

# **Motivaatio työhön ja työssä oppimiseen.**

Tapaustutkimus kolmen asumis- ja hoitopalveluorganisaation  
henkilöstönkehittämissuunnitelmassa.

**Tampereen yliopisto**

**Kasvatustieteiden laitos**

**Pro gradu -tutkielma**

**Aikuiskasvatus**

**Syyskuu 2002**

**Marjut Silvennoinen**

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden laitos

Marjut Silvennoinen: Motivaatio työhön ja työssä oppimiseen. Tapaustutkimus kolmen asumis- ja hoitopalveluorganisaation henkilöstönkehittämisprojektissa

Pro gradu –tutkielma, 72 s., 10 liites.

Aikuiskasvatus

Syyskuu 2002

---

## TIIVISTELMÄ

Tämä tutkielma käsittelee motivaatiota työhön ja työssä oppimiseen. Luonteeltaan tutkimus on tapaustutkimus, jonka kohteena ovat kolme Hämeenlinnaista yleishyödyllistä asumis- ja hoitopalveluorganisaatiota: Hämeenlinnan Sisälähetys ry, Kössi-säätiö ja Hämeenlinnan erityisasuntosäätiö. Tutkimus tehtiin näiden kolmen organisaation yhteisen henkilöstönkehittämisprojektin (KEHIS-projekti) yhteydessä. Tutkimuksessa selvitettiin henkilökunnan yleistä työmotivaatiota ja motivaatiota oppimiseen työssä ja erityisesti KEHIS – projektissa. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisin menetelmin kyselylomakkeella, jossa oli myös kvalitatiivisia osia (avoimet kysymykset). Kvantitatiivisia muuttujia testattiin varianssianalyysin keinoin. Avoimia vastauksia käsiteltiin kvalitatiivisin menetelmin eli niitä ei muunnettu kvantitatiivisiksi muuttujiksi.

Tutkimuksessa käytettiin motivaation taustateorian Ruohotien motivaatioprosessin sekvenssikuvausta, josta ilmenee motivaation moniulotteinen luonne. Ruohotien teoriassa tulee esiin motivaation moniulotteinen luonne ja sen pohjalla on useita eri teorioita. Työssä oppimisen teoriassa halutaan korostaa oppimisen eri tasoja. Oppiminen on siis niin yksilön, ryhmän kuin organisaationkin ominaisuus. Vaikka tutkimuksessa keskitytäänkin lähinnä KEHIS –projektissa tapahtuvaan oppimiseen, halutaan korostaa työssä oppimisen olevan pääasiassa informaalia eli sitä tapahtuu jatkuvasti jokapäiväisessä työssä.

Avoimien vastausten pohjalta löytyi erilaisia motivaatioprosesseja, jotka muotoutuivat taustana Ruohotien (1998) motivaatioprosessin sekvenssikuvaus. Prosessit ovat negatiivisia, jos ne aiheuttavat motivaation laskun, ja positiivisia, jos motivaation nousua. Varianssianalyysien määrittävinä muuttujina toimivat organisaatio, ikä, työajat sekä työskentelyvuodet hoitoalalla ja myös nykyisessä työpaikassa. Analyysien perusteella eroja löytyi organisaatioiden väliltä sekä työskentelyvuosien nykyisessä työpaikassa. Muiden määrittävien muuttujien väliltä ei löytynyt eroja.

# Motivaatio työhön ja työssä oppimiseen.

Tapaustutkimus kolmen asumis- ja hoitopalveluorganisaation henkilöstönkehittämissuorituksissa.

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
1.1 KEHIS -PROJEKTI.....	4
1.2 ORGANISAATIOIDEN KUVAUKSET .....	6
<b>1.2.1 Kössi –säätö</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2.2 Hämeenlinnan Sisälähetys ry</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2.3 Hämeenlinnan Erityisasuntosäätö</b> .....	<b>7</b>
<b>2 TEOREETTINEN TAUSTA</b> .....	<b>7</b>
2.1 TYÖSSÄ OPPIMINEN .....	7
<b>2.1.1 Työssä oppimisen määrittelyä</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1.2 Työhön sosiaalistuminen ja tiedon välittyminen työssä</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1.3 Työ, tieto ja oppiminen</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1.4 Ammatti-identiteetti ja ammatillinen kasvu</b> .....	<b>12</b>
2.2 MOTIVAATIO .....	14
<b>2.2.1 Motivaation määrittelyä</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2.2 Motivaatio työssä oppimiseen</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2.3 Motivaatioteorioiden kehitymisestä</b> .....	<b>17</b>
2.3 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA .....	21
<b>2.3.1 Henkilöstön työmotivaatio hoitotyössä</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.2 Työmotivaatiotutkimuksia muista ammateista</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3.4 Laadun haasteita hoitotyölle</b> .....	<b>26</b>
4 YHTEENVETO.....	27
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>28</b>
3.1 TUTKIMUSONGELMAT.....	28
3.2 TUTKIMUKSEN METODIVALINNAT .....	29
3.3 AINEISTON HANKINTA .....	30
3.4 TUTKIMUSJOUKON JA TAUSTAMUUTTUIJEN TARKASTELUA .....	32
3.5 MITTARIN TARKASTELUA .....	35
<b>4 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	<b>40</b>
4.1 MILLAISENA TUTKITTAVAT KOKEVAT TYÖSKENTELYN HOITOTYÖSSÄ? .....	40
4.2 MITKÄ TEKIJÄT MOTIVOIVAT/ DISMOTIVOIVAT HOITOTYÖSSÄ? .....	46
<b>4.2.1 Työn motivaatiotekijät</b> .....	<b>46</b>
<b>4.2.2 Muutokset työmotivaatiossa</b> .....	<b>48</b>
4.3 MITKÄ TEKIJÄT MOTIVOIVAT/ DISMOTIVOIVAT KEHIS –PROJEKTISSA TYÖHÖN JA TYÖSSÄ OPPIMISEEN? .....	51
4.4 YHTEENVETO.....	58
<b>4.4.1 Motivaatioprosessit</b> .....	<b>58</b>
<b>4.4.2 Työssä oppiminen ja motivaatio</b> .....	<b>62</b>
<b>5 LOPUKSI</b> .....	<b>65</b>
5.1 JOHTOPÄÄTÖKSET TEORIAN JA EMPIRIAN VALOSSA .....	65
5.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDESTA .....	68

6 LÄHDELUETTELO .....	71
LIITTEET .....	75

## 1 Johdanto

Vuoden 2000 aikana kolme Hämeenlinnaista asumis- ja hoitopalveluorganisaatiota Kössi –säätio, Hämeenlinnan erityisasuntosäätio ja Hämeenlinnan Sisälähetys suunnittelivat yhteisen henkilöstön kehittämisprojektin. Tämä KEHIS -niminen projekti käynnistyi vuoden 2001 alussa ja se loppuu vuoden 2002 lopussa. Tämä tutkimus kuuluu KEHIS –projektin seurantaan. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää henkilöstön motivaatiota työhön yleensä sekä oppimiseen erityisesti KEHIS –projektissa.

Tutkimus ajoittui kuitenkin vuoden 2001 loppuun, joten se ei kerro KEHIS –projektin vaikutuksista kokonaisuudessaan. Tutkimusaineistoa kerättyä KEHIS –projekti oli puolella välissä, jolloin tutkimusjoukolla oli jo selkeä käsitys projektista ja sisällöstä. Kuitenkaan projektin monet olennaiset osat, kuten laaturyhmät, eivät olleet aktualisoituneet kokonaisuudessaan, joten koko projektin vaikutukset työhön ja työyhteisöihin eivät tule esiin. Tarkoitus oli siis saada kuva henkilöstön ajatuksista ja motivaatiosta työssä oppimiseen projektin aikana, ei siis kaiken kaikkiaan koko projektin vaikutuksista. Lisäksi tutkittiin henkilöstön motivaatiota työhön yleensä, mikä ei suoraan riipu KEHIS –projektin vaiheesta. Tietysti yleistä työmotivaatiota tutkittaessa tulee esiin tämänkaltaisen henkilöstön kehittämisprojektin vaikutukset työhön ja työyhteisöihin. Seuraavana kerrotaan tarkemmin KEHIS –projektin taustasta, osista ja tavoitteista sekä KEHIS –projektiin osallistuvista organisaatioista.

### 1.1 KEHIS -projekti

Kössi –säätio, Hämeenlinnan sisälähetys ry. ja Hämeenlinnan erityisasuntosäätio ovat tähän mennessä olleet vain löyhästi yhteydessä toisiinsa, lähinnä vain Hämeenlinnan kaupungin järjestämien yhteistyöpalaverien kautta. Jokaisella organisaatiolla on ostopalvelusopimus Hämeenlinnan kaupungin kanssa vanhus- ja vammaispalvelujen tuottamisesta. Sisälähetyksellä ja Erityisasuntosäätioillä on lisäksi yhteistä se, että Sisälähetymisen Iltarusko –osasto siirtyy Erityisasuntosäätioille uuden palvelutalon valmistuessa. Jokaisella järjestöllä ja niiden

toimiyksiköillä on omaleimaiset piirteensä ja tapansa toimia. Tästä huolimatta ajateltiin, että verkostoituminen on kanava löytää yhteistoimintaa eri järjestöjen välille. KEHIS –projekti syntyi siis ajatuksesta löytää uudenlaisia toimintamalleja ja parantaa organisaatioiden sisäistä toimintaa kuin yhteistyötä eri järjestöjen ja yksikköjen välillä. (Jurvanen, Miettinen, Laaki & Lohi 1999, 1.)

Jokaisen järjestön toiminnasta vastannut johtaja vaihtui vuoden 2000 alkupuolella. Tämä merkitsi organisaatiossa toimintakäytäntöjen ja johtamiskulttuurien muutosta. (mt, 1.) KEHIS –projekti lähti uusien johtajien ajatuksista uudistaa toimintaa. Uudet järjestelyt organisaatiossa aiheuttavat aina organisaatiokulttuurin muutoksia. Uudet esimiehet tuovat mukanaan uuden johtamiskulttuurin, joten työyhteisö joutuu sopeutumaan moneen uuteen asiaan. KEHIS –projektin yhtenä tarkoituksena onkin auttaa työntekijöitä näkemään työnsä ja työyhteisönsä uudella tavalla. Työyhteisön toimintatavat, kulttuuri ja vallitseva ilmapiiri katsotaan erittäin hitaasti muuttuviksi. Työyhteisöillä on identiteettinsä, joka on myös osa henkilöstön motivaatiota työssään. Projektilla on siis hyvin haastava ja mielenkiintoinen tehtävä.

Keskeistä projektissa on käynnistää laatutyö ja vakiinnuttaa se osaksi toimintaa työyhteisössä. Projektiin laatutyön kehittämisen lisäksi kuuluu työnohjausta ja tietoteknistä koulutusta sekä hoitotyöhön itseensä liittyvää koulutusta. Projekti alkoi hieman myöhässä aikataulustaan vuoden 2001 alussa, jolloin käynnistettiin työnohjausryhmät ja myöhemmin keväällä alkoivat laatu-koulutukset, joita järjestettiin yhteensä neljä koulutuskertaa vuoden aikana koko henkilöstölle. Vuoden 2002 puolella projekti jatkui laatutyöryhmien ja laadun kehittämisen myötä. Myös työnohjausta jatkettiin. (mt. 8-9.)

Laatutyön vakiinnuttaminen osaksi työskentelyä ja kirjatun laatujärjestelmän laatiminen kuhunkin työyksikköön oli siis projektin yksi tavoite. Tavoitteisiin kuului myös eri työpaikkojen henkilökunnan tutustuttaminen toisiinsa ja toistensa työhön. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen opettelu kuului projektin tavoitteisiin kuin myös asiakaslähtöisyyden lisääminen palautteen avulla. Henkilöstön oli tarkoitus myös kokea mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittää kykyään kehittää omaa työtään. Edelleen pyrittiin luomaan henkilöstökulttuuria ja löytämään yhteistyön avulla toimintatapoja järjeistämään toimintaa organisaatioissa. Lisäksi tavoitteena oli, että henkilökunta kokisi johtamisen ja erilaiset tukimenetelmät omaa työtään tukevaksi. Edellä mainitut tavoitteet olivat organisaation sisäiseen kehittämiseen liittyviä. Näiden lisäksi pyrittiin parantamaan organisaatioiden julkisuuskuvaa organisaatioiden ulkopuolella. (mt. 7-8.)

## **1.2 Organisaatioiden kuvaukset**

### **1.2.1 Kössi –säätiö**

Kössi –säätiön omistuksessa on Kaurialan palvelutalo, joka on yleishyödyllinen terveys- ja sosiaalipalveluyritys. Se tuottaa vanhuksille ja vammaisille palveluasumista, kotipalvelua, sairaanhoitoa ja erilaisia tukipalveluja. Säätiön toimintaa rahoitetaan asiakasmaksuilla, vuokrilla ja Hämeenlinnan kaupungin ostopalvelurahoituksella sekä RaY:n projektirahoituksella. Kaurialan palvelutalossa on 12 palveluasuntoa, ympärivuorokautinen 11-paikkainen dementia koti ja palvelukeskus, joka tuottaa sekä ateria- että muita tukipalveluja. Lisäksi säätiön omistukseen kuuluu Larin Kyöstikoti, jossa on 30 asunnon palvelutalo. Vuoden 1999 aikana palveluja käytti 264 ihmistä. Säätiön palveluksessa oli vuoden 2000 alussa 18 vakinaista työntekijää sekä neljä yhdistelmätuella työllistettyä. Tämän lisäksi eri pituisia sijaisuuksia tekee vuosittain runsas 10 henkilöä. Tutkimuksen teon hetkellä vuoden 2001 syksyllä Kössi –säätiöllä työskenteli 25 työntekijää. Henkilökunta on naisvaltaista, kuten jokaisessa tutkimukseen osallistuneessa organisaatiossa. Osa työntekijöistä on ollut säätiön palveluksessa toiminnan aloittamisesta alkaen eli vuodesta 1989.

