arvostettiin et myyjät on sitä varten töissä et ne palvelee asiakkaita, et tuli hyvä mieli semmosesta.

Olemassa olevan tietotaidon hyödyntäminen

Kolmas aineistossa esiintynyt työmotivaatiota aikaansaava tekijä näytti olevan mahdollisuus oman tietotaidon hyödyntämiseen. Osa haastateltavista koki oman työhistoriansa aikana opitun tietotaidon olevan hyödyllinen myös tässä työpaikassa. Sen hyödyntäminen nähtiin järkevänä ja työntekijöitä kunnioittavana. Voidankin nähdä, että kun esimiehet ja johto ovat vastaanottavaisia työntekijöiden ideoille, nämä kokevat ajatuksensa tärkeinä ja olevansa osallisena jossakin arvokkaassa. Tällä taas on yhteys työntekijän motivaatioon. (Liukkonen ym. 2006, 105.) Tätä kerrytettyä tietopääomaa olisikin hyvä pystyä hyödyntämään paremmin myös tässä yrityksessä. Eräs haastateltavista koki tietotaidon hukkaantumisen näin:

...On siinä tullu sellanen, et ite kun ymmärtää osaavansa paljon asioita ja tuntuu että siitä tiedosta ja taidosta menee paljon hukkaan, kun pitää asiat aina tehdä tietyllä tavalla. Oma ajatteluaan ei paljoa saa käyttää tai osin liian vähän, niin siinä tulee välil-

lä sellanen pieni turhautumisen tunne, kun tavallaan käsketään unohtamaan se oma luovuus...

Osaamisen hyödyntäminen koulutuksissa

Jos ylipäättään henkilöstön olemassa oleva osaaminen tulisi huomioida, niin hedelmällistä olisi myös heidän tietojen hyödyntäminen koulutusten muodossa. Aineistosta ilmeni, että toisilta työntekijöiltä työn tai koulutusten ohessa napatut tiedot ja taidot koettiin tärkeiksi ja merkityksellisiksi omaa työntekoa silmälläpitäen. Tätä tietotaidon jakamista näytti tällä hetkellä tiettyjä peruskoulutuksia lukuunottamatta esiintyvän lähinnä epämuodollisissa tilanteissa ja sivulauseissa. Nämä tilanteet kuitenkin koettiin tärkeinä, työyhteisöä rikastavina ja kiinteyttävinä tekijöinä, ja niitä toivottiin järjestettävän myös esimerkiksi koulutusten yhteyteen. Kysyttäessä esimerkiksi mitä koulutuksen tulisi sisältää, että osallistuisit siihen, eräs haastateltavista vastasi: *”Se vois olla sellanen, missä olis paljon ihmisiä, et muiltakin vois oppia, ja muutkin kyselis asiasta, mut ei niin, et oltais vaan tuolla konttorissa.”* Myös Vesterinen (2006, 38) on tutkimusartikkelissaan nostanut esiin vuorovaikutteisen ilmapiirin positiivisen vaikutuksen motivaatioon. Erityisesti myymäläpäälliköt kokivat toisten vastaavassa asemassa olevien tietämyksen jakamisen arvoiseksi:

...Nyt tekee oman mutu tuntuman pohjalta. Et en ole kuitenkaan se ainut, joka tietää kaiken, et jos muilla myymäläpäälliköillä on jotain konsteja ja hyviä käytännön vinkkejä, miksei näitä voitais viedä koulutuksen tasolle.

Monipuolinen ja motivoitunut henkilöstö

Työntekijöitä näytti aineiston mukaan motivoivan myös toiset työntekijät. Haastateltavien puheesta kävi ilmi, että toisten työntekijöiden tietämys ja tapa toimia työyhteisössä viritti myös omaa motivaatiota työtä ja alaa kohtaan. Haastateltavat esimerkiksi kokivat, että osaamiseltaan eritasoiset työntekijät antavat kukin oman lisänsä työyhteisöön ja sen ilmapiiriin. Toisten mielestä paras ilmapiiri syntyy vanhasta ja osaavasta henkilökunnasta ja toiset taas korostivat uusien ja oppimaan innokkaiden työntekijöiden merkitystä. Eräs haastateltavista koki näiden välimuodon parhaaksi:

...Uusilla pitäis olla hirveesti intoa ja halua oppia, mut sit taas sillä vanhemmalla henkilökunnalla on jo varmuus tehdä jotain vielä vähän pidemmälle... Mut kaikist ihanteellisinta mun mielestä olis ollu se, että on yks kaks vanhaa ja sitten uusia työntekijöitä.

Myös toisten työntekijöiden motivaatio ja innostus työtä kohtaan saattoi osaltaan lisätä myös omaa innostusta, mihin muun muassa seuraava työntekijä viittasi kysyttäessä mikä on alussa lisännyt hänen mielenkiintoaan:

...Mä uskon et meillä oli ihan älyttömän hyvä työporukka, ja sitten kun huomas sen toisten innostuksen kans, ja kun tajus et itekki pystyy oppii kaikkii tollasia juttuja, ja oli motivoitunut porukka niin se auttoi.