### **1.2.2 Hämeenlinnan Sisälähetys ry**

Hämeenlinnan Sisälähetys on perustettu jo vuonna 1907 ja sen tehtävänä on ollut tuottaa avo- ja laitoshuollon palveluita voittoa tavoittelemattomana yleishyödyllisenä yhdistyksenä. Rahoitus perustuu ostopalvelusopimuksiin kaupungin kanssa, RaY:n avustuksiin ja palveluista perittäviin maksuihin sekä lahjoituksista ja keräyksistä saatuihin tuloihin. Sisälähetyksen vanhainkotosastoja on kaksi, joista Valolassa on 42 pitkäaikaispaikkaa ja yksi jaksohoitopaikka ja Iltaruskossa 24 pitkäaikaispaikkaa. Iltaruskon vanhainkotipaikkojen ja henkilöstön on tarkoitus siirtyä Erityisasuntosäätiölle uuden Päivärinteen palvelukeskuksen valmistuttua. Vanhainkotipaikat ovat lähes 100 % käytössä. Molemmissa vanhainhoitoyksiköissä hoitotyön periaatteena on käytetty omahoitajamallia ja korostettu asiakaslähtöisyyttä. Sisälähetyksellä on myös 22 asuntoa käsittävä palvelukoti, jonka asuntoja vuokrataan eläkeläisille. Asukkaille tehdään hoito- ja palvelusuunnitelmat, joissa sovitaan ostettavat palvelut. Asumispalvelun lisäksi Sisälähetys tarjoaa mm. ateria-, siivous-, vaatehuolto-, asioimis- ja saunapalveluja. Palvelukodissa on henkilökunta

paikalla päivittäin klo 8-16. Sisälähetyksellä on myös palvelutalon vieressä omistuksessa Asunto Oy Myllymäen Maijala, jossa on 27 asuntoa. Sisälähetys myy taloyhtiölle ns. talon emännän palvelut ja turvahuonepalvelun, jolla saa ympäri vuorokauden apua tarvittaessa. Sisälähetyksellä on myös muuta toimintaa, joita ovat Olokolo –päivätoimintakeskus ja yöpartiotoiminta. Olokolon kautta tuotetaan monipuolisia päivätoimintoja, kuten kuntoutustoimintaa ja avointa päiväkeskustoimintaa. Sen toimintaa pyritään kehittämään alueella esiintyvien tarpeiden pohjalta yhdistämällä eri toimijoiden (mm. Hämeenlinnan kaupunki, seurakunnat ja alueen asukasyhdistys) voimavaroja. Yöpartiotoiminta ulottuu koko kaupungin alueelle ja sen asiakkaita ovat lähinnä avohoidossa olevat vanhukset, pitkäaikaissairaat ja vammaiset. Yöpartio, jossa toimitaan pareittain, on toiminnassa klo 20-06. Henkilöstöä Hämeenlinnan Sisälähetyksellä on 57 työntekijää.

### **1.2.3 Hämeenlinnan Erityisasuntosäätiö**

Hämeenlinnan Erityisasuntosäätiön toiminta-ajatus on parantaa erityistuen tarpeessa olevien asunnonsaantimahdollisuuksia. Säätiöllä oli toiminnassa vuoden 2000 alussa neljä yksikköä: Kotipesässä on 18 pääasiassa vammaisille tarkoitettua asuntoa, Takkumäessä 20 asunnottomille päihdeongelmallisille tarkoitettua asuntoa, Sotkankodissa 10 asuntoa asunnottomille ja Mäyränpesässä 23 asuntoa vanhuksille ja vammaisille. Erityisasuntosäätiön henkilökuntaan kuului vuoden 2000 alussa 8 työntekijää, mutta tutkimuksen aineiston keräämisen mennessä työntekijöiden lukumäärä oli noussut 19:ään.

## **2 Teoreettinen tausta**

### **2.1 Työssä oppiminen**

#### **2.1.1 Työssä oppimisen määrittelyä**

Työssä oppimisen tavoitteeksi voi katsoa sellaisen tiedon turvaamisen, joka ohjaa työsuoritusta eli ammatillisen ongelmanratkaisutaidon (Billet 1999, 157). Työssä oppiminen koskettaa käsilläolevia työtilanteita, mutta myös tulevaisuutta ja työntekijöiden kompetenssia jatkossa. Se on investointia työntekijöiden osaamiseen ja heidän tietojensa täydentymiseen. Työssä oppiminen kehittää koko organisaatiota tuottavuuden, tehokkuuden ja innovaatioiden lisäämisen kautta. Työntekijöiden taidot, tiedot ja oppimaan oppimisen kyky kehittyvät sen myötä. Työntekijälle itse oppimisen

kehittäminen on etu persoonallisen kasvun ja elinikäisen oppimisen kannalta. Työssä oppiminen on myös sosiaalinen investointi, sillä sen kautta yksilö oppii tiimityötä ja toimimista yhteiskunnassakin. Tiivistäen voidaan sanoa, että työssä oppiminen on eduksi niin työntekijöille, tiimeille kuin koko organisaatiollekin eli siis tulevaisuuden luomista. (Boud & Garrick 1999, 5-6.)

Oppiminen työssä on jatkuvaa; sitä ei voi kytkeä päälle tai pois päältä. Se voidaan katsoa joka-päiväisen ajattelun ja toiminnan tuotteeksi työpaikalla, mutta yhtä hyvin sitä voidaan organisoida tietoisesti. Työpaikan arvot ja ympäristö määrittävät, millaista tietoa rakennetaan ja mihin toimintaan sitoudutaan. Työntekijöille kehittyvä tieto ulottuu ammatillisen osaamisen eli esim. valta-suhteisiin. ”Piilo-opetussuunnitelma” toimii näin myös työpaikoilla. Opetussuunnitelmaan on siis kiinnitettävä huomiota suunniteltaessa ohjattua oppimista työssä. Billet nimeää neljä tavoiteltavaa asiaa, joita opetussuunnitelmaan tulisi sisällyttää. Ensinnä jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus osallistua työpaikan toimintoihin. Pitäisi siis tunnistaa tie, jota kuljetaan matkalla kohti ammatillista asiantuntijuutta. Toinen tavoiteltava asia on työpaikan toimintojen tuotteiden ja tavoitteiden saavutettavuus. Tämän avulla kehittyä ymmärrys siitä, miten oppijan toiminta vastaa siitä asetettuja standardeja. Kolmas asia on suora ohjaus kokeneemilta työntekijöiltä. Tiedon kehittämisessä on havaittu tärkeäksi oppijan suora vuorovaikutus laajemman asiantuntemuksen omaavien työntekijöiden kanssa. Tähän kuuluu oppijan seuraaminen ja tukeminen oppimisen tiellä, samoin kuin suorien ohjeiden antaminen ja tiedon tekeminen saavutettavaksi. Viimeinen opetussuunnitelmaan sisällytettävä asia on epäsuoran ohjauksen tarjoaminen. Tämä tapahtuu muiden työntekijöiden tai ympäristön kautta ja vaatii työntekijältä ongelmanratkaisukykyä ammatillisen tietonsa yhteyteen. (Billet 1999, 152-155; 160-162.)

Nordhaug (1994, 35.) kuvaa oppimisen hierarkiaa organisaatioissa oppimispyramidin avulla. Tärkein jaottelu on pyramidissa on oppimisen jakaminen passiiviseen ja aktiiviseen. Pyramidin levein osa kuvaa passiivista oppimista ja ylemmät, kapeammat osat aktiivista. Pyramidi kapenee osallistumismäärien mukaan. Passiivinen tiedostamaton oppiminen työssä on yleisintä ja sitä tapahtuu kaikkien työntekijöiden kohdalla. Myös tietoista, mutta ennalta suunnittelematonta oppimista tapahtuu työntekijöiden keskuudessa. Sen sijaa aktiiviseen oppimiseen osallistuminen on vähäisempää. Suunniteltuun mutta virallisesti organisoimattomaan oppimiseen osallistuminen on korkein aktiivisen oppimisen tavoista. Osallistuminen vähenee, kun oppimisesta organisoitua. Vähäisintä on osallistuminen sellaiseen oppimistilanteeseen, joka on organisoitu ja josta saa virallisen arvosanan.



Oppimista organisaatioissa voi estää monet henkilökohtaiset kuin myös työntekijöidenkin väliset tekijät. Joskus työpaikan kulttuuriin kuuluu epäluuloinen ja negatiivinen suhtautuminen koulutukseen. Joskus taas työntekijöiden välinen kemia estää oppimistilanteiden luomisen. Uuden kompetenssin sisäistämistä ja ottamista osaksi mukaan jokapäiväiseen työhön voi estää yksinkertaisesti tiedon soveltamistilanteiden vähyys. Uutta tietoa pitäisi vahvistaa ja säilyttää käyttämällä sitä aktiivisesti. Tilaisuudet harjoitteluun ovat erittäin tärkeitä mm. tiimeille. Kollektiivinen kompetenssi syntyy harjoittelemalla ja näin vahvistamalla tiimin oppimista ja osaamista. (Nordhaug 1994, 198-200.)

Työntekijöiden aikaisempi kompetenssi voi estää oppimisen ja oppimistilanteiden synnyn. Muutosvastarintaa syntyy, kun vanha viisaus pitäisi korvata uudella. Kuitenkaan usein näin voimakkaaseen uuden oppimiseen ei pyritä, missä koko tietopohja muuttuisi ja johtaisi vaikeaan prosessiin. Toisaalta pienikin ristiriita vanhan ja uuden tiedon hankaloittaa oppimista. Työntekijän uuden oppimista estää myös työntekijöiden ”kyllä-tässä-on-pärjätty-tähänkin-asti” -tyyppinen ajattelu. Kun tällaista ajattelua ilmenee, ei tunneta tarvetta kehittää osaamista ja työnkuvaa. (mt., 198-206.)

### **2.1.2 Työhön sosiaalistuminen ja tiedon välittyminen työssä**

Nonakan ja Takeuchin (1995, 62) mukaan tietoa organisaatioissa syntyy neljällä erilaisella tavalla. Nämä ovat ulkoistaminen, yhdistäminen, sisäistäminen ja sosialisointi. Nämä syntyvät eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon vuorovaikutuksessa (asiaa käsitellään myöhemmin tässä luvussa). Sosialisointiossa on heidän mukaansa kysymys hiljaisen tiedon siirtymisestä hiljaiseksi tiedoksi uudelle työntekijälle ja on näin hyvin tärkeä tiedon välittymisen kanava. Seuraavaksi tarkastellaan sosialisointia yleisemmin kirjallisuuden pohjalta.

Prosessissa, johon käsitteellä sosialisointi viitataan, yksilö omaksuu sosiaalisen ympäristönsä arvot, normit ja muut kulttuurin edellyttämät valmiudet. Sosialisointi on siis niiden roolien omaksumista, joiden pohjalta yksilö toimii yhteiskunnassa. Sosialisointilla on alalajeja, jotka kertovat sosiaalistumisesta alakulttuureihin. Yksi tällainen on ammatillinen sosialisointi, jossa yksilö omaksuu työn arvomaailman. Ammatillinen sosialisointi on kyseessä, kun tarkoitetaan ammattiryhmään liittymistä sekä ammatillisen kulttuurin ja ammattiroolin omaksumista. Omaksutaan siis ne valmiudet, jotka ovat välttämättömiä työyhteisössä toimimiselle. (Honkonen 1992, 26, 29.)

Keskeinen tekijä ammatillisessa socialisaatiossa on merkittävien symbolien oppiminen. Symbolien oppiminen, ammatillisen merkkikielen omaksuminen erottaa ryhmän muista ryhmistä sekä antaa kyvyn keskinäiseen kommunikointiin. Ammatillinen socialisaatio on jaettavissa esisocialisaation, muodollisen koulutuksen ja ammatissa toimimisen vaiheisiin. Tässä kronologisesti etenevässä ketjussa edellinen vaihe vaikuttaa voimakkaasti seuraavaan. Jos esimerkiksi muodollisessa koulutuksessa on ollut puutteita, on ammatissa toimimisen korjattava ne. Vaiheet eivät ole kuitenkaan vain uuden oppimista vaan myös edellisen vaiheen roolista luopumista. (mt, 29-31.)

Organisaatioon sosiaalistumista tapahtuu siis, kun organisaatiot siirtävät ajattelumallejaan, toimintojaan ja traditioitaan työntekijöiden sukupolvelta toiselle. Tästä prosessista voi löytää niin myönteisiä kuin kielteisiäkin piirteitä. Perinteissä pysyttelemisen voi huonontaa mahdollisuuksia nähdä organisaation ja asiakkaiden ajankohtaisia tarpeita ja tavoitteita. Kuitenkin menneisyydestä voi löytyä paljon organisaatiota kannatteleviakin voimia, koossapitäviä ja jatkuvuutta edistäviä traditioita. (Sarala & Sarala 1997, 80.)

Socialisaatio on siis pitkälti kiinni tiedon välittymisestä erilaisia kanavia myöten. Organisaatiolla Nonakan ja Takeuchin (1995, 59-62) kahden tyyppistä tietoa: hiljaista ja eksplisiittistä. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja kontekstiin sidottua. Siten sitä on vaikea tuoda sanoin esiin. Hiljainen tieto on subjektiivista käytännön tietoa työstä. Se kehittyy vuosien ja kokemuksen myötä. Työntekijä siis tietää, miten työ tulee tehdä. Eksplisiittinen tieto taas on ulkoistettavissa olevaa tietoa, joka voidaan kertoa formaalisti sanoin. Se on objektiivista ja rationaalista tietoa teorioista, miten työ suoritetaan. Eksplisiittistä tietoa välitetään esim. koulutuksen avulla. Näiden kahden vuorovaikutuksessa syntyy erilaisia tiedonvälittymiskanavia. Kuten jo aiemmin mainittiin socialisaatiossa (Nonakan ja Takeuchin teoriassa) tieto välittyy hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi, ulkoistamisessa hiljainen tieto välittyy eksplisiittiseksi, yhdistämisessä eksplisiittinen tieto välittyy eksplisiittiseksi ja sisäistämässä eksplisiittinen tieto välittyy piileväksi.

Nonakan ja Takeuchin (em., 62-70.) teorian mukaan tietoa voidaan muuntaa ja välittää eri tavoin hiljaisen ja eksplisiittisen välillä. Hiljainen tieto välittyy hiljaiseksi tiedoksi toisille työntekijöille socialisaation kautta. Se tapahtuu käyttämättä puhetta ja neuvoja tarkkailemalla ja imitoimalla ja toimimalla työyhteisössä. Hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi ulkoistamisen avulla. Ulkoistaminen on tärkeää organisaatioille, koska sen avulla voidaan tuoda osaaminen julki. Ulkoistaminen on moniulotteinen prosessi, joka tapahtuu metaforien, hypoteesien, analogioiden ja

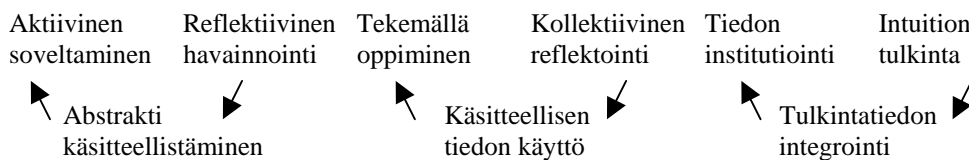
mallien luomisen kautta. Tällainen tieto saa symbolisen kielen ja tätä kautta muut pääsevät lähemmäksi hiljaisen tiedon perustaa. Eksplisiittinen tieto välittyy eksplisiittiseksi tiedoksi esim. dokumenttien, koulutuksen ja kokousten kautta. Kyseessä on siis sanoin tulkittava tieto. Sisäistämisen kautta eksplisiittinen tieto muuttuu hiljaiseksi. Tämä malli on lähellä oppimaan oppimista. Tiedot ja osaaminen sisäistyvät työntekijän kompetenssin osaksi.