Uusiutuva ja tasa-arvoinen työympäristö

Tutkimusten mukaan vaihtelevat työtehtävät tarjoavat haasteita työhön ja lisäävät työntekijän pätevyyden kokemuksia (Liukkonen ym. 2006, 134). Aineistosta kävikin ilmi, että työntekijät toivoivat työympäristöltään uusiutumista ja tehtäväkiertoa. Uusien asioiden opettelu antoi työntekijälle muun muassa energiaa ja mielenkiintoa, kun taas tiukat tehtäväroolit nähtiin mielenkiintoa heikentävinä tekijöinä, erityisesti tiettyjen tehtävien kohdalla. Esimerkiksi esillepanotehtävien kohdalla toivottiin, että niitä saisi tehdä ja opetella halujen mukaan itse kukin. Eräs haastateltavista koki esillepanotehtävien jakautumisen työntekijöiden kesken näin: *”...et pitäis sitä toista ihmistä tukea vähän enemmänkin tekeen niitä kuin sitä, joka niitä jo osaa tehdä.”* Eräs haastateltavista puhui myös tasa-arvosta työntekijöiden kesken koskien juuri taitojen ja tietojen opettamista: *”Se että kaikki on tasa-arvoisia, ettei tuu niitä sellasia eriarvoisia asemia.”* Myös Juuti (1989, 37) näkee työntekijöiden tasa-arvon kunnioituksen tärkeänä motivaation kannalta. Hänen mukaansa mitä useampi saa kokea arvostuksen tunnetta tehdystä työstä sitä parempi on työyhteisön motivaatio.

Aikaa oppimiselle

Työmotivaation syntyyn voidaan nähdä vaikuttavan ajankäyttöön liittyvä työn hallinnan tunne ja työn oikea mitoitus (Vesterinen 2006, 38). Tässä tutkimuksessa haastateltavien työssä oppimisen kokemuksissa esiintyi kiiretilanteita, jotka aiheuttivat muun muassa epätoivoa, turhautumista ja kuormittumisen tunnetta. Toisaalta lisää aikaa oppimiselle toivottiin esimiehiltä

ja toisaalta taas työkavereilta. Esimiehiltä lisää aikaa toivottiin erityisesti koulutuksiin, jotta uusia työntekijöitä ehdittäisiin kouluttaa rauhassa ja perusteellisesti saaden näin heidän työnteollään parhaan pohjan. Kiireessä kouluttaminen nähtiin kouluttajaa kuormittavana, koska kouluttaminen usein tapahtui muun myyntityön ja asiakaspalvelun ohessa. Eräs myymäläpäälliköistä koki kiireen näin:

Nyt sen näkee täälläkin, kun sellanen epätoivo valtaa vähän kaikkien ajatukset välillä. Mulla tuntuu, et ei oo ehtiny opettaa tarpeeks. Työillä tuntuu, et ne ei oikein osaa kysyy mitään, ku ei ne oikein tiä mistään mitään.

Toisilta työntekijöiltä toivottiin aikaa ja ymmärrystä toisten tietämättömyyttä kohtaan. Kysyttäessä eräältä haastateltavalta oppimisen merkitystä mielenkiintoon hän vastasi:

...et jos ei tiedä, oot ollu vaikka viikon pois, niin sua kattotaan sillei, et eks sä tätä tiedä. ...Et sulle annetaan sanoissa aikaa siihen, et sä saat kattoo mitä tuleman pitää, mut sit ei kuitenkaan sitä sulle anneta.

Työnantajan tuki ja palaute

Arvostuksen, kunnioituksen, palautteen ja tuen saaminen työnantajalta ja työtovereilta on tärkeää työmotivaation synnyssä (Pessi 1999, 26; Vesterinen 2006, 38). Työnantajan tuki henkilöstön kehittymiselle nähtiin tärkeänä motivaatiotekijänä. Haastateltavat toivoivat työnantajan huomiovan sekä henkilöstönsä työssä oppimisen ja kehittymisen että heidän koulutustarpeensa. Työssä oppimisesta ja kehittymisestä toivottiin ennen kaikkea positiivista palautetta ja kiitosta. Tehokkaan palautteen tunnuspiirre onkin se, että työntekijä kokee palautteen liittyvän omaan suoritukseensa. Myös se, että palautteen antajalla on auktoriteettia ja valtaa säädellä palkkioita ja rangaistuksia vaikuttavat palautteen tehokkuuteen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 68 - 69.) Eräs haastateltavista koki työnantajan tuen ja huomioinnin näin:

... Et kun se on näkymätöntä nyt se tuki niiltä, jotka kuitenkin odottaakin sitä työssä kehittymistä. Jos sitä kiitosta ei saa muuten, niin se näkyis ainakin jossakin muodossa. Niin sitä sit tietäis ainakin et arvostetaan, kun nyt sitä arvostusta ei tule. Tai siis arvostetaan varmaan kyllä, mut se sais kyllä näkyä vähän enemmänkin.

Työnantajalta toivottiin palautteen lisäksi myös tukea oppimiseen koulutusten muodossa. Tähän myös, kuten palautteeseenkin, liittyi työnantajan taholta sama arvostuksen tunne. Kysyttäessä eräältä haastateltavalta hänen suhtautumistaan yritykseen, jos ei olisi saanut koulutuksia, hän totesi: ”... *Koulutus myös lisää motivaatiota ja on aina mahdollisuus kehittyä, et jos sua ei ole koulutettu, sulta on vähän niinku viety niitä mahdollisuuksia ja tulee sellanen olo, et eikö minua haluta kouluttaa.*

Positiivinen ilmapiiri

Aineiston mukaan työmotivaatiota näytti lisäävän positiivinen; avoin ja yhteishenkeä sisältävä ilmapiiri. Pessin (1999, 9) mukaan ilmapiirin avoimuus ja toisten huomioon ottaminen lisäävät innostusta ja yksilön luovuutta. Myös tässä aineistossa ilmapiirin ja sitä kautta motivaation taustalla näytti vaikuttavan toisten työkavereiden innostuneisuus ja uuden tiedon vastaanottavaisuus. Tällä tarkoitetaan työntekijän valmiutta sekä jakaa että vastaanottaa uutta tietoa. Kysyttäessä millainen on työssä oppimisen kannalta hyvä ilmapiiri, eräs haastateltavista totesi:

Se vaatii sen, et ihmiset on avoimia ja innostuneita. ...Sellanen yleinen halu oppia ja et halua jakaa sitä tietoa. Et sellanen et kaikkien pitäis olla avoimia sille tilanteelle ja opastaa toinen toisiaan. Niin ja se et osaa hyötyy siitä, et joku toinen on oppinu jonkun asian nopeemmin, mut sä voit sit autaa jossain toisessa asiassa. Niin että hyötyy siitä tilanteesta kaikki.

Yleisesti ottaen positiivisen ilmapiirin nähtiin syntyvän sekä työntekijöiden toimista että esimiesten toimista. Kysyttäessä haastateltavalta mistä hyvä ilmapiiri oman osaamisen lisäksi tulee hän vastasi: ”...*Tulee myös siitä johtamisesta kuka on lähin esimies, niin se tulee sen kautta. Et työntekijähän ei tee sitä me henkeä vaan se tulee tuolta ylemmältä taholta.* Myös Liukkonen ym. (2006, 96) näkevät, että juuri esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon luomalla viihtyisä ja innostava työympäristö. Heidän mukaansa tällainen työympäristö aikaansaa henkilöstön viihtyvyyttä ja tuottavuutta työpaikalla. Hyvä ilmapiiri syntyy jämäkällä, oikeudenmukaisella ja johdonmukaisella johtamisella sekä yhteisten ja selkeiden tavoitteiden välittämällä (Aarnikoivu 2008, 57).

6 Pohdinta

Tässä luvussa kootaan yhteen keskeiset tutkimustulokset ja arvioidaan niiden merkitystä. Luvussa esitetään johtopäätöksiä ja pohditaan tutkimustuloksia liitäen ne teoreettiseen viitekehukseen. Lopuksi tarkastellaan vielä tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

6.1 Tulosten tarkastelua

Tarkasteltavana olevan tutkimuksen lähtöoletuksena oli, että työmotivaatioon vaikuttavat tietyt motiivitekijät, joista poimittiin tutkimustehtävä huomioiden osa haastattelujen teemoiksi. Aineistoa analysoitiin näiden motiivitekijöiden pohjalta pyrkien syventämään teoreettisen viitekehysten antia etsimällä työssä oppimisen merkityksiä työmotivaatiolle sekä työmotivaation edellytyksiä kyseisessä kontekstissa. Palautetta lukuunottamatta nämä tekijät osoittautuivatkin hedelmällisiksi tarkasteltaessa työssä oppimisen ja työmotivaation yhteyttä. Tässä luvussa tarkastellaan tuloksia merkitysluokista, motiivitekijöistä (tulosluokka), motivaatiotyypeistä (motivaatioluokka) ja oppimismuodoista (konteksti) sekä kootaan yhteen työmotivaation lähteiden luonnetta. Koska tulosluvun yhteydessä on jo tarkasteltu erikseen motivaatioluokkia ja niiden yhteyttä merkitysluokkaan, tulosluokkaan ja kontekstiin, tässä luvussa nämä tulokset vedetään yhteen ja tarkastellaan kokonaisuutena. Jos haastattelun toteutus ja aineiston analyysi olisi ollut aineistolähtöinen, tulokset olisivat varmasti olleet toisenlaiset ottaen huomioon haastattelun kululle ja aineiston puhuvuudelle annettu vapaus. Teorian roolin ollessa aineistoa ohjaava, tuloksetkin liittyivät vain teoriassa käsiteltyihin teemoihin.

Tarkasteltaessa tuloksia motiivitekijöiden eli haastatteluteemojen (mielenkiinnon, asenteiden, tarpeiden, kannusteiden ja ilmapiirin) valossa voidaan havaita, että tutkimuksen kohteena olevassa kontekstissa keskeisellä sijalla merkityskokemuksissa olivat tietyt tekijät. Tosin sanoen työssä oppimistilanteet näyttivät herättävän merkityksiä, jotka liittyivät erityisesti työntekijän mielenkiintoon, tarpeisiin ja asenteeseen. Tarpeista keskeisessä asemassa olivat kehittymisen tarve ja arvostuksen tarve. Asenteesta taas esiintyi enemmän positiivista asennetta itseä kohtaan kuin työtä kohtaan. Kannusteet ja ilmapiiri esiintyivät työmotivaation lähteenä myös, mutta harvemmin. Kun työmotivaatio käännetään sen puutteeksi, tulokset keikahtivat päin-

vastoin. Näin ollen keskeisessä asemassa dismotivaation kannalta olivat merkitykset, jotka liittyivät sekä negatiivisiin ilmapiirikokemuksiin että tehtäväkannusteen puuttumiseen, mutta myös negatiiviseen asenteeseen erityisesti työtä kohtaan. Vähäistä merkitystä sai myös negatiivinen asenne itseä kohtaan, kehittymisen tarpeen puuttuminen sekä mielenkiinnon puute. Yleisesti ottaen tarpeiden puutetta ei esiintynyt juuri ollenkaan dismotivaatioluokassa.