### 2.1.3 Työ, tieto ja oppiminen

Erilaisten tiedon käsitteiden välisiä suhteita selventää Poikelan malli, jossa liikutaan informaatiosta osaamiseen. Osaamista tuottava ketju alkaa informaation hyödyntämisestä. Tässä ketjussa teoria- ja käytäntötieto integroituvat kokemustietoon. Ammatissa toimimisen ohella kokemustietoon yhdistyy hiljaisen tiedon osuus, joka kasvaa ajan myötä. Tässä hiljainen tieto erotetaan kokemustiedosta, joka on ilmaistavaa ammattitaitoa ja jota tavoitellaan mm. koulutuksen kautta. Poikela haluaa myös korostaa, että hiljainen tieto ei ole vain yksilön osaamiseen liittyvää tietämystä, vaan sitä ilmenee myös yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistoiminnassa. Hiljaista tietoa voi olla myös laajemmaltikin organisaatiokulttuureissa. Malli kertoo myös siitä, että kokemustietoa ja hiljaista tietoa tulisi kyetä siirtämään yhteiseksi tiedoksi. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 72-73.)

Tiedon muodostumisesta ja välittymisestä organisaatioissa kertoo Järvisen ja Poikelan malli (kuvio 1), jossa tiedon katsotaan välittyvän moniulotteisesti yksilön, ryhmän ja organisaation välillä. Kokemuksellisen oppimisen (ks. Kolb 1984) näkökulman mukaan muodostuva malli koostuu oppimissykleistä eri tasoilla (yksilö, ryhmä, organisaatio) organisaatioissa. Yksilön kokemuksellisen oppimisen ketju tapahtuu konkreettisen kokemuksen kautta reflektiiviseen havainnointiin, jota seuraa abstrakti käsitteellistäminen. Syklin viimeinen osa on aktiivinen soveltaminen, jonka jälkeen sykli voi alkaa alusta. Ryhmän tasolla sykli lähtee liikkeelle kokemusten vaihdolla, jota seuraa kollektiivinen reflektointi. Tästä edetään käsitteellisen tiedon käytön kautta viimeiseen vaiheeseen eli tekemällä oppimiseen. Organisaatiotasolla oppimisen prosessi lähtee käyntiin intuition muodostamisesta, josta se etenee intuition tulkintaan. Tämän jälkeen tulkintatieto integroidaan, mistä edetään lopuksi tiedon institutionalisointiin, minkä jälkeen sykli alkaa alusta. (mt., 113-116.)





*Kuvio 1: Oppimisen syklit organisaatiossa (Järvinen & Poikela 2000)*

Edellisen sivun kuvion syklit alkavat siis konkreettisesta kokemuksesta, kokemusten vaihdosta ja intuition muodostuksesta. Näitä voidaan pitää organisaation toiminnan sosiaalisina prosesseina, joista tulee esiin yhteisten kokemusten hyödyntäminen. Reflektiivisiä prosesseja ovat taas reflektiivinen havainnointi, kollektiivinen reflektointi ja intuition tulkinta, joiden kautta tulee esiin organisaation oppimisen ydin. Kognitiivisia prosesseja ovat abstrakti käsitteellistäminen, käsitteellisen tiedon käyttö ja tulkintatiedon integrointi, joissa nähdään organisaation tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen prosessit. Aktiivinen soveltaminen, tekemällä oppiminen ja tiedon institutiointi muodostavat työtoiminnan prosessit, jotka luovat perustan organisaation oppimisen jatkumolle. (Järvinen & Poikela 2000, 321.)

Nykyisen katsantokannan mukaan tärkeäksi työssä oppimisessa on noussut organisaation sisäisen oppimisen rinnalle organisaatioiden välinen oppiminen. Olennaista on oppimisen vaatimien menettelytapojen ja välineiden luominen, verkostomainen yhteistyö ja keskinäinen tuki. Näiden menettelytapojen tarkoitus on tukea ongelmanratkaisua, kokeilutoimintaa, oppimista omasta historiasta ja myös tiedon ja osaamisen välittymistä organisaatioiden sisällä. (Järvinen, Poikela, Koivisto & Valkama 2000, 125-126.)

#### **2.1.4 Ammatti-identiteetti ja ammatillinen kasvu**

Ammatillisen sosialisoinnin lähikäsite on ammatti-identiteetti. Heiske (1997, 157-159.) katsoo ideaalisen ammatillisen identiteetin muodostuvan lujasta työhön ja sen päämääriin sitoutumisesta. Terve päämääräkeskeisyys ohjaa työyhteisöä ja sen päätöksentekoa pitkällä tähtäimellä, vaikka ihmisten välillä muodostuisikin huomion vievää sosiaalista dynamiikkaa. Huonon ammatillisen identiteetin vallitessa työyhteisössä keskitytään ensisijaisesti sosiaaliseen turvallisuuteen. Omaan asemaan, sen suojaamiseen ja omiin rajoituksiin keskittyvä toiminta ilmentää epätyytyväistä ammatti-identiteettiä. Ammatillisten rajojen jäykkyys on yksi tämän ilmentymä eli siis työntekijä pitäytyy tiukasti omassa roolissaan kieltäytyen suhtautumasta avoimesta muihin tehtäviin. Toinen

ääripää on taas rajojen heikkous, jolloin työntekijä ei pysty rajaamaan tehtäväaluettaan. Tällaisessa tilanteessa sekalaiset tehtävät ja epäselvyys tuottavat epätydyttävän ammatti-identiteetin. Heiske katsoo siis tavoiteltavaksi tilanteeksi tasapainon, jossa työntekijä sitoutuu työhönsä sekä huolehtii myös asemastaan.

Meijers ja Wijers käyttävät käsitettä uraidentiteetti, joka on ammatti-identiteettiä laajempi käsite. Sen kautta nähdään koko ihmisen työuralle kehittyvä identiteetti eli millainen on yksilön suhde työhön ja itseensä sekä yhteiskuntaan työn kautta. Uraidentiteettiä voi lähestyä oppimisen kautta. Prosessissa tarvittavan itseohjautuvuuden lisäämiseksi oppijoiden tulee käydä läpi oppimisprosessi, jossa hän kohtaa autenttiset arvonsa. Aikuiskoulutuksen pitäisi artikkelin mukaan keskittyä työhön liittyviin autenttisiin arvoihin ja siten antaa oppijoille mahdollisuuden löytää opiskelun, työn ja elämän välinen yhteys. Autenttisten arvojen löytämistä voidaan kutsua luovaksi oppimiseksi. Luovaa oppimista tapahtuu, kun oppija korvaa tai vaihtaa vanhaa tietoaan tai jopa koko ajattelurakenteensa. Se on mahdollista vain, jos oppija on valmis kohtaamaan epävakaisuuden ja tarkoituksettomuuden tunteen elämässään. Tarkoituksettomuuden tunne johtuu mm. siitä, että hän ei enää voi suhteuttaa panostustaan koulutuksessa työrooliinsa ja elämäänsä kokonaisuutena. Tarkoituksettomuuden tunteesta voidaan taas päästä eroon merkitysten luomisen prosessilla. Tätä prosessia merkitysten ja kokemusten avaruus sekä elämän kokemus ja sosialisatio. Merkitysten luomisen prosessissa liikutaan ulkoisen ja sisäisen dialogin välillä. Ulkoisessa dialogissa merkitys esittäytyy sosiaalisena konstruktiona ja siinä pyritään hyväksyttävään sosiaaliseen rooliin. Sisäisessä dialogissa merkitys esittäytyy henkilökohtaisena konstruktiona, joka muodostuu elämän historiasta. Sisäisen dialogin päämääränä on identiteetti ja persoonalliset päämäärät. Merkitysten luomisen prosessin kautta yksilö pystyy vastaamaan kysymyksiin: ”Mikä on työn merkitys elämässäni?” ja ”Mitä haluan merkitä muille työn kautta?”. (Meijers & Wijers 1998, 79-81.)

Ammatillinen kasvu on myös ammatillisen identiteetin muodostumisen lähikäsite. Tärkeä käsite taas liittyen ammatilliseen kasvuun on oppimisen itsesäätely. Tahdonalainen kontrolli ja motivaatio säätelevät oppimista. Usko omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin sekä kognitiivinen sitoutuminen oppimiseen edistävät oppimisen itsesäätelyä. Ammatillinen ura tulee siis nähdä osaamisen kasvuna, joka ihannetapauksessa jatkuu koko työuran ajan. (Honka & Ruohotie 1997/1, 4-5.) Ruohotien määritelmän mukaan ura on siis osaamisen kasvua. Se ilmenee taitojen ja asiantuntemuksen lisääntymisenä ja vuorovaikutusverkoston kehittymisenä. Työkokemus ei siis yksistään tee uraa. (Honka & Ruohotie 1997/2, 20-21.) Työuraa ei myöskään määrittele ikä tai toisiaan seuraavat

työtehtävät saman organisaation palveluksessa. Ruohotie siis näkee uran muodostuvan nimenomaan erilaisista työtehtävistä. (Ruohotie 1997, 43-44.)

London ja Mone käyttävät käsitettä uramotivaatio. Heidän mukaansa yksilön urakäyttäytyminen eli se, miten yksilö etenee työelämässä, selittyy sen avulla. Uramotivaatio koostuu heidän mukaansa kolmesta eri osa-alueesta, joita ovat uraidentiteetti, urakäsitys ja urasitkeys. Urasitkeys kertoo siitä, miten yksilö selviytyy esteistä työssään. Urasitkeyteen kuuluvat itseluottamus, suoritustarve, halu riskinottoon ja työskentelykyky niin yksin kuin yhteistyössä muiden kanssa. Korkeatasoisen urasitkeyden omaavat ihmiset mm. osoittavat itsevarmuutta tehdessään työtä, tekevät parhaansa kaikkien tehtävien kohdalla ja pystyvät työskentelemään tehokkaasti sekä yksilönä että tiimin jäsenenä. Kaiken kaikkiaan urasitkeys kertoo kyvystä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin, vaikka ne olisivat häiritseviä ja urakehitystä vaikeuttavia. Toinen uramotivaation osa-alue, urakäsitys, kertoo siitä, miten realistisia käsityksiä yksilöllä on itsestään ja miten he suhteuttavat nämä käsitykset päämääriinsä uralla. Urakäsitykseen kuuluu uratavoitteiden asettaminen ja omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen. Korkean urakäsityksen omaavilla ihmisillä on realistiset uratavoitteet ja suunnitelmat niiden saavuttamiseksi. He ovat halukkaita muuttamaan urakäsitystään, jos intressit tai olosuhteet muuttuvat. Lisäksi heillä on selkeä käsitys omista kyvyistään ja he käyttävät muilta saamaansa palautetta itsensä kehittämiseen. Tiivistettynä urasitkeyden voi sanoa olevan kyky arvioida itseä ja uraa realistisesti ja asettaa niiden pohjalta tavoitteita. Kolmas alue eli uraidentiteetti kertoo taas siitä, miten yksilö määrittelee itsensä työnsä kautta eli miten tärkeänä hän työtänsä pitää. Uraidentiteettiin kuuluu sitoutuminen työhön, ammattiin ja organisaatioon. Korkean uraidentiteetin omaavat ihmiset työskentelevät ahkerasti, pitävät työtänsä kiehtovana ja pitävät itseään ammattilaisina, oman ammattinsa edustajina. Uraidentiteetti siis osoittaa sen, missä määrin yksilö määrittelee itsensä työnsä kautta. (London & Mone 1987, 53-58.)

## **2.2 Motivaatio**

### **2.2.1 Motivaation määrittelyä**

Termi motivaatio on alkuaan johdettu latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Sen jälkeen termillä on viitattu käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmään ja näiden kautta taas vietteihin, tarpeisiin, haluihin ja sisäisiin yllykkeisiin, jotka toimivat motiiveina. Näiden lisäksi motiiveina voivat toimia palkkiot ja rangaistukset. Motiivit toimivat virittäjinä ja

ylläpitäjänä yksilön päämääräsuuntautuneelle toiminnalle. Tiivistettynä motivaation voi sanoa olevan motiivien aikaansaama tila. (Ruohotie 1998, 36-37.)

Motivaatiolle on tehty useita erilaisia määritelmiä. Ruohotie (mt, 37) on tiivistänyt motivaatiosta tehtyjen määritelmien yhteisiksi ominaisuuksiksi seuraavat kolme piirrettä:

1. Vireys, joka viittaa energiavoimaan yksilössä ja ”ajaa” häntä käyttäytymään tietyllä tavalla.
2. Suunta, joka viittaa toiminnan päämääräsuuntautuneisuuteen (yksilön käyttäytyminen on suunnattu jotakin kohti)
3. Systeemiorientoituminen, joka viittaa yksilössä ja hänen ympäristössään oleviin voimiin, jotka palauteprosessin kautta joko vahvistavat hänen tarpeensa intensiteettiä ja energiansa suuntaa tai saavat hänet luopumaan toimintansa suunnasta ja suuntaamaan täten ponnistuksensa toisaalle.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti motivaatiota työhön ja työssä oppimiseen. Nakari määrittelee työmotivaation käsitteelliseksi malliksi, jonka avulla voidaan ymmärtää käyttäytymistä (Nakari 1996, 37). Synonyymeina on usein käytetty sanoja työmotivaatio ja työtyytyväisyys. Ruohotie haluaa kuitenkin tehdä eron niiden välille, vaikka katsookin niiden kietoutuvan läheisesti yhteen. Hän erottelee tyytyväisyyden olevan seurauksia suorituksen palkitsemisesta, kun taas motivaation olevan riippuvainen mm. palkkioita koskevista odotuksista (ks. seuraava luku). (Ruohotie 1998, 46.)

### **2.2.2 Motivaatio työssä oppimiseen**

Tässä tutkimuksessa käsitellään motivaatiota sekä oppimismotivaation että työmotivaation näkökulmasta. Seuraavassa luodaan katsausta oppimismotivaatioon, mutta seuraavassa luvussa käsitellään motivaation ulottuvuuksia tarkemmin ja myös seuraavana esiteltävä Ruohotien teoria esitetään laajemmassa kontekstissa.

Oppimismotivaatioon Ruohotien (1996, 94-96) mukaan vaikuttaa motivaation arvokomponentit, joita ovat oppijan tavoiteorientaatio ja opiskelun mielekkyys. Niiden kautta nähdään syy, miksi oppija tekee suorituksia kurssilla tai yleensä osallistuu siihen. Tavoiteorientaatio jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen tavoiteorientaatio on kyseessä, kun oppimisen vaikuttimet ovat sisäisiä (esim. opittavan kokeminen haasteelliseksi tai asian hallitseminen). Ulkoinen tavoiteorientaatio kertoo niin ikään ulkoisista vaikuttimista (esim. palkkiot tai arvosanat). Opiskelun mielekkyys määräytyy taas sen mukaan, kuinka tärkeä, hyödyllinen tai kiinnostava oppija näkee opittavan asian olevan.