Kun edellä mainittua pohtii Ruohotien (1987) teorian valossa, huomaa, että merkitysten taustalla eniten esiintyneet tekijät ovat kaikki niin sanottuja persoonallisuuden motiivitekijöitä. Dismotivaation lähteenä olevat merkitysluokat liittyivät taas erityisesti työnominaisuuksiin ja työympäristön motiivitekijöihin. (Toki unohtamatta negatiivisen työasenteen suurta ilmenemistä, joka kuitenkin on persoonallisuuden motiivitekijä.) Toisin sanoen tässä tutkimuksessa työssä oppimisen positiiviset kokemukset puhuttelivat enemmän yksilön sisäisiä motiivitekijöitä eli omia kehittämis- ja arvostustoiveita, mielenkiintokokemuksia ja positiivista itsereflektiota. Kun taas työssä oppimiseen ja opin puutteeseen liittyvät negatiiviset kokemukset herättivät ajatukset erityisesti yksilön ulkopuolisten motiivitekijöiden eli hyvän ilmapiirin ja tehtäväkannusteiden puutteesta. Tästä päätellen yksilön sisäisillä tekijöillä on suuri rooli työssä oppimiskokemuksissa ja niiden muuttumisessa työmotivaation lähteeksi. Muun muassa kasvumotivaation kokonaisuudessaan vaikuttivat yksilön sisäiset motiivitekijät. Toisaalta positiivista vaikutusta työmotivaatioon voidaan edesauttaa myös puuttamalla epäkohtiin työn ominaisuuksissa ja työympäristössä.

Jos taas tarkastellaan motivaatiotyyppeihin liittyviä tuloksia, voidaan huomata, että työviihtyvyyttä ja dismotivaatiota aikaansaavia merkityksiä ja kokemuksia esiintyi aineistossa eniten. Näin ollen kyseisessä työssä oppiminen aikaansai eniten sitä, että työntekijä nautti töissäolostaan, työn herättämistä tunteista ja suomista ihmissuhteista. Vaikka työviihtyvyyden luokassa esiintyi myös kannusteita ja ilmapiirikokemuksia, selkeästi useammin tässä luokassa tuli esille persoonallisuustekijät: tarpeet, asenteet ja mielenkiinto. Toisin sanoen myös tämä tukee aikaisempaa näkökantaa yksilön sisäisten motiivitekijöiden painottumisesta kyseisessä työssä. Se, että motivaation puutetta esiintyi suhteellisesti paljon aineistossa, ei välttämättä merkitse motivaatiopulaa haastateltavien keskuudessa. Dismotivaatiokokemukset eivät nimittäin välttämättä koskeneet juuri kyseistä työntekijää juuri kyseisenä aikana vaan olivat osittain oletuksia ja uskomuksia tai edesmenneitä kokemuksia.

Tarkasteltaessa yleisesti tulosten informaalia ja nonformaalia oppimista huomataan, että informaaliin oppimiseen liittyviä merkityksiä ja kokemuksia esiintyy enemmän kuin nonformaaliin oppimiseen. Tämä saattaa johtua siitä, että yrityksen järjestämiä koulutuksia oli haastateltavien mukaan niukasti saatavilla, joten koulutuskokemuksia oli osalla hyvin vähän. Tuloksissa monet merkitysluokat liittyivät sekä informaaliin että nonformaalin oppimiseen. Osa luokista kuitenkin edusti jokseenkin vain toista oppimismuotoa. Informaaliseen oppimiseen pelkästään liittyvät merkitykset liittyivät suurin osa persoonallisuuden motiivitekijöihin, jolloin ne aikaansaiivat usein itsereflektiota kuten positiivista asennetta itseä kohtaan. Tämän perusteella voikin pohtia, että saattaako työn ohessa oppiminen tässä kontekstissa puhutella enemmän yksilön sisäisiä motiivitekijöitä eli tarpeita, mielenkiintoa ja asennetta. Tätä tukee myös se, että sekä informaalia oppimista että persoonallisuuden motiivitekijöitä esiintyi aineistossa enemmän kuin nonformaalia oppimista ja työn ominaisuuksien tai työympäristön motiivitekijöitä.

Pelkästään nonformaalin oppimisen ja opin puutteen merkitykset liittyivät ainoastaan dismotivaation luokkaan aiheuttaen lähinnä tehtäväkannusteen puutetta ja negatiivista asennetta. Oppimismuotojen päällekkäisyyden vuoksi aineistosta ei kuitenkaan voi nostaa mitään tiettyä juuri informaalille oppimiselle tai juuri nonformaalille oppimiselle tyypillistä merkitystä. Haastateltavat tuntuivat imevän oppinsa sieltä mistä saivat ja antoivat sitten molempia muotoja kattavia merkityksiä näille oppimiskokemuksilleen. Tähän tulokseen saattoi vaikuttaa se, että työntekijöiden koulutukset olivat pakollisia. Jos työntekijät olisivat voineet esimerkiksi valita koulutuksensa, tämä olisi saattanut vaikuttaa niille annettuihin merkityksiin erilailla. Nyt koulutukset tuntuivat olevan enemmän läpihuutojuttuja, jotka eivät aina niin jaksaneet kiinnostaakaan.

Seuraavaksi kootaan yhteen edellä mainitut työssä oppimiselle annetut merkitykset eli vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen kohteena olevassa työympäristössä työssä oppiminen näytti merkitsevän selkeästi työmotivaation viriämistä työntekijöiden keskuudessa. Pääpiirteissään voidaan todeta, että oppiminen merkitsi kehittymisen ja osaamisen mahdollisuutta, kiinnostumista työstä ja itsestä, itsereflektiota, sosiaalisia kontakteja, pätemisen mahdollisuutta, uralla pärjäämistä, luottamuksen syntymistä ja yhteishengen nostatusta. Kuten edellä mainituista huomaa, useat merkitykset liittyvät omaan itseen: tavoitteisiin, tarpeisiin ja hyvinvointiin. Jos tarkastellaan työntekijöiden työmotivaatiota laskevia tekijöitä, voidaan todeta, että pääpiirteissään motivaatiopula aiheutui kuormittumisesta, turhautumisesta

työhön ja itseen, koulutuksen yksityiskohdista, sosiaalisesta kilpailusta ja myyjän uran kiinnostamattomuudesta.

Työmotivaation edellytykset kyseisessä yrityksessä oli tutkimuksen toinen tutkimustehtävä. Kokemuksista nousikin esiin seuraavat työmotivaation viriämistä auttavat tekijät: (1) Yksilöiden erot ja kehittymistarpeet huomioiva työympäristö, (2) olemassa olevan tietotaidon hyödyntäminen, (3) aikaa oppimiselle, (4) mielenkiintoiset ja yksilölliset tarpeet huomioivat koulutukset, (5) osaamisen hyödyntäminen koulutuksissa, (6) työnantajan tuki ja palaute, (7) monipuolinen ja motivoitunut henkilöstö, (8) uusiutuva ja tasa-arvoinen työympäristö ja (9) positiivinen ilmapiiri. Näissä tekijöissä korostuu ensinnäkin koulutukseen liittyvät yksityiskohdat, joita esiintyy kolmasosassa tekijöistä (kohdat 4–6). Aineistosta huomasikin, että koulutuksia koettiin olevan liian vähän. Tästä syystä niitä koskevat toiveet ovatkin nousseet haastateltavien mieliin käsiteltäessä työssä oppimista. Koulutusten yksityiskohdat esiintyivät myös dismotivaatioluokassa, jolloin koulutusten luonne tai puute vähensi henkilön työmotivaatiota. Kaiken kaikkiaan työntekijät toivoivat esimiesten tukea itselle tarpeellisiin ja käytännönläheisiin koulutuksiin, jotka sitten koettiin itselle merkityksellisiksi työmotivaation viriämisen kannalta.

Edellä luetellut tekijät voidaan jakaa myös perimmäisen tarpeen mukaan joko yksilöstä itsestä lähteviin tarpeisiin (kohdat 1-5) tai työympäristön lainalaisuuksia koskettaviin tarpeisiin (kohdat 6-9). Yksilön itsestä lähtevillä tarpeilla tarkoitetaan, että työmotivaatio viriää yksilön halusta kehittyä, hyödyntää osaamistaan, oppia rauhassa ja osallistua itselle kiinnostaviin koulutuksiin, joissa myös itse voi tuoda omaa osaamistaan esille. Työympäristön tarpeilla taas tarkoitetaan, että työmotivaatio viriää, kun muut antavat tukea ja palautetta sekä ovat monipuolisia, motivoituneita ja tasa-arvoisia suhteessa itseen. Lisäksi tärkeää on, että työympäristö on uusiutuva ja hyvän henkinen. Näin jakaessa myös tämä tutkimustehtävä toisintaa Ruohotien (1987) tutkimustuloksia persoonallisuuden, työnominaisuuksien ja työympäristön motiivitekijöistä.

Seuraavassa taulukossa 3 on koottu yhteen työolotekijöitä, jotka nousivat tämän tutkimuksen tuloksista; merkityksistä ja edellytyksistä. Taulukko pohjautuu Kinnusen ja Hätisen (2005, 51) kokoomiin työolotekijöihin. (Katso myös Leiter & Maslach 2000.)

Taulukko 3: Työolotekijöiden yhteys motivaatioon ja motivaation puutteeseen.

Työmotivaatio	← Työolotekijät →	Motivaation puute
Sopiva työn kuormitus, sopiva aikataulu	Työn kuormituksen määrä, aikataulu	Ylikuormitus, kiireinen aikataulu
Mahdollisuus vaikuttaa	Vaikutusmahdollisuudet	Ei mahdollisuutta vaikuttaa
Tunnustukset ja palkkiot	Palkkiot	Puutteellinen palkitseminen
Yhteisöllisyyden tunne, avoin vuorovaikutus	Ilmapiiri	Kilpaileva ja huonohenkinen työyhteisö, ei vuorovaikutusta
Reiluus, kunnioitus ja oikeudenmukaisuus	Oikeudenmukaisuus	Oikeudenmukaisuuden puuttuminen
Työn mielekkyys	Arvot	Arvokonflikti
Kiinnostavat ja osallistavat koulutukset	Koulutukset	Koulutusten puute tai puutteellinen sisältö
Mahdollisuus kehittyä	Kehittymismahdollisuudet	Ei mahdollisuutta kehittyä
Osaavat, tutut ja motivoituneet työkaverit	Työkaverit	Osaamattomat, vieraat ja ei-motivoituneet työkaverit
Tehtäväkierto	Tehtävät	Ei tehtäväkiertoa