Motivaatiossa on arvokomponenttien lisäksi odotuskomponentteja, joita ovat oppijan usko omiin kykyihin, kontrollia koskevat uskomukset ja menestymisen odotukset. Lisäksi motivaation affektiiviset komponentit ovat oppijan emotionaaliset reaktiot oppimistehtäviin ja itsearvostus.

Nordhaug on tutkimuksissaan todennut henkilökoulutuksen tuottavan motivaatiota oppimiseen työssä. Tutkittavat kokivat motivaation kasvaneen oppimiseen jatkossa. Koulutuksen tuloksena asenteet oppimista ja koulutusta kohtaan muuttuivat. Nordhaug katsoo työntekijöiden oppimismotivaation vaikuttavan ratkaisevasti tehokkaiden oppimisympäristöjen luomiseen. Oppimisympäristöt taas ovat tärkeä tekijä organisaatioissa uuden tiedon omaksumiseen ja työntekijöiden kompetenssin hyödyntämiseen. Nordhaug näkee myös palautteen olevan välttämätöntä oppimismotivaation lisäämiseksi. (Nordhaug 1994, 170-171; 200.)

Meijers ja Wijers luovat katsauksen aikuiskoulutukseen osallistumisen motiiveista. Aikuiskoulutukseen osallistumisen motiivit voidaan heidän mukaansa kategorisoida kolmeen osaan: sisäiset (intrinsic) motiivit, ulkoiset (extrinsic) ja perinteiset (conventional) koulutukselliset motiivit. Sisäiset motiivit koskevat toimintaa eli oppimista itseään arvona. Ulkoiset motiivit tähtäävät tiettyyn päämäärään esimerkiksi erityisosaamiseen, kun taas viimeisen osan motiivit tähtäävät sosiaalisten kontaktien luomiseen. Meijers ja Wijers toteavat korkeammin koulutettujen motiivien olevan yleensä monitahoisia eli niiden tähtäävän tutkinnon ohella yleistiedon parantamiseen ja uusien kontaktien luomiseen. Alemman tutkinnon suorittaneilla taas ulkoiset motiivit ovat hallitsevia. Osa aikuiskoulutukseen osallistuvista on mukana pakosta, jolloin päämotiivit ovat tulosorientoituneita: positiivisia, kun kyseessä on uran edistäminen ja negatiivisia, kun kyseessä on työttömyyden pelko. (Meijers & Wijers 1998, 73-74.)

Kauppisen mukaan ihmistyyppi vaikuttaa siihen, miten yksilö reagoi eri motivaatiotekijöihin. Hän on jakanut ihmiset neljään eri tyyppiin, joista ensimmäinen on suunnittelija. Suunnittelijat ovat toiminnassaan täsmällisiä, yksityiskohdat huomioivia ja systemaattisia. He ovat motivoituneita silloin, kun tuntevat hallitsevansa asiasisällön. Suunnittelijalle työn sisältö on korkea motivaatiotekijä. Hän hallitsee työnsä syvällisesti ja pitää työvälineet ja muut toiminnanedellytykset kunnossa. Käynnistäjä taas on päättäväinen, käytännönläheinen, tulosorientoitunut ja kilpailunhaluinen. Tämän ihmistyyppin motivoinnissa korostuu vastuun ja itsenäisyyden antaminen. Haasteellisten tavoitteiden vastaanottaminen ja niistä suoriutuminen innostavat käynnistäjää. Hän ei välitä niinkään työn sisällöstä, vaan mahdollisuudesta saada aikaan näkyviä ja mitattavia tuloksia. Kolmannessa tyyppissä eli innostajassa korostuu kyky nähdä kokonaisuuksia ja ottaa vastaan uusia



näkökulmia. Heissä yhdistyy hallitsevuus ja tunteiden ilmaisu. Uudet haasteet motivoivat innostajaa. Tunnekeskeisenä ihmisenä hänessä korostuvat oman minän tarpeet ja hänelle ovat tärkeitä saavutusten symbolit. Rakentaja taas on mukautuja ja tunteiden ilmaisija. Ihmissuhteet työpaikalla toimivat hänelle suurimpana motivaatiotekijänä, mutta myös kiitos ja positiivinen palaute motivoivat häntä. Empaattinen rakentaja kokee myös ristiriidat työyhteisössä hyvin stressaavina. Tiimityö on hänelle sopivin työskentelymuoto. (Kauppinen 1997, 36-37; 82-86.)

### **2.2.3 Motivaatioteorioiden kehittämisestä**

Motivaatioteorioita on hyvin paljon ja niiden näkökulmat aiheeseen ovat erilaisia. Tässä luvussa käsittelen erilaisia motivaatioteorioita, jotka tavallaan menevät astetta pidemmälle kuin edeltäjänsä. Näkökulmani aiheeseen perustuu Ruohotien kehittämään motivaation sekvenssikuvaukseen, jota käsittelen viimeisenä. Seuraavana käsittelemäni teoriat ovat osa Ruohotien mallia ja antavat kuvan tärkeistä tekijöistä motivaation muodostumisessa.

Maslowin tarvehierarkiateorian mukaan tarpeilla on oma järjestyksensä, hierarkiansa, jossa ylemmät tarpeet tulevat esiin sitä mukaa kuin alemmat tarpeet on tyydytetty. Tarvehierarkia koostuu viidestä eri tarveluokasta, joista alimmat kuvaavat ihmisen perustarpeita. Näitä ovat fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet. Kun näihin tarpeisiin on saatu tyydytys, yksilön orientaatio siirtyy ylemmille tasoille. Seuraavana hierarkiassa tulevat sosiaalisen liittymisen (yhteenkuuluvuuden) tarpeet, kun taas neljänneltä tasolta löytyvät arvostuksen (oman minän) tarpeet. Ylinnä ovat itsensä kehittämisen ja toteuttamisen, jotka vievät yksilön korkeampiin esim. taiteellisiin saavutuksiin. Tämä tarve kertoo siitä, miten yksilöllä on pyrkimys tuoda esiin se, mitä hän on potentiaalisesta, luoda jotain uutta. (Maslow 1954, 15-22.)

Kauppinen (1997, 72-75.) pohtii Maslowin teoriaa ja huomauttaa, etteivät tarvealueet ole eri ihmisillä samankokoiset. Siten ne vaikuttavat ja hallitsevat yksilöiden elämää eri tavoin. Joillakin korostuvat yksilölliset tarpeet ja joillakin taas sosiaaliset tarpeet. Yksi tai kaksi tarvealuetta saattavat jopa hallita ihmisen koko toimintaa. Lisäksi Kauppinen toteaa tarpeiden muuttuvan ajan ja iän myötä. Ihminen ei enää kiinnostu asioista, jotka ovat ennen innostaneet ja suuntaa kiinnostuksen kohteensa aivan muihin asioihin. Jotkin tarpeista ovat vain taka-alalla ja aktivoituvat vain voimakkaasti ärsytettäessä.

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa työmotivaatiota tarkastellaan motivaatio- ja toimeentulotekijöiden kautta. Motivaatiotekijöiksi (työtyytyväisyystekijät) katsotaan saavutukset, tunnustukset eteneminen uralla, työn sisältö ja vastuu, kun taas toimeentulotekijöitä (hygieniatekijät) ovat yhtiön toimintaperiaatteet, valvontajärjestelmät, palkka, ihmissuhteet työpaikalla ja työolosuhteet. Näistä kaikki eivät kuitenkaan ole keskenään samanarvoisia, eivätkö aiheuta keskenään saman kestoista motivaatiota tai dismotivaatiota. Esimerkiksi vastuun kantaminen motivoi pisimpään, kun taas saavutukset työssä aiheuttavat suhteellisen lyhytkestoisen, mutta erittäin korkean motivaation. Motivaatiotekijät keskittyvät työn henkiseen puoleen ja odotuksiin, joita työntekijällä työstä on. Ne viittaavat niiden henkisten tarpeiden tyydyttämiseen, joita työstä voi pidemmällä tähtäimellä odottaa. Motivaatiotekijät motivoivat, mutta niiden puuttuminen ei aiheuta välttämättä suurtakaan tyytymättömyyttä. Esimerkiksi vastuun puuttuminen työstä saa aikaa hyvin marginaalisen tyytymättömyyden, mutta kuitenkin vastuullisuus tuottaa erittäin pitkäkestoisen tyytyväisyyden. (Herzberg ym. 1959, 81.)

Herzbergin tutkimuksissa toimeentulotekijöiden ei todettu saavan aikaan motivaatiota, mutta niissä koetut puutteet taas aiheuttivat tyytymättömyyttä työhön. Toimeentulotekijät keskittyvät konkreettiseen työympäristöön ja työstä saatuihin materiaalsiin etuihin sekä johtamismenetelmiin että henkilösuhteisiin työpaikalla. Kun näissä tyytymättömyystekijöissä esiintyy puutoksia, jarruttavat ne toimintaa masentamalla ja dismotivoimalla. Mielenkiintoista tässä on se, etteivät näiden tekijöiden hyväkään järjestely aiheuta motivaatiota sinällään. Esimerkiksi huono palkka aiheuttaa pidempikestoisen dismotivaation, kuin hyvä palkka motivoi. Keskeistä Herzbergin teoriassa on siis se, että eri tekijät aiheuttavat motivaatiota ja eri tekijät työtytymättömyyttä.

Alderfer muodosti oman teoriansa yhdistämällä maslowlaisen tarvehierarkiateorian ja herzbergiläisen kaksifaktoriteorian vastaamaan paremmin eri tutkimuksissaan saamiaan tuloksia (taulukko 1). Alderfer on vähentänyt teoriassaan tarveportaikon tasoja kolmeen, joita ovat kasvu, vuorovaikutus ja toimeentulo. Toimeentulon tarpeet liittyvät olemassaoloon, säilymiseen ja materiaalsen turvallisuuteen. Nämä vastaavat osaa Herzbergin toimeentulotekijöistä ja Maslowin fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden tasoja. Vuorovaikutustarpeet liittyvät ihmissuhteisiin ja vastaavat tarvetasot Maslowilla ovat sosiaalisen liittyminen ja arvostus (oma minä).. Tämä osio koostuu Herzbergin teorian sekä kannuste- että toimeentulotekijöistä. Alderferin kolmas taso on kasvu, johon kuuluu yksilön pyrkimys hyödyntää ja kehittää kykyjään tuottavalla ja luovalla tavalla. Maslowin teorian itsensä kehittämisen ja toteuttamisen tasot vastaavat tätä Alderferin teorian tasoa, kuin myös Herzbergin teorian kannustetekijät. (Juuti 1989, 38-39.)

Herzbergin teoria	Maslowin teoria	Alderferin teoria
Työtyytyväisyystekijät: (saavutukset, uralla eteneminen, tunnustus, vastuu, työn sisältö)	Itsensä kehittäminen ja toteuttaminen	Kasvu
	Arvostus (oma minä)	Vuorovaikutus
Toimeentulotekijät: (mm. palkka, työolosuhteet, ihmissuhteet)	Sosiaalinen liittyminen	
	Turvallisuus	
	Fysiologiset tarpeet	

*Taulukko 1: Motivaatioteorioiden suhteita toisiinsa (muokattu Juutin (1989) kuviosta)*

Alderferin teoria eroaa Maslowin teoriasta myös siten, että tarpeiden ei katsota välttämättä tyydyttyvän hierarkisessa järjestyksessä, vaan useampi tarvetaso voi aktivoitua samanaikaisesti. Myöskään alempien tarvetasojen tyydyttymistä ei tässä teoriassa vaadita ennen ylempien tarvetasojen tyydyttämistä. Tarvetasolta toiselle siirtyminen ei Alderferin mukaan tapahdu vain ”täyttymys-kasvu” –prosessin avulla, vaan myös ”turhauma-taantuma” –prosessi on mahdollinen. ”Turhauma-taantuma” –prosessilla tarkoitetaan tarvetasolta alemmalle siirtymistä. Jos siis yksilö ei pysty tyydyttämään abstraktimpia tarpeitaan, pyrkii hän tyydyttämään konkreettisempia tarpeitaan. (Juuti 1989, 38-39.)

Locken mukaan työtyytyväisyys määritellään positiiviseksi tunnetilaksi, joka muodostuu työstä saaduista kokemuksista. Tämän teorian mukaan subjektiivisen saavutustason ja subjektiivisen vaatimustason vastaavuus ilmentää työtyytyväisyyttä. Yksilöiden asettamat vaatimukset työlleen ja siksi työtyytyväisyys saavutetaan varsin eri tasoilla. Työtyytyväisyyden asteen arviointi muodostuu työn ominaisuuksien tai tilanteen havaitsemisen, omien arvojen ja havaintojen vastaavuuden arvioinnin ja työtyytyväisyyden kokemisen kautta. Kokemusten aiheuttama tyydytyksen tunne nousee siis siitä, millaisia ovat työntekijän arvot ja tarpeet ja tyydyttävätkö saavutukset näitä arvoja.

Tärkeintä ei ole se, mitä tarvitaan, vaan mitä arvostetaan. Locken tutkimuksissa havaittiin korkeimman työmotivaation muodostuvan mm. haastavasta työstä, kiinnostuksesta työtä kohtaan ja työntekijän korkeasta itseluottamuksesta työssään. (Locke 1974)

Juuti (1989, 30-32) korostaa motivoituneen toiminnan päämäärähakuisuutta. Motivoitunut käyttäytyminen on tarkoituksenmukaista ja eroaa siten refleksinomaisesta käyttäytymisestä. Motivoituneelle toiminnalle luonteenomaisia piirteitä ovat käyttäytymisen vapaaehtoisuus ja se, että yksilö toimii tahdonalaisesti ja kontrolloidusti. Lisäksi Juuti kuvaa motivaation syntyä tietynlaisen prosessin seurauksena, joita on yksilön mielessä jatkuvasti käynnissä. Motivaatioprosessit lähtevät liikkeelle sisäisestä epätasapainotilasta. Sisäiseen epätasapainotilaan vaikuttavat motiivit, tarpeet, vietit ja sisäiset yllykkeet. Tästä jännitetilasta syntyy sarja pyrkimyksiä, jotka aktualisoituvat käyttäytymisenä tiettyä päämäärää kohti. Kun päämäärä on saavutettu, muuttuu ja sisäinen epätasapainotila tasapainotilaksi ja jännite häviää. Jos päämääriä ei saavuteta, ilmenee turhautumista ja stressiä.