Lopuksi tarkastellaan vielä kriittisesti tämän tutkimuksen tuloksia. Ensinnäkin tutkimuksen tarkoitus tarkastella sekä informaalia että nonformaalia oppimista ei tuottanut kovin merkityksellisiä tuloksia. Myös jako motivaatiotyyppeihin oli haasteellinen, koska motivaatio yleisesti ymmärretään päällekkäisinä tarpeina ja toiveina, jolloin tällainen selkeä jako kolmeen motivaatiotyyppiin oli vaikeaa ja ei välttämättä edes järkevää. Esimerkiksi omat intressit –merkitys-luokka saattoi sillä hetkellä ilmentyä kokemuksina kasvumotivaatiosta, mutta olisi toisin tarkasteltaessa tai eri ajankohtana esiintynyt myös työviihtyvyytenä. Kuitenkin suurin anti tällä tutkimuksella oli työssä oppimisen merkitykset. Eli miksi oppiminen työpaikalla on tärkeää työmotivaation synnyn kannalta. Toisin sanoen miksi työyhteisön kehittymistä aikaansaavien tekijöiden tulee olla yrityksen arkipäivässä mukana eikä jäädä pelkiksi silloin tällöin koulutuksiksi. Näihin kysymyksiin tällä tutkimuksella pyrittiin vastaamaan. Lisäksi annettiin kohdeyritykselle työmotivaatiota aikaansaavia ehdotuksia, jotka nousivat työntekijöiden omista kokemuksista tuettuna aikaisemmillä tutkimuksilla. (Ks taulukko 3.) Näiden asioiden huomiointi onkin tärkeää yrityksen parhaan mahdollisen toimivuuden kannalta, koska hyvien työntekijöiden menettäminen on kallista ja aikaavievää. Uusien työntekijöiden perehdytys ja mahdolliset virherekrytoimiset haittaavat ja hankaloittavat organisaation toimintaa. Punaisena lankana voidaankin pitää tehokkaan kehitystoiminnan tunnuspiirrettä eli vahvistaa toiminnan

avulla työntekijän sisäistä motivaatiota ylläpitää ja lisätä ammatillista pätevyyttään (Ruohotie 1998, 141).

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulosten reliabiliteetti ja validiteetti ovat usein kiisteltyjä asioita. Osa tutkijoista pitää niitä irrelevantteina, osa näkee vain toisen relevanttiuden, ja osa molempien. (Tynjälä 1991, 388 - 389.) Lincoln ja Cuba (1985) ovat muovanneet luotettavuus käsitettä paremmin kvalitatiiviselle tutkimukselle sopivaksi. Heidän mukaansa kvalitatiivisen tutkimuksen totuus ei ole objektiivista vaan todellisuus sisältää useita totuuksia. Tutkittavien konstruktiosta muokattujen rekonstruktioiden täytyy kuitenkin vastata toisiaan. (Tynjälä 1991, 390.) Vastaavuuden takaaminen tässä tutkimuksessa on huomioitu pitämällä litteroitu teksti koko ajan mukana analysoinnissa sekä esittämällä sitaatteja tulosten joukossa.

Myös tulosten siirrettävyys toiseen ympäristöön on Lincolnin ja Cuban (1985) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle toivottavaa. Tämä riippuu kuitenkin täysin ympäristöjen vastaavuudesta, jolloin yleinen tulosten yleistettävyys ei ole mahdollista. Tässä vastuu siirtyykin tulosten hyödyntäjälle, joka päättää aineiston ja tutkimuksen kuvauksen perusteella onko hänen ympäristönsä samanlainen. (Tynjälä 1991, 390.) Tämän tutkimuksen tulosten siirrettävyys toimii kohdeyrityksen lisäksi muihin vastaavanlaisiin yrityksiin kaupanalalla.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulosten pysyvyys ei ole tärkeää tai edes mahdollista, koska esimerkiksi haastattelijan taidot voivat kehittyä matkan varrella (mt. 391). Myös omat taitoni kehittyivät haastattelujen kuluessa. Opin esimerkiksi haastattelujen kuluessa kysymään järkevämpiä ja osuvampia kysymyksiä, jotka herättivät haastateltavaa ehkä paremmin aiheeseen. Pysyvyydelle kiistanalaista on myös se, että haastateltavien mielipiteet ja merkitykset voivat muuttua ajansaatossa. Samoilta tai samanlaisille tilanteille voidaan antaa eri merkityksiä eri aikoina. (Nissilä 2007, 405.) Näin ollen laadullinen tutkimus ei ole samanlaisena toistettavissa edes saman tutkijan tekemänä. Pysyvyys onkin ongelmallinen erityisesti tämän aiheen kannalta. Motivaatio kun on tutkitusti hyvin muuttuvainen. Se mikä kiinnostaa henkilöä tänään, ei välttämättä kiinnosta vuoden päästä. Kuitenkin haastattelutilanteiden samankaltaisuudella ja rauhallisuudella pyrin lisäämään luotettavuutta. Saatoinkin kuitenkin oman noviisiuteni takia

johdatella haastateltavia joihinkin aiheisiin. Pysin kuitenkin minimoimaan mahdolliset vaikutukset niin, että kysyin teemaan liittyviä asioita monelta eri kantilta.

Tynjälän (1991, 393) mukaan haastattelussa on tärkeää tutkijan ja tutkittavan välisen ymmärryksen saavuttaminen, jolloin käytetyt käsitteet ymmärretään samalla tavalla. Tämän huomioidakseni pyrin kysymään kysymykset helposti ymmärrettävällä tavalla ja arkikielellä. Omat työkokemukseni myyjäntyöstä kaupanalalla lisäsivät tutkittavien työympäristön tunte-
musta, minkä myös Tynjälä (1991, 393) nostaa tärkeäksi tekijäksi tutkimusaineiston sisälle pääsyssä. Kuitenkin Krefting (1991) on esittänyt läheisen suhteen olevan uhka luotettavuudelle, koska tutkija voi sekoittaa omat kokemuksensa tutkittavien kokemuksiin (Tynjälä 1991, 393). Itse kuitenkin koen, että alan tunteminen auttoi minua kysymään oikeita kysymyksiä. Tiedostus omista eriävistäkin ajatuksista ja kokemuksista saivat minut alusta alkaen käsittelemään haastateltavien vastauksia erillään omista tulkinnoistani. Tutkijan reflektiivisen otteen merkitystä onkin painotettu aineiston analysoinnissa (mt. 393).

Tämän tutkimuksen eettisyys pyrittiin huomioimaan sillä, että haastateltavien anonymiteetti suojattiin raportissa. Tämä tarkoittaa sitä, että sitaateista poistettiin kaikki henkilöön liittyvät asiat. Koska myymäläpäälliköitä ja myyninedistäjiä oli tutkimusajankohtana Tampereen seudulla vain muutama, heidän sitaattiansa paljastaminen olisi voinut olla riski anonymiteetille. Sitaaatteja ei myöskään henkilöity esimerkiksi nimin tai numeroin, koska tietyn henkilön sitaattien seuraaminen ei tässä tutkimuksessa ollut tarpeellista. Näin sain myös lisättyä anonymiteettiä haastateltavien keskuudessa. Tämä oli mielestäni tärkeää, koska haastateltavat saattavat tuntea hyvinkin toisensa. Toinen eettinen seikka oli se, että haastateltavilta kysyttiin itseltään suostuvaisuus yritystä koskevaan tutkimukseen ja kaikki suostuivat vapaaehtoisesti. Heille myös luvattiin täysi anonymiteetti koskien sitaattien käyttöä ja tunnistettavuutta.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Adams, 1965. Inequity in Social Exchanges. Teoksessa L. Berkowitz (toim.) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 267 – 300.
- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Collins, J.F. 1989. Miten motivoit työntekijöitäsi. Teoksessa A.D. Timpe (toim.) *Mikä motivoi henkilöstöä*. Suom. U. Ropponen. Espoo: Weiling+Göös.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 24 – 42.
- Furnham, A. 1997. *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization*. Hove: Psychology Press.
- Hautala, T. & Lämsä, A-M. 2005. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Hemtex –Keywords: Visio-Liikeidea-Suuntaviivat. Henkilökunnan vihko,
<http://www.hemtex.com/fi/>
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. 1959. *The Motivation to Work*. 2nd Edition. New York: Wiley.
- Juuti, P. 1989. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otava.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. Porvoo: WSOY.
- Kinnunen, U. & Hättinen, M. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: Otava, 38 - 55.
- Kiviranta, K. 1995. Giorgin fenomenologisen psykologian metodi laadullisen tutkimuksen apuvälineenä. Teoksessa J. Nieminen (toim.) *Menetelmävalintojen viidakossa. Pohdintoja kasvatuksen tutkimisen lähtökohdista*. Tampere: Tampereen yliopisto, 91–106.
- Leiter, M. & Maslach, C. 2000. *Preventing burnout and building engagement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lindroos, J.E. & Lohivesi, K. 2004. *Onnistu strategiassa*. Helsinki: WSOY.

- Locke, E.A. 1968. Towards a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance* (3), 157 – 189.
- Maccoby, M. 1990. Miksi tehdä työtä? Uuden sukupolven johtaminen. Helsinki. Otava.
- McClelland, D. 1976. *The Achieving Society*. New York: Halsted Press.
- Nissilä, S-P. 2007. How Can We Learn from Experiences? Teoksessa S. Saari & T. Varis (toim.) *Ammatillinen kasvu. Professional Growth*. Professori Pekka Ruohotien juhla-kirja. Keuruu: Otava, 400 – 412.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* 33 (1), 5-34.
- Nordhaug, O. 1994. *Human Capital in Organizations. Competence, Training and Learning*. New York: Oxford University Press.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. *Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Keuruu: Otava.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. *Oppimismotivaatio*. Helsinki: Otava.
- Pessi, Y. 1999. *Työilmapiiri*. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Rauste-von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. 2003. *Oppiminen ja koulutus*. Helsinki : WSOY.
- Rautianen, J.P. 2003. *Muutoksen johtaminen ensihoidon organisaatiossa*. Oulun seudun ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Saatavilla www-muodossa. http://www.pelastustoimi.fi/media/raportit/rautiainen/muutoksen_johtaminen.pdf.
Luettu: 20.9.2008
- Ruohotie, P. 1983. *Motivaatio ja työkäyttäytyminen*. Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto.
- Ruohotie, P 1996. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. 2002. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Helsinki: WSOY.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. *Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Silvennoinen, M. 2002. *Motivaatio työhön ja työssä oppimiseen*. Tapaustutkimus kolmen asumis- ja hoitopalveluorganisaation henkilöstönkehittämisprojektistä. Tampereen yliopisto: Kasvatustieteiden laitos.