Edellä esitetyt teoriat voidaan katsoa esimerkeiksi työmotivaatioteorioiden kehityksestä. Jokaisessa uudessa teoriassa otettu uusi näkökulma ja korostettu hieman eri asioita. Työmotivaatiosta on kuitenkin hyvinkin monenlaisia teorioita, jotka Ruohotie (1998, 50-58) tiivistänyt motivaatioprosessin sekvenssikuvaukseen (taulukko 2). Tähän kuvaukseen on otettu tunnetut erilaiset työmotivaatioteoriat. Yhtenäistä ja yksiselitteistä mallia ei ole motivaatiolle vielä löydetty. Sekvenssikuvauksessa yhdistelee eri teorioita. Sen mukaan motivaatioprosessi muodostuu sekvensseistä, jotka seuraavat toisiaan kronologisesti. Prosessiin kuuluu kolme aluetta, joista ensimmäinen on motivaation perusta. Sekvenssin aloittavat tarpeet, joista kertoo mm. edellä mainittu tarvehierarkiateoria. Tarpeista edetään arvoihin ja motiiveihin, jotka kuvaavat toiminnan tavoiteltuja päämääriä. Toiseen alueeseen, motivaatio-prosessin ytimeen, kuuluvat tavoitteet ja aikomukset sekä suoritus. Tavoitteiden ja aikomusten pohjalta siis lähtee tekemään suorituksia. Ytimeen vaikuttavat tehokkuususkomukset ja odotukset, joiden taustalta voi löytää mm. odotusarvoteorian. Sen mukaan yksilö motivoituu suorittamaan tehtävän, jos se on riittävän haastava (odotusarvo) ja jos yksilö uskoo tehtävän suorittamisen tuottavan hänelle hyötyä (välinearvo). Teoriaan voi lisätä vielä yllykearvon, joka edellyttää sitä, että yksilö arvostaa odotettavissa olevaa palkkiota. Sekvenssikuvauksen viimeinen alue on seuraukset. Alueen ensimmäinen osa on palkkiot ja toinen tyytyväisyys, josta kertoo mm. kaksifaktoriteoria. Motivaatio prosessi kulkee siis näiden kolme alueen, motivaation perustan, ytimen ja seurausten, läpi. Koko prosessin taustalla vaikuttaa yksilön tahto. Tahdon avulla yksilö voi suunnata ja

kontrolloida kognitioita, motivaatiota ja emootioita kohdatessaan kilpailevia tavoitteita tai muita motivaatioprosessin häiriötekijöitä.

Motivaation perusta Tarpeet -> Arvot ja motiivit ->	Motivaatioprosessin ydin Tavoitteet ja aikomukset -> suoritus ->	Seuraukset Palkkiot -> Tyytyväisyys
<b>YKSILÖN TAHTO</b>		

Taulukko 2: Motivaatioprosessin sekvenssikuvaus (muokattu Ruohotien (1998) kaaviosta)

## **2.3 Aikaisempia tutkimuksia**

### **2.3.1 Henkilöstön työmotivaatio hoitotyössä**

Sinervon (1997, 53-55, 62-63) Stakesille tekemässä tutkimuksessa selvitettiin mm. hoitohenkilökunnan työtyytyväisyyttä ja työhön suhtautumista vanhusten hoidossa. Eroja löytyi ammattiryhmien väliltä sekä riippuen siitä, oliko kyseessä avohoito vai laitoshoido. Sinervon tutkimusten mukaan avohuollossa työskentelevät ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin laitoshuollossa työskentelevät. Kotihuoltotyön koetaan vaativan monenlaisia taitoja, olevan monipuolisempaa ja vaativan runsaasti kanssakäymistä. Työ avohoidossa nähdään itsenäisemmäksi kuin laitoshoidotyö. Myöskään rutiininomaisuuden ei katsottu tulevan esiin avohoitotyössä. Sekä avohoitotyössä että laitoshoidotyössä työskentelevien mielestä heidän tekemänsä työ oli erittäin merkittävää sekä vastuullista. Sekä avo- että laitoshoidon suurimmaksi raskuustekijäksi koettiin ergonomiset ongelmat (mm. työympäristön rauhattomuus, epä mukavat työasennot ja toistuvat yksipuoliset työliikkeet), asiakkaisiin liittyvät raskuustekijät (mm. vanhuksen huonokuntoisuus ja dementia), ja liiallinen vastuu. Laitoshoidossa näistä korostuivat erityisesti kiire ja ergonomia. Raskuusoireet näyttivät pitkälti liittyvän asiakas-rakenteeseen. Esim. niissä yksiköissä, joissa oli runsaasti vuodepotilaita, koettiin enemmän fyysisiä raskuusoireita. Sinervo havaitsi myös ilmapiiriongelmaa, jotka keskittyivät lähinnä ihmissuhteisiin. Hoitotyön perusongelmiksi hän kuitenkin näki heikon työnkokonaisuuden (missä määrin työn voi tehdä alusta loppuun) ja alhaiset taitovaatimukset suhteessa kasvutarpeeseen.

Ammattiryhmittäin tarkasteltuna Sinervo näki erot työtyytyväisyyden suhteen aika pieniksi, mutta kuitenkin havaittaviksi. Tutkimuksessa mukana olleita ammattiryhmiä olivat sairaanhoitajat,

perushoitajat, laitosapulaiset, kotiavustajat, johto ja muu henkilökunta (esim. keittiöhenkilökunta). Tutkimuksessa tulivat tilastollisesti merkittäviksi vain erot johdon ja kaikkien muiden välillä sekä erot kotihoidon henkilöstön ja kaikkien muiden välillä. Verrattaessa perus- ja sairaanhoitajia erona oli lähinnä se, että sairaanhoitajat kokevat työnsä kokonaisuuden heikommaksi. (emt.55-57.)

Sinervo on tehnyt myös vertailua yleisiin suomalaisiin työtyytyväisyysmittauksiin nähden. Hänen mukaansa vanhuspalveluissa työskentelevät ovat suomalaista keskitasoa työtyytyväisyyden suhteen, vaikka palkkaukseen he olivatkin suhteessa tyytymättömiä. Muihin suomalaisiin ammatteihin verrattuna selkeimmäksi eroksi hän totesi sen, että vanhustyö koetaan erittäin merkitseväksi työksi ja työn sisältävän paljon sosiaalista kanssakäymistä. (emt. 54, 94.)

Aallon ja Talkkarin raportoima työmotivaatiotutkimus tehtiin Tampereen kaupungin kuntoutusyksikössä. Tutkimus kohdistui hoitohenkilökunnan kokemuksiin mm. työn eri osa-alueista, ilmapööristä työpaikalla ja työtyytyväisyydestä. Tutkittavien mielipiteitä kuvaavan profiilin mukaan motivoitumisen työhön takasivat seuraavat tekijät: 1. Työyhteisöt, jotka ovat avoimia ja keskustelevia eri suuntiin 2. Vaikuttaminen oman työn sisältöön ja toteuttamiseen 3. Selviytyminen ja menestyminen eri työtilanteissa. Todennäköisimmin toteutuvia motivaatiotekijöitä Aallon ja Talkkarin tutkimuksen mukaan olivat työn toteutuksen ja suunnittelun itsenäisyys, vastuu työn tuloksista, työn haastavuus, keskustelun avoimuus ja menestymisen kokeminen työssä. Epätodennäköisesti toteutuviksi työmotivaatiotekijöiksi koettiin palkkaukseen liittyvät tekijät, työn pysyvyys, itsensä kehittäminen ja palautteen ja kiitoksen saaminen. Ongelmia esiintyi myös työilmapiirin ja työtyytyväisyyden suhteen. (Aalto & Talkkari 1994, 32.)

Väitöskirjassaan Vuori (1995, 245-249.) korostaa merkityksen ja motivaation eroja. Jos työntekijältä kysytään, koetko merkitystä, on sillä semanttinen ero kysymykseen, oletko motivoitunut. Merkitys viittaa siihen, tunteeko ihminen toimintansa olevan osa organisaatiota, kun taas motivaation kohdalla on kysymys siitä, onko työntekijä tyytyväinen tapaan, jolla kokee työnsä. Hoitotyössä niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla työntekijät kokevat tekevänsä nimenomaan merkityksellistä työtä. Työn yhteiskunnalliseen merkitykseen laitetaan paljon arvoa ja sen avulla selitetään myös työssä jaksamista. Jotkut haastateltavat kertoivat, etteivät he kokisi merkitystä niin fyysisesti tai henkisesti helpommassa työssä, koska ei näkisi siinä samanlaista arvoa. Vuori katsoo myös muiden tekijöiden menevän motivaatioteorioiden ylitse. Kuoleman lähes päivittäinen kohtaaminen tuottaa autenttisuuden tunnetta ja saa arkielämän merkityksen korostumaan voimakkaasti. Tällaista kokemusta ei voi muuttaa tai muokata puheilla motivoinnista ja sen

tärkeydestä. Vuori katsookin, etteivät ulkoinen motivointi ja tuloksellisuus tms. tuota tehokkuutta hoitohenkilökunnan keskuudessa. Sen sijaan potilaiden eliniän pitkittyminen ja hyvinvointi tuottavat tehokkuutta. Tunne omasta tarpeellisuudesta nousee esiin siis potilaiden kautta. Hoitajat ja myös lääkärit tekevät työtänsä ottaen huomioon sekä potilaan että seuraavan työvuoron edut. Turhautumista muodostuu silloin, kun kiire lisääntyy ja aika ei riitä töiden tekemiseen. Raha ei tutkimuksen mukaan toiminut motivoinnin välineenä, vaan sen todettiin olevan vain korvaus työstä.

### **2.3.2 Työmotivaatiotutkimuksia muista ammateista**

Liisa Jorosen väitöskirjassa työmotivaatio jäsenyi kolmeksi dimensioksi (työviihtyvyys, kasvumotivaatio, suoritusmotivaatio), jotka osoittavat henkilöstön halukkuutta työskennellä ammatissaan. Työviihtyvyys kuvaa yksinkertaisesti tyytyväisyyttä omaan työhön. Suoritusmotivaatio näyttäytyy haluna päteä ja suoriutua tehtävistä, kun taas kasvumotivaatio tulee esiin haluna ottaa vastaan uusia haasteita ja kehittää itseään. Jorosen tutkimus tukee yleistä käsitystä siitä, että työmotivaatio riippuu työn vaihtelevuudesta, työsaavutuksista ja työn tarjoamista mahdollisuuksista toteuttaa ja kehittää itseään. Työn kannustearvo siis selittää pääasiassa motivaatiota. Joronen katsoo kannustearvoon sisältyvän sisäiset palkkiot, kykyjen hyväksikäytön, tehtävien vaihtelevuuden, mahdollisuudet oppia uutta ja kehittyä, itsemääräämisen asteen sekä mahdollisuuden vastata työkokonaisuuksista. Työmotivaation todettiin riippuvan myös siitä, miten työn vaatimukset ja työntekijän yksilölliset valmiudet vastasivat toisiaan. Kannustejärjestelmä, johon kuuluvat kehittämismahdollisuudet, palkitseminen ja vastuu, on tärkeä motivaatiotekijä työn sisältöjen ohella. Lisäksi esimiesten johtamis-menetelmillä oli vaikutusta työmotivaatioon mutta ei kuitenkaan niin suurta kuin kannusteilla. (Joronen 1993, 221-223;225.)

Jorosen tutkimuksen mukaan esimiesasemassa työskentelevät kokevat työn kannustearvon sekä työmotivaation dimensiot positiivisemmin kuin suorittavan tason työntekijät. Esimiesasemassa olevat pitävät myös omien esimiestensä johtamistapaa kannustavampana ja kokevat ryhmähengen ja työryhmien toimivuuden parempana kuin muut. Tämän Joronen katsoi johtuvan siitä, että esimiehillä oli mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja työaikoihin. Tutkimuksessa vaikuttavien hypoteesien mukaan työn tulisi tarjota yksilölle mahdollisuuden kehittymiseen ihmisenä sosiaalisen arvostuksen ja materiaalisien hyödyn lisäksi. Yleisenä vaatimuksena tutkimuksessa ilmeni työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. Tärkeäksi katsottiin myös sellaisen ilmapiirin luominen, jossa työntekijöillä olisi mahdollisuus vaikuttaa heidän omasta työstään tehtäviin päätöksiin. Tähän liittyi myös vaatimus tiedonkulun parantamisesta. (emt, 221-223.)

Jorosen tutkimuksissa esiintyi mielenkiintoinen hypoteesi siitä, miten johtajan johtamismotivaatio vaikuttaa työyhteisön toiminnallisiin edellytyksiin. Tutkimustulos osoittautui hypoteesin mukaiseksi: esimiehen innovatiivisuus ja hyvät johtamisvalmiudet edesauttoivat kannustavan työyhteisön luomisessa. Hyvän esimiehen tuli huolehtia henkilöstön motivaatiosta, edistää yhteistyötä, kyetä ratkaisemaan ongelmatilanteita, luomaan ilmapiiriä jne. Henkilöstön motivaatioon vaikuttaa myös olennaisesti organisaation ilmapiiri, joka ideaalisimmillaan on ihmiskeskeinen sekä suoritus-/palveluorientoitunut. (emt, 228-229.)

Nakarın tutkimuksessa käsitellään työn eri ulottuvuuksia ja niiden laatua ja tärkeyttä työntekijöiden perspektiivistä kunnissa. Työmotivaatiota koskevassa osuudessa nousi työn tärkeimmäksi ominaisuudeksi työn pysyvyys. Pitää kuitenkin ottaa huomioon, että tutkimus on tehty vuonna 1995, jolloin työttömyysaste oli korkea. Suurin osa tutkittavista piti tärkeänä myös työtä, jossa kyvyt ja taidot kehittyvät sekä mahdollisuutta oppia uusia asioita ja mahdollisuutta itsenäiseen ajatteluun. Noin puolet vastanneista piti tärkeänä työtovereiden ystävällisyyttä, mahdollisuutta saada aikaan jotain arvokasta, palkan suuruutta ja työtä, jossa omanarvontunne kohoaa. Muita tärkeinä nähtynä asioita ovat mm. työtovereiden arvostus ja esimiehen antama kiitos. (Nakari 1996, 39.)

Työkulttuuri ja työilmapiiri vaikuttavat olennaisesti koko työyhteisön toimintaan ja sitä kautta työntekijöiden työmotivaatioon. Organisaatioteoreettisessa ajattelussa huomiota kiinnitetään psykososiaalisen työympäristön luonteeseen. Psykososiaalinen työympäristö koostuu siis työilmapiiristä ja työkulttuurista. Käytännössä on kysymys esimerkiksi siitä, millaiset välit vallitsevat työyhteisössä esimiehen ja alaisten välillä tai millaisina työntekijä kokee työtoverinsa. Saraloiden mukaan oppivan organisaation (tarkemmin oppivan laatuorganisaation) yksi osa-alue on juuri työkulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen. Organisaation persoonallisuus eli työkulttuuri muodostuu siinä työskentelevistä ihmisistä ja vallitsevasta sosiaalisesta normistosta. Kehittämistä tapahtuu usealla tavalla organisaatiossa, kun halutaan vaikuttaa psykososiaaliseen kokonaisuuteen. Saralat tuovat esiin sellaisia alueita kuin työn monipuolisuus, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, henkilöstön osallistumismahdollisuudet organisaation toiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen sekä henkinen ja sosiaalinen tuki työhön liittyviä ongelmia ratkaistaessa. (Sarala & Sarala 1997, 78-85.)



Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa laaja-alaisesti koko työyhteisön toimintaan. Ilmapiirin ollessa avoin, innostava ja yksilön huomioon ottava pitää se yllä fyysistä ja psyykkistä terveyttä. Toisaalta päinvastainen ilmapiiri aiheuttaa motivaation puutetta ja henkistä kuormittavuutta. Työyhteisön avoimuus kertoo tiedon kulkemisesta. Ilmapiirin kannalta ajateltuna ideaalisin tilanne on sellainen, jossa tieto kulkee niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti kumpaankin suuntaan. Avoin tiedonkulku luo turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta henkilöstön keskuudessa. Turvallisuuden tunnetta lisää myös tieto työpaikan pysyvyydestä. Ulkoisen ja myös sisäisen toimintaympäristön muuttuessa henkilöstön keskuudessa voi syntyä dismotiveivaa levottomuutta, jonka voi välttää luomalla turvallisen ilmapiirin ja tuomalla esiin työntekijöiden tarpeellisuuden. Koska työilmaston rakentamiseen vaikuttaa kaikkien organisaation jäsenten käyttäytyminen, on työn sisältö ja määrä järjestettävä kaikille tarkoituksenmukaiseksi. Työn vaativuuden ja määrän on siis vastattava työntekijän taitoja, resursseja ja kompetenssia. Työntekijän kuormittaminen liiallisella vastuulla tai toisaalta työn vaativuuden vastaamattomuus pätevyuden kanssa aiheuttavat tyytymättömyyttä ja työsuoritusten tason laskua. Myös osallistuminen mm. päätöksentekoon ja sitoutuminen organisaation tavoitteisiin ja omiin työtehtäviin heijastuu positiivisesti ilmapiiriin. Yhteistyö työtovereiden kanssa ja mahdollisuudet osallistua oman tehtäväalueen kehittämiseen edistävät myös sitoutumista organisaatioon. (Pessi 1999.)

Maccoby kirjoitti kirjan Miksi tehdä työtä tutkimustensa pohjalta testatakseen teorioitansa laajemmin. Kirjassa käsitellään empiiristä aineistoa Maccobyn tutkimuksista sekä hänen teoriaansa nykyaikaisen työn ja siihen liittyvän motivaation luonteesta. Maccobyn mukaan työ sitoo yksilön todelliseen maailmaan ja sitä kautta yksilö voi saada informaatiota siitä, ovatko hänen ideansa ja visionsa mielekkäitä. Yksilö voi työnsä kautta ilmaista itseään sekä sitoutua johonkin. Hän toivoo saavansa arvojensa mukaisia palkintoja työstään, mutta kääntöpuolena on pelko siitä, ettei tavoitteiden saavuttaminen olekaan mahdollista. Maccoby siis tiivistää työmotiiveiksi itseilmaisun, toivon ja pelon. Hänen teoriansa rakentuu myös erilaisten ihmistyyppien ja heille tyypillisten arvoviettien ympärille. Arvoviettejä ovat mm. mielihyvä, informaatio ja hallinta, joihin kaikkiin sisältyy osia työstä (esim. hallintaan kuuluu kontrolli, omistaminen, autonomia, saavuttaminen ja valta). (Maccoby 1990, 53-54, 61.)

Maccoby katsoo työntekijöiden olevan motivoituneimpia työn tyydyttäessä heidän kehitystarpeitaan. Ongelman tai hyödynnettävän tilanteen kohdalla arvot nousevat pintaan ja saavat aikaan tietoisuuden motivoitumisesta. Kuitenkin eri ihmistyyppit motivoituvat eri tavoin. Maccobyn mukaan jakaantuvat viiteen eri tyyppiin, joita ovat asiantuntijat, auttajat, puolustajat, innovaattorit

ja itsensäkehittäjät. Esimerkiksi asiantuntijat saavat tyydytyksen ulkoisista palkinnoista ja sisäisistä onnistumisen kokemuksista omassa professionaan, kun taas auttajat etsivät hyviä suhteita ja haluavat kehittää ihmisiä. Tunne tarpeellisuudesta ja arvostuksesta palkitsee siis heitä. (mt.60, 129,151.)

### **2.3.4 Laadun haasteita hoitotyölle**

Vanhusten hoito on yksi hoitotyön erityisalue, jossa täytyy ottaa huomioon hoidettavien erityispiirteet, sillä vanhusten terveydentilat ovat hyvin vaihtelevia. Hoidettavia on lähes omillaan toimeentulevista vaikeasti dementoituneisiin. Tenkanen (1998, 53-41) on tutkinut vanhusten kotipalvelun laatua asiakkaiden näkökulmasta. Hänen tutkimustuloksissaan näkyy useita vanhusten hoitotyön laatuvaatimuksia niin kotipalvelun organisoinnista kuin työntekijöiden ja asiakkaan välisestä suhteesta. Organisoinnin suhteen laadun esiin tuovina ominaisuuksina pidettiin ensinnä palvelun saatavuutta eli tapaamisia piti olla riittävästi ja käyntiajankohdista piti pitää kiinni. Toinen tärkeä laatutekijä liittyi ajansaantiin eli päivystys piti olla tavoitettavissa jatkuvasti, niin päivisin kuin iltaisin. Myös jatkuvuutta pidettiin tärkeänä. Sama työntekijä tai edes saman ryhmän työntekijä, jolla oli sama käsitys vanhuksen kanssa tehtävästä työstä, koettiin parhaaksi auttajaksi. Tenkanen havaitsi erityisen tärkeäksi työntekijän ja asiakkaan välisen kohtaamisen. Hoitosuhteessa nousi tärkeäksi avoimuus, luottamus, ystävällisyys ja ymmärtämys. Hoitajan piti siis asettua asiakkaan asemaan ja täten antaa henkilökohtainen tukensa. Molemmiin puoleista avoimuutta ja luottamusta ei kuitenkaan voinut pitää itsestään selvinä, vaan ne edellyttivät molempien osapuolten halukkuutta.

Kuntaliiton laatuprojektin LASSO:n mukaan vanhusten hoidossa on laadun parantamiseksi otettava huomioon palvelu, hoito ja hoiva kokonaisvaltaisesti. On tärkeää laatia jokaista asiakasta varten palvelu- ja hoitosuunnitelma, joka perustuu yksilöllisesti selvitettyyn palvelutarpeeseen. Tätä varten tulisi kuulla asiakasta ja mahdollisesti hänen omaisiaan. Tämän lisäksi on mahdollista käyttää esim. toimintakykykymittareita, jotta saataisiin kokonaiskuva vanhuksen kunnosta ja siten hänen tarvitsemistaan palveluista. Palvelu- ja hoitosuunnitelmaa on tarkistettava säännöllisin väliajoin ja siihen on tarpeen mukaan tehtävä muutoksia. Kuntaliiton projektissa käytetty malli vaatii aikaa ja sitoutumista niin asiakkaan kuin hoitohenkilökunnan puolelta. Kuitenkin LASSO –projektin yhteydessä Asikkalasta saatiin hieman huonoja tuloksia suunnitelmien käytöstä. Se ei koordinoitunut työtä ja palveluja. Asiakkaiden puolelta sitoutuminen jäi puutteelliseksi. Asiakas- ja palvelu suunnitelmaa lähdettiin kehittämään saatujen tietojen perusteella. Kuntaliiton työryhmä uskoi sen

kuitenkin olevan lähtökohta laadukkaampaan palveluun vanhusten hoidossa. (Holma & Vierus 1999, 26-27.)

#### **4 Yhteenveto**

Työssä oppimisen teoriaa käsittelevä luku lähtee liikkeelle työssä oppimisen määrittelystä ja kuvailusta. Kuitenkin tässä vaiheessa vielä keskitytään vain yksilön oppimiseen. Myös seuraavassa luvussa, joka käsittelee työhön sosiaalistumista ja tiedon välittymistä työssä, on kysymys yksilöstä. Sosialisatiota käsitellään niin perinteiseltä sosiologiselta kannalta roolien ja kulttuurin välittymisenä, kuin myös Nonakan ja Takeuchin teorian pohjalta yhtenä tiedon välittymisen tapana organisaatiossa. Sen mukaan sosialisatiota tapahtuu, kun hiljainen tieto välittyy eteenpäin hiljaiseksi tiedoksi. Muita tiedon välittymisen tapoja on teorian mukaan ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen riippuen siitä, millainen on välittyvän tiedon luonne ja millaisena tietona se välittyy eteenpäin (hiljainen <-> eksplisiittinen tieto).

Kappaleessa Työ, tieto ja oppiminen tarkastellaan yksilön lisäksi ryhmiä ja organisaatioita. Halutaan siis korostaa, ettei oppiminen työssä ole vain yksilön ominaisuus. Kokemuksellisen oppimisen syklin kautta oppimista tapahtuu eri tasoilla organisaatiossa. Sykleissä esittäytyvät sosiaalisen toiminnan, reflektiiviset, kognitiiviset ja työtoiminnan prosessit. Tämän lisäksi myös organisaatioiden välinen oppiminen on mahdollista.

Viimeisessä työssä oppimista käsittelevässä luvussa (Ammatti-identiteetti ja ammatillinen kasvu) palataan jälleen yksilöön ja ammatissa toimimiseen. Paneudutaan yksilön ammatti-identiteetin kehittymiseen ja uraan. Esim. Meijers ja Wijers tuovat esiin käsitteen uraidentiteetti, joka käsittää yksilön suhteen työhön, itseen ja yhteiskuntaan. Ruohotien käyttämä käsite on taas ammatillinen kasvu, johon liittyy oppimisen itsesääätely. Tällöin ammatillinen ura on osaamisen kasvua, joka parhaimmillaan jatkuu koko työuran.

Motivaatiota käsittelevässä teoriaosuudessa lähdetään liikkeelle motivaation määrittelystä, josta edetään motivaatioteorioiden kehittymiseen. Lopuksi tuodaan esiin Ruohotien teoria motivaatioprosessin sekvenssikuvauksesta, johon tutkimuksen analyysissä pääasiassa nojataan. Teorian mukaan motivaatioprosessi kulkee kolmen vaiheen, motivaatioprosessin perustan,

motivaatioprosessin ytimen ja seurauksien, kautta. Yksilön tahto vaikuttaa taustalla koko prosessissa.

Motivaatioprosessin sekvenssikuvaus on yhdistelmä erilaisista motivaatioteorioista. Kaikkien näiden motivaatioteorioiden kehittymistä, joihin Ruohotie teoriassaan viittaa, ei voi tässä tutkimuksessa tarkastella, mutta joidenkin teorioiden kehittymistä on pyritty kuvaamaan. Esitetyt teorit on pyritty esittämään niin, että niistä näkyisi motivaatiotutkimuksen kumuloituva luonne. Tämän lisäksi niiden esiintuominen antaa konkreettisemmän kuvan etenkin työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Kuitenkaan teorioista on vältetty kirjoittamasta liian yksityiskohtaisesti, koska useiden esitettyjen teorioiden kehittämisen aikaan on ollut voimassa toisenlaiset tieteen tekemisen paradigmat. Tutkija ei myöskään katso tarkoituksenmukaiseksi teorioiden yksityiskohtaisia esityksiä. Teorioita on kuitenkin esitetty, koska niiden valossa löytyy hedelmällistä tietoa motivaation tutkimiseen.

## **3 Tutkimuksen toteutus**

### ***3.1 Tutkimusongelmat***

Tutkimusongelmat nousivat niin käynnissä olevasta kehittämisprojektista kuin myös tarpeesta selvittää henkilöstön yleistä työmotivaatiota. Tutkimusongelmat keskittyvät motivaatiokäsitteen ympärille. Pyrittiin siis löytämään tekijöitä ja prosesseja, joiden kautta nähdään näissä kolmessa hoitotyöorganisaatiossa työskentelevien motivaatio työhön ja työssä oppimiseen. Ensimmäinen alaongelmista on luonteeltaan kuvaileva. Sen avulla selvitettiin työntekijöiden työnkuva sekä se, millainen he kokevat sen olevan. Kuitenkaan tämä ongelma ei jää pelkästään selvitykseksi, vaan siinä pyrittiin selvittämään myös mahdollisia eroja työyhteisöjen ja niiden sisällä eri ryhmien välillä. Toinen alaongelma keskittyy henkilökunnan työmotivaatioon ja kolmas taas työssä oppimiseen kohdistuvaan motivaatioon. Työssä oppimisen motivaatiota tarkasteltiin erityisesti KEHIS –projektin näkökulmasta.

Pääongelma:

Millainen on hoitotyöorganisaatioissa työskentelevien motivaatio työhön ja työssä oppimiseen?

Alaongelmia:

Millaisena työntekijät kokevat työnsä?

Mitkä tekijät motivoivat/ dismotivoivat työntekijöitä työskentelyyn hoitotyöorganisaatioissa?

Mitkä tekijät motivoivat/ dismotivoivat työntekijöitä KEHIS –projektissa työhön ja työssä oppimiseen?

### **3.2 Tutkimuksen metodivalinnat**

Tutkimus toteutettiin pääasiassa kvantitatiivisin menetelmin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä johtopäätökset aiemmista tutkimuksista. Sen luonne on teoriaa vahvistava ja sen tulokset pyritään esittämään arkipäiväisen kokemukset ylittävinä teorioina. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus voidaan kuitenkin nähdä toisiaan täydentävinä suuntauksina. Kyseessä ei ole siis puhdas dikotomia, vaan nämä suuntaukset voidaan nähdä myös jatkumon kahtena ääripäänä. (Hirsjärvi ym. 2000, 124-125.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja siihen liittyviä asioita, tapahtumia ja käyttäytymistä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa asioiden kuvaaminen tapahtuu numeerisessa muodossa. Siinä selvitetään lukumääriin, prosenttiosuuksiin tai eri asioiden välisiin riippuvuuksiin tai muutoksiin liittyviä tekijöitä. (Heikkilä 1999, 15-16.) Tutkimus on siis pääosin kvantitatiivinen ja koostuu kyselylomakkeesta, jonka vastauksia voidaan tulkita numeerisesti. Lomaketta kuvataan tarkemmin seuraavassa luvussa. Tutkimuksen kvalitatiivinen osa muodostuu kyselylomakkeen avoimista vastauksista, joita ei siis koodattu numeeriseen muotoon kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Tutkimusotteeni on kuvaileva. Kuvailevan tutkimusotteen tarkoituksena on dokumentoida ilmiöstä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä (Hirsjärvi ym. 2000, 127.).

Tutkimus on tapaustutkimus, joka kohdistuu rajattuun ihmisjoukkoon. Perinteisesti kvantitatiivista tutkimusta on käytetty survey-tutkimuksissa, joissa otosjoukko määrittyy perusjoukosta tutkimuksen päämäärän mukaan. Tapaustutkimus on katsottu siis kvalitatiiviseksi tutkimuslähtökohdaksi. Tutkija kuitenkin katsoi tapaustutkimuksen olevan oikeutettu lähestymistapa tässä tutkimuksessa. Tutkimuskohteena oli siis kolmen hoitotyöorganisaation jäsenten motivaatio työhön ja työssä oppimiseen. Näitä organisaatioita yhdistää saman kaupungin ja

saman alueen asiakaskunnan lisäksi yhteinen henkilöstön kehittämisprojekti (KEHIS –projekti). Tutkimusjoukko oli siis kaikki näiden organisaatioiden henkilökuntaan kuuluvat työntekijät. Henkilökunta otettiin tutkimukseen mukaan kokonaisuutena, josta muodostuu tutkittu tapaus. Näin saatiin tutkittua koko työyhteisön näkemyksiä työstään ja työkulttuuristaan sekä heidän henkilökohtaisesta motivaatiostaan työskennellä näissä hoitotyöorganisaatioissa.