- Sinkkonen, S., Kinnunen, J. & Paunonen, M. 1986. Osastonjohtajien johtamistyyliä ja hoitohenkilöstön työtyytyväisyys. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut 7.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. 1979. Motivation and Work Behavior. 2nd Edition. Auckland: McGraw-Hill.
- Syrjälä, L. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälteenä. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Tuomi, J & Sarajarvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomisto, J. 1994. Elinikäisen oppimisen muodot – Teoreettiset lähtökohdat ja käytäntö. Teoksessa A. Kajanto & J. Tuomisto (toim.) Elinikäinen oppiminen. Vapaan sivistystyön 35. vuosikirja. Helsinki: Kirjastopalvelu Oy, 24–25.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusasetelmien luotettavuudesta. Kasvatus 22 (5-6), 387–398.
- Vesterinen, P. 2006. ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY, 29 - 48.
- Vroom, V. 1964. Work and motivation. New York: Wiley.
- www.hemtex.com.

Liite 1: Työssä oppimisen tai opin puutteen merkitys työmotivaatioon tai dismotivaatioon.

LÄHTÖ-KOHTA	KONTEKSTI	MERKITYS-LUOKKA	TULOSLUOKKA	MOTIVAA-TIOLUOKKA	
Työssä oppiminen	Informaali oppiminen/ nonformaali oppiminen	Omat intressit	Mielenkiinto työtä kohtaan/ kehittymisen tarve/positiivinen asenne itseä kohtaan	Kasvu- motivaatio	
		Oma kehitys/ kasvu	Mielenkiinto työtä kohtaan/positiivinen asenne itseä kohtaan		
	Informaali oppiminen	Itsetietämyksen syntyminen	Kehittymisen tarve/ positiivinen asenne itseä kohtaan		
	Informaali oppiminen/ nonformaali oppiminen	Työtehtävissä pärjääminen	Näyttämisen halu	Mielenkiinto työtä kohtaan/ positiivinen asenne työtä kohtaan	Suoritus- motivaatio
			Teorian ja käytännön yhteys	Kehittymisen tarve/ arvostuksen tarve/ vuorovaikutuskannuste	
			Taidon siirtyminen	Mielenkiinto työtä kohtaan	
			Tehtäväkannuste		
		Hyvänolon saaminen	Yhteistyö	Mielenkiinto työtä kohtaan/ arvostuksen tarve/ liittymisen tarve/ vuorovaikutuskannuste/ positiivinen asenne itseä kohtaan	Työ- viihtyvyyys
			Luottamuksen syntyminen	Mielenkiinto työtä kohtaan/ tehtäväkannuste/ positiivinen asenne sekä työtä että itseä kohtaan	
			Me-henki	Positiivinen vaikutus ilmapiiriin	
	Informaali oppiminen	Työidentiteetin vahvistuminen	Omanarvon tunteen syntyminen	Positiivinen asenne sekä työtä että itseä kohtaan	Dismotivaatio
			Kuormituksen syntyminen työstä	Arvostuksen tarve/ positiivinen asenne itseä kohtaan	
		Keskinäinen kilpailu	Mielenkiinnon puute		
Opin puute työssä	Nonformaali oppiminen	Kouluttajan vaikutus	Negatiivinen vaikutus ilmapiiriin		
		Ura muualla	Tehtäväkannusteen puute		
	Informaali oppiminen	Esimiesten panostus koulutuksiin	Tehtäväkannusteen puute/ kehittymisen tarpeen puute		
		Turhautumisen tunne	Negatiivinen vaikutus ilmapiiriin/ negatiivinen asenne sekä itseä että työtä kohtaan		
		Kuormituksen syntyminen opastamisesta	Mielenkiinnon puute		
Työssä oppiminen/ opin puute työssä	Nonformaali oppiminen	Tyytymättömyys itseän	Vuorovaikutuskannusteen puute/ tehtäväkannusteen puute		
		Koulutuksen sisältö	Negatiivinen asenne itseä kohtaan		
			Negatiivinen asenne työtä kohtaan		

Liite 2:

Haastattelurunko

Taustatiedot:

Koulutus?

Työhistoria?

Työvuodet yrityksessä?

Työtehtävät/asema?

Koulutukset?

Mielenkiinto työtä kohtaan

Onko oppimisella ollut vaikutusta mielenkiintoon tätä työtä kohtaan?

Ovatko koulutukset lisänneet mielenkiintoa työtäsi kohtaan?

Asenteet itseä ja työtä kohtaan

Onko oppiminen muuttanut suhtautumista itseäsi tai työtä kohtaan?

Suhtaudutko työhösi jotenkin erilalla koulutuksen jälkeen?

Tarpeet

Onko työssä oppimisesi herättänyt uusia toiveita liittyen siihen mitä haluat saada työltäsi?

Oletko oppinut jo kaiken mitä tältä työltä haluat?

Kannusteet

Onko työssä oppimisellasi ollut vaikutusta työhösi?

Onko saadulla koulutuksella ollut vaikutusta johonkin työssä?

Ilmapiiri

Vaikuttaako työntekijöiden työssä oppiminen jotenkin ilmapiiriin?

Onko työyhteisön koulutuksilla vaikutusta ilmapiiriin?

Palaute

Mistä tiedät, että oot oppinut jotain/tai kehittynyt työssäsi?

Oletko saanut palautetta koulutuksessa oppimistasi asioista