Syrjälän ja Nummisen (Syrjälä & Numminen 1988, 19.) mukaan tapaustutkimuksessa tutkittavalla tapauksella täytyy olla erityisluonne, jotta tapaustutkimuksesta tulisi mielekäs. Heidän mukaansa tapauksen tulisi olla jotain seuraavista: mahdollisimman tyypillinen, rajatapaus, ainutkertainen, poikkeuksellinen, opettava tai paljastava. Tutkija katsoo tutkimuksen kohteen olevan mahdollisimman tyypillinen eli sen tulokset olisivat siirrettävissä toisiin samankaltaisiin tilanteisiin. Tutkittavat organisaatiot ja työntekijät edustavat normaaleita hoitoalan yrityksiä. Henkilöstön työmotivaation perusteet sekä vaikutukset samantyyppisissä henkilöstönkehittämisprojekteissa voivat siis olla samansuuntaisia muihin hoitoalan organisaatioihin siirrettynä.

Merriamin mukaan tapaustutkimuksen keskeiset ominaisuudet ovat partikularistisuus, deskriptiivisyys, heuristisuus ja induktiivisuus. Partikularistisuus tarkoittaa keskittymistä tiettyyn tilanteeseen, tapahtumaan, ohjelmaan tai ilmiöön. Siitä, mitä tämä ko. tilanne tms. edustaa, luodaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Deskriptiivisyys tarkoittaa taas sitä, että tapaustutkimus on rikas kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Rikkaalla kuvauksella Merriam viittaa täydelliseen kirjalliseen kuvaukseen kokonaisuudesta, jota tutkitaan. Heuristisuus on sitä, kun tapaustutkimus valaisee lukijan ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Uusien merkitysten löytäminen, lukijan kokemusten laajeneminen tai jo tiedetyn tiedon varmistaminen voivat seurata tapaustutkimukseen perehtymistä. Induktiivisuus viittaa siihen, että tapaustutkimus pohjautuu induktiiviseen päättelyyn. Uusien käsitysten, asioiden välisten suhteiden ja ymmärryksen löytäminen kuuluu nimenomaan tapaustutkimukseen. (Merriam 1988, 11-13.) Merriam käsittelee kirjassaan erityisesti kvalitatiivista tapaustutkimusta. Tutkija kuitenkin katsoo, että hänen mainitsemansa tapaustutkimuksen ominaispiirteet soveltuvat tutkimukseen etenkin, kun osa aineistosta on myös kvalitatiivista.

### **3.3 Aineiston hankinta**

Tutkittavalta joukolta, johon kuului kolmen tutkimuksessa olevan organisaation hoitotyötä tekevät työntekijät, kerättiin kyselylomake (ks. liite). Kyselylomakkeessa oli viisi osiota, joiden avulla pyritään löytämään vastaukset tutkimusongelmaan. Ensimmäisessä osassa hahmotettiin tutkittavan taustatiedot. Osa kaksi käsitteli sitä, millaista työ on. Tämän kuvailevan osan avulla haluttiin selvittää, millaisena työntekijät kokevat jokapäiväisen työnsä. Seuraavassa osassa kysymykset taas kohdistuivat siihen, millaisia asioita tutkittavat pitävät arvokkaina ja tärkeänä itselleen työssä. Neljäs osio koostui kysymyksistä, joissa selvitettiin työtyytyväisyyttä ja työstä saatuja henkisiä palkkioita heidän itsensä kokemana. Viimeisen osan kysymykset käsittelivät KEHIS –projektia ja sitä, miten se on vaikuttanut tutkittavien työhön ja siihen suhtautumiseen.

Kyselylomakkeessa päädyttiin käyttämään Osgoodin asteikkoa, joka on toinen käytetyimmistä asteikoista Likertin asteikon ohella. Osgoodin asteikossa annetaan vastausvaihtoehdot 5- tai 7 –portaisena asteikkona. Toisilleen vastakkaiset adjektiivit toimivat asteikon ääripäinä. (Heikkilä 1999, 53.) Osgoodin asteikon tutkija katsoi olevan strukturoimattomampi ja täten antavan vapauden vastata oman mielikuvansa pohjalta. Vastausvaihtoehtojen määrässä päädyttiin viiteen, koska seitsemän olisi tuonut turhaa hajontaa, eikä tutkija katsonut sen tuottavan tarpeellista informaatiota. Kuitenkaan vastausvaihtoehtojen määrää ei haluttu myöskään pudottaa neljään, koska ei haluttu pakottaa vastaajaa asennoitumaan selkeästi joko toiseen suuntaan. Tutkija näki, että vastausvaihtoehto kolme antoi vapauden olla asiasta mieltä ”siltä väliltä”. Tutkimuksessa kysymykset olivat siis väittämien muodossa ja tutkimukseen osallistujat vastaavat niihin arvioiden, ovatko he samaa vai eri mieltä väittämistä seuraavan asteikon mukaan.

Erittäin huonosti 1.....2.....3.....4.....5 Erittäin hyvin

Vastausten analysoinnissa on tosin käytetty Likertin asteikon tyyppistä jaottelua eli vastausvaihtoehto 1=erittäin huonosti, 2=melko huonosti, 3=siltä väliltä, 4=melko hyvin ja 5=erittäin hyvin.

Lomaketta ei esitettävä tutkijajoukolle, mutta lomakkeesta pyydettiin palautetta tutkimuksen ohjaajalta Esa Poikelalta sekä yhteyshenkilöltä Päivi Jurvaselta Kössi –säätiöstä. Palautteen pohjalta lomakkeen muotoa korjattiin ja kysymyksiä muutettiin ja lisättiin. Lomakkeen muodostamisen tueksi tutkija oli suorittanut suullisia esihaastatteluja vuoden 2001 tammikuussa Kössi –säätiössä. Haastatteluissa tutkijalle tuli tutuksi hoitotyöhön liittyvä käsitteistö ja työn kuva.

Tutkimusaineisto kerättiin pääasiassa vuoden 2001 viimeisten laulukoulutuksien yhteydessä. Koulutustilaisuuden alussa oli varattu aikaa lomakkeiden täyttämiseen. Tutkija kävi esittäytymässä

tutkittaville ja jakamassa lomakkeet henkilökohtaisesti. Tutkimuslomakkeet luovutettiin heti täyttämisen jälkeen takaisin tutkijalle. Kössi-säätiön henkilökunnan vastaukset lähetettiin postissa sekä muutama kappale Erityisasuntosäätiön vastauksista, koska näissä paikoissa laatutyöskentely- ja koulutus tapahtui työpaikalla, eikä muiden mukana Hämeen ammattikorkeakoulun tiloissa.

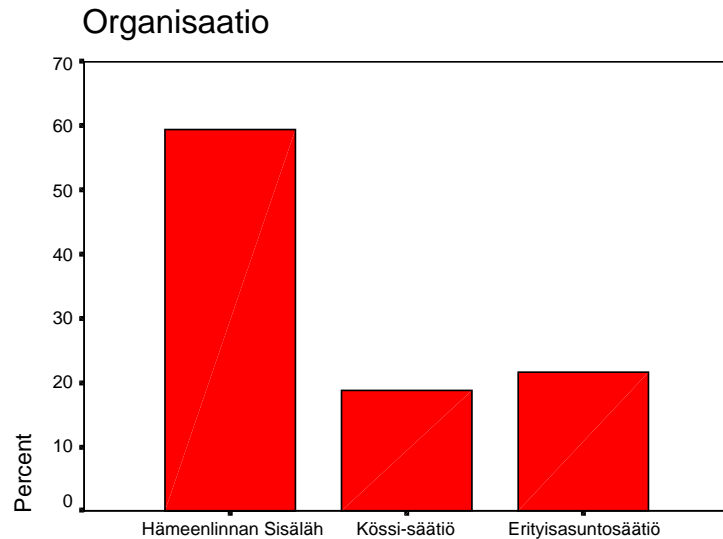
Tutkimuksen ollessa tapaustutkimus otosjoukko siis kattaa tapauksen kokonaisuudessaan eli koko perusjoukon. Toisin sanoen tutkimusjoukko koostui kolmen kohdeorganisaation kaikesta henkilökunnasta. Tutkimusjoukkoon kuului 101 työntekijää. Vastauksia annettiin 72 kappaletta. Laatukoulutuksien yhteydessä annettiin 51 vastausta ja postitse 21 vastausta. Kössi –säätiöltä, jossa työskentelee 25 ihmistä, lähetettiin postitse vastauksia 15, joten vastausprosentti oli 64. Erityisasuntosäätiöltä, jossa työskentelee taas 19 ihmistä, vastauksia tuli 16, joten vastausprosentti oli 84. Hämeenlinnan Sisälähetykseltä annettiin vastauksia 41. Henkilökuntaa oli 57, joten vastausprosentti oli 72. Laatukoulutuksissa kerätyn aineiston vastausprosentti oli 100. Postitse saaduista lomakkeista vastausprosentti oli vain 41. Kaiken kaikkiaan vastausprosentti oli kuitenkin 71. Kato oli siis koko tutkimusjoukosta 29%. Heikkilän (1999, 42-43.) mukaan vastaamattomuus aiheuttaa aina harhaa tuloksiin, koska vastaamattomat voivat joiltain ominaisuuksiltaan olla erilaisia kuin kyselyyn vastanneet.

Syynä vastaamatta jättämiseen on varmastikin pääasiassa kiire työpäivien aikana. Kyselyhän tavallaan osana työpäivää ja osana työssä tapahtuvaa kehittämissuunnitelmaa. Kiire on tavallinen ilmiö hoitoalan työssä, mikä tulee selvästi esiin vastausten analysoinnissa seuraavassa luvussa. Kiireellisenä päivänä ei välttämättä ole aikaa täyttää lomaketta, minkä jälkeen kysely voi unohtua kokonaan. Katoon voi lisäksi olla syynä se, että kysely ei tavoittanut ehkä kaikkia henkilökuntaan kuuluvia työntekijöitä. Työskentely vuoroissa ja viikonloppuisin on mahdollisesti aiheuttanut sen, että joitakin työntekijöitä ei ole tavoitettu. Tutkija ei itse lähettänyt lomakkeita yksiköihin, vaan yhteyshenkilö Kössi –säätiöstä toimitti lomakkeet eteenpäin.

### ***3.4 Tutkimusjoukon ja taustamuuttujien tarkastelua***

Tutkimusjoukko koostui kolmen eri organisaation henkilökunnasta, joista suurin on Hämeenlinnan Sisälähetyksen palveluksessa (59 %). Kössi -säätiön henkilökuntaa oli tutkimuksessa mukana 19 % ja Erityisasuntosäätiön henkilökuntaa 22%. Prosenttilukujen graafinen esitys näkyy taulukosta 3.

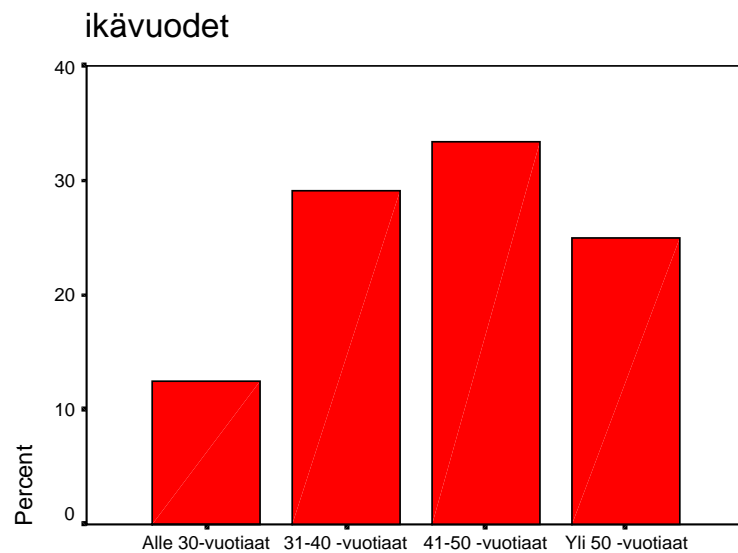




Organisaatio

*Taulukko 3: Organisaatioiden henkilökuntamäärä*

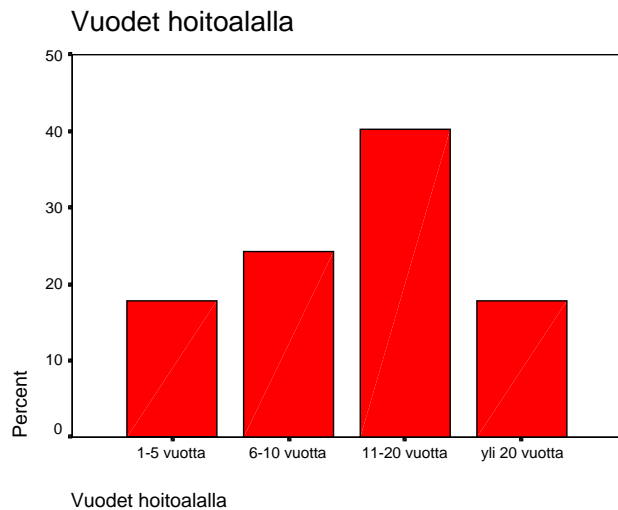
Tutkimusjoukko koostui yhteensä 72 vastauksesta, joista naisia oli 67 ja miehiä vain 5. Iältään joukko jakaantui siten, että alle 30-vuotiaita oli vähiten (13 %). 31-40 -vuotiaita oli 29 %, 41-50 -vuotiaita 33 % ja yli 50 -vuotiaita 25 %. Tutkimusjoukon ikäjakaumaa kuvataan graafisesti taulukossa 4.



ikävuodet

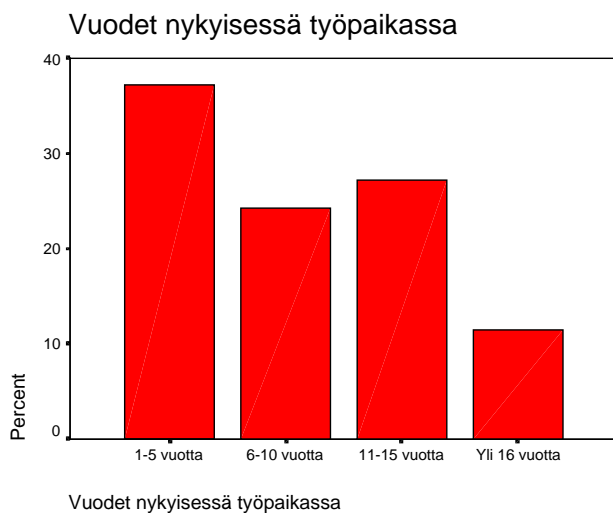
*Taulukko 4: Tutkimusjoukon ikäjakauma*

Työvuosia tutkittaville oli kertynyt seuraavasti (taulukko 5). Hoitoalalla yhteensä työvuosia oli kertynyt alle yhdestä viiteen vuoteen 18 % :lla tutkimusjoukosta. 6-10 vuotta hoitoalalla työskennelleitä oli 24 % ja 11-20 vuotta 40 %. Yli 20 vuotta alalla olleita oli 18 %.



*Taulukko 5: Työskentelyvuodet hoitoalalla*

Nykyisellä työpaikalla työvuosia oli kertynyt 37 %:lle tutkittavista alle viisi vuotta. 6-10 vuotta nykyisessä työpaikassa työskennelleitä oli 24 % tutkimusjoukosta ja 11-15 vuotta 27 %. Yli 16 vuotta samalla työpaikalla työskennelleitä oli 12 %. Työvuosien kertymistä nykyisellä työpaikalla kuvataan taulukossa 6.



*Taulukko 6: Työskentelyvuodet nykyisessä työpaikassa*

Tutkimusjoukosta oli 90 % vakituksessa työsuhteessa ja 10 % määräaikaisessa työsuhteessa. Päivätyössä tutkittavista työskenteli 25 %. Kaksivuorotyötä teki 32 % ja kolmivuorotyötä 43 %.

Tutkimusjoukosta sairaanhoitajan tutkinnon oli suorittanut 14 henkilöä, joista 7 oli erikoistunut psykiatriaan, mielisairaanhoidon tai sisäkirurgiaan. Perushoitajia ja lähihoitajia joukosta oli 25, joiden lisäksi muita kouluasteen tutkinnon suorittaneita hoitajia (mielisairaanhoidaja, kehitysvammaisten hoitaja) oli 5. Kodinhoitajan tutkinnon suorittaneita oli 9. Muita tutkintoja suorittaneita (esim. liikunnanohjaaja, kotitalousopisto, kemian laborantti, talouskoulu, ammattikoulu) oli tutkimusjoukosta 13. Lisäksi 6 oli jättänyt kohdan täyttämättä.

Tällä kohtaa täytyy muistaa, että Kössisäätiö perustettiin vasta 1989 ja toiminta Parolantien palvelukodissa alkoi vuonna 1991, joten Kössisäätiöllä ei ole edes voinut työskennellä yli 10 vuotta. Erityisasuntosäätiö on niinkään perustettu vasta vuonna 1986, joten myöskään sen työntekijät eivät ole voineet työskennellä säätiön palveluksessa yli 15 vuotta. Tutkimusjoukkoon kuuluvista organisaatioista ainoastaan Hämeenlinnan Sisälähetys omaa pitkät juuret aina vuodesta 1907 asti.

Vastanneista 70 % työskenteli pääsääntöisesti vanhuksien kanssa. Kehitysvammaisten kanssa pääsääntöisesti vastasi työskentelevänsä 15 %, dementoituneiden kanssa 7 % ja muiden erityisryhmien parissa 8 %. Tämä ei kuitenkaan kerro täysin työnkuvasta, sillä 61 % vastanneista työskenteli tämän lisäksi myös muiden ryhmien kanssa. Suurimpana toissijaisena asiakasryhmänä olivat dementoituneet, joiden parissa 46 % kaikista vastanneista teki työtänsä (eli 75 % työntekijöistä, jotka työskentelivät enemmän kuin yhden ryhmän kanssa). Vanhukset olivat toissijainen asiakasryhmä 6 %:lla, kehitysvammaiset 1 %:lla ja muut erityisryhmät 8 %:lla. 39 % kaikista vastanneista työskenteli vain yhden asiakasryhmän parissa. Tämän lisäksi vielä 17 %:lla vastanneista työskenteli kolmannen asiakasryhmän parissa, jotka jakautuivat tasaisesti mainittujen erityisryhmien keskuudessa (prosentit koko tutkimusjoukosta: vanhukset 4 %, kehitysvammaiset 7 %, dementoituneet 3 % ja muut erityisryhmät 3 %).

### **3.5 Mittarin tarkastelua**

Kyselylomakkeen kysymykset oli aseteltu siten, että vastaaja ympyröi numeron väliltä 1-5 riippuen miten väittämä pitää paikkansa vastaajan kohdalla. 1 ja 5 olivat ääripäät, joita kuvattiin siten, että 1

tarkoittaa erittäin huonoa paikkansa pitävyyttä ja 5 erittäin hyvää paikkansa pitävyyttä. Numerot 2, 3 ja 4 luokiteltiin siten, että 2 tarkoittaa melko huonoa, 3 on siltä väliltä ja 4 melko hyvin.

Tutkimuksen summamuuttujien reliabiliteettia mitataan Cronbachin alfan avulla. Cronbachin alfan avulla mitataan korrelaatiota summamuuttujan muuttujien välillä. Korrelaatio kertoo muuttujien yhtenäisyydestä. Matalin hyväksyttävä alfan arvo reliabiliteetin säilyttämiseen on sanottu olevan 0,60. (Metsämuuronen 2000/5, 34-36). Tutkimuksessa tämä hyväksytty alfan arvo alittuu vain yhden summamuuttujan kohdalla ja siinäkin vain hieman (0,58), joten muuttujia voi pitää luotettavina. Analyysi on tehty SPSS –ohjelmistolla, jossa alfan laskeminen perustuu muuttujajoukon korrelaatiokertoimen keskiarvon käyttöön (mt. 34). Muuttujan perässä suluissa on kerrottu muuttujan keskihajonta.

Työn motivaatioulottuvuuksia mittaavan summamuuttujan alfan arvo on 0,85. Muuttujien 24, 25, 26 ja 27 poisjättäminen alentaisi alfan arvoa. Ainoastaan muuttujan 29 poistaminen nostaisi alfan arvoa, mutta vain hieman (0,88).

24. Työni on monipuolista (1,11)

25. Työni on haastavaa (1,05)

26. Työni on mielekästä (0,95)

27. Työni on vastuullista (0,72)

28. Työni on vaihtelevaa (0,95)

29. Työni on yhteiskunnallisesti merkittävää (1,09)

Palautteen saamista työstä mittaavan summamuuttujan alfan arvo on 0,78. Kysymysten 31 ja 32 poistaminen laskisi alfan arvoa, mutta esimieheltä palautteen saamista mittaavan muuttujien (kysymys 30) poistaminen lisäisi alfan arvoa saaden arvon 0,84.

30. Saan esimieheltäni rakentavaa palautetta työstäni (1,21)

31. Saan palautetta työstäni työtovereiltani (1,03)

32. Saan kiitoksen hyvin tehdystä työstä (1,06)

Ilmapiirin vaikutusta työhön ja motivaatioon mittaavan summamuuttujan alfan arvo on 0,67. Osien poisjättäminen ei aiheuttaisi alfan arvon nousua kuin kysymysten 38 ja 39 kohdalla. Näissäkin tapauksissa alfan arvon nousu olisi marginaalinen (kysymys 38: 0,68, kysymys 39: 0,69).

37. Ilmapiiri työpaikalla vaikuttaa motivaatiooni (0,84)

38. Voin itse vaikuttaa ilmapiiriin työpaikalla (0,75)

- 39. Yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa ilmapiiriin työpaikalla (0,75)
- 40. Johtamistapa vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin (0,88)
- 41. Pidän arvossa avointa ja rehellistä ilmapiiriä työpaikalla. (0,61)

Työssä kehittymistä mittaavan summamuuttujan alfan arvo on 0,78. Minkään osion poisjättäminen ei nostaisi alfan arvoa.

- 46. Työni tulee olla monipuolista (0,68)
- 47. Työni tulee olla haastavaa (0,71)
- 48. Mahdollisuudet uralla etenemiseen ovat minulle tärkeitä (0,98)
- 49. Haluan kehittää itseäni ammatillisesti (0,99)

Työssä sisäistä palkitsevuutta mittaavan summamuuttujan alfan arvo on 0,82. Vain kysymyksen 55 poistaminen nostaisi alfan arvoa, mutta vain arvoon 0,84.

- 52. Tunnen tekeväni kutsumustyötä (1,08)
- 53. Koen onnistuvani ja menestyväni työssäni (0,75)
- 54. Tunnen työskenteleväni oikealla alalla (0,99)
- 55. Tunnen työskenteleväni yhteiskunnallisesti tärkeällä alalla (1,08)

Työn ulkoisten tekijöiden palkitsevuutta mittaavan summamuuttujan alfan arvo on 0,58 eli se jää hieman alle suositellun alfan raja-arvon. Kysymyksen 59 poistaminen sen sijaan nostaisi alfan arvon 0,68:aan. Kysymys 59 koskee tyytyväisyyttä palkkaukseen ja se siis korreloi heikosti muiden kysymysten kanssa. Sen sijaan muiden osien poisjättäminen laskisi selvästi arvoa entuudestaan. Muuttujat mittaavat siis työn ulkoisten tekijöiden palkitsevuutta. Nämä tekijät ovat yhteydessä toisiinsa mm. Herzbergin teorian mukaan. Tämän vuoksi muuttuja 59 jätettiin mukaan tähän summamuuttujaan. Tutkija katsoi tämän mahdolliseksi myös siksi, että alfan arvo jää vain hieman suositellun rajan alapuolelle.

- 56. Olen tyytyväinen työpaikkani ilmapiiriin (0,93)
- 57. Olen tyytyväinen työpaikkani ihmissuhteisiin (0,89)
- 58. Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan (1,14)
- 59. Olen tyytyväinen saamaan palkkaan (1,04)

KEHIS –projektin vaikutusta työhön mittaavan summamuuttujan alfan arvo on 0,88 eli suositeltu minimi alfan arvo 0,6 ylittyy reilusti. Jokaisen muuttujan kohdalla lisäksi alfan arvo alenisi, jos se jätettäisiin pois.

60. KEHIS –projekti on muuttanut työtäni (0,86)
61. KEHIS –projekti on muuttanut suhtautumistani työhöni (0,93)
62. KEHIS –projekti auttaa minua näkemään työni tärkeämpänä (0,97)
63. KEHIS –projekti on muuttanut suhtautumistani työpaikkaani (0,93)
64. KEHIS –projekti auttaa kehittymään työssäni (0,92)
65. KEHIS –projekti auttaa jaksamaan työssä paremmin (1,02)

KEHIS –projektin motivoimisvaikutuksia mittaavan summamuuttujan alfan arvo oli 0,84, joten myös se ylittää suositellun arvon reilusti. Alfa arvo alenisi, jos kysymyksistä 66, 67 tai 68 jokin jätettäisiin pois. Kysymyksen 69 poisjättäminen nostaisi hiukan alfan arvoa (0,88).

66. Koen KEHIS –projektin mielenkiintoiseksi (0,95)
67. Koen KEHIS –projektin haastavaksi (0,94)
68. KEHIS –projekti on motivoinut minua työni tekemisessä (0,93)
69. KEHIS –projekti motivoi minua itseni kehittämiseen ja opiskeluun jatkossa. (0,95)

<b>Summamuuttuja</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Keskihajonta</b>
Motivaatioulottuvuudet	3,78	0,74
Palautteen saaminen työstä	2,98	0,92
Ilmapiirin vaikutus työhön ja motivaatioon	4,38	0,54
Työssä kehittyminen	3,87	0,66
Työn sisäinen palkitsevuus	3,67	0,79
Työn ulkoisten tekijöiden palkitsevuus	3,17	0,67
KEHIS –projektin vaikutus työhön	2,69	0,74
KEHIS –projektin motivoivuus	2,67	0,79

*Taulukko 7: Summamuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat*

Summamuuttujia tarkastellaan yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Tässä testissä muuttujien arvojen vaihtelua arvioidaan variansseilla eli keskihajontojen neliöillä ja siten analyysi perustuu ryhmien välisen keskiarvon ja ryhmien sisäisen vaihtelun vertailuun. Jos yksisuuntaisessa varianssianalyysissä määrittävien muuttujien ryhmien välinen vaihtelu on selvästi suurempaa kuin

ryhmän sisäinen vaihtelu, tulee ryhmien välinen ero esiin. (Heikkilä 1998, 214-215.) Varianssianalyysi-tekniikoita on useita erilaisia. Tässä tutkimuksessa käytetään Bonferroni –testiä. Määrittävät muuttujat ovat työajat, ikä, vuodet hoitoalalla ja vuodet nykyisessä työpaikassa. Sukupuolen mukaan määräytyvää tarkastelua ei kannata tehdä, koska vain 5 vastaajaa oli miehiä, kun taas naisia oli 67.

Työajat on luokiteltu seuraavasti kyselylomakkeessa.

Päivätyö (18 informanttia)

Kaksivuorotyö (23 informanttia)

Kolmivuorotyö (31 informanttia)

Ikä on jaettu neljään luokkaan seuraavasti.

Alle 30 –vuotiaat (9 informanttia)

31-40 –vuotiaat (21 informanttia)

41-50 –vuotiaat (24 informanttia)

Yli 50 –vuotiaat (18 informanttia)

Vuodet hoitoalalla on jaettu niin ikään neljään eri luokkaan.

1-5 vuotta (11 informanttia)

6-10 vuotta (15 informanttia)

11-20 vuotta (25 informanttia)

Yli 20 vuotta (11 informanttia)

Vuodet nykyisessä työpaikassa on myös jaettu neljään luokkaan

1-5 vuotta (26 informanttia)

6-10 vuotta (17 informanttia)

11-15 vuotta (19 informanttia)

Yli 16 vuotta (8 informanttia)

Organisaation mukaista jakoa ei luokitettu.

Kössi-säätiö (15 informanttia)

Hämeenlinnan Sisälähetys (41 informanttia)

Erityisasuntosäätiö (16 informanttia)

## 4 Tutkimuksen tulokset

### **4.1 Millaisena tutkittavat kokevat työskentelyn hoitotyössä?**

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osassa vastaajat kuvailivat työtänsä. Osa muuttujista on otettu mukaan summamuuttujiin. Seuraavana käsitellään kuitenkin prosenttilukuja työtä kuvaavista yksittäisistä muuttujista, minkä jälkeen siirrytään käsittelemään summamuuttujien varianssianalyysyjä.

Palkkaus koettiin riittämättömäksi. Vain 2 vastaajaa koki palkan hyvin riittäväksi. Peräti 60 % koki, että palkka on riittämätön. Vastauksien keskiarvo on 2,3, minkä voi katsoa kertovan selkeästä tyytymättömyydestä palkkaukseen. Lisäksi yli puolet (53%) katsoi, että palkka ei vastannut heidän hankkimaansa koulutusta. 21 % katsoi palkan vastaavan melko hyvin tai erittäin hyvin koulutusta.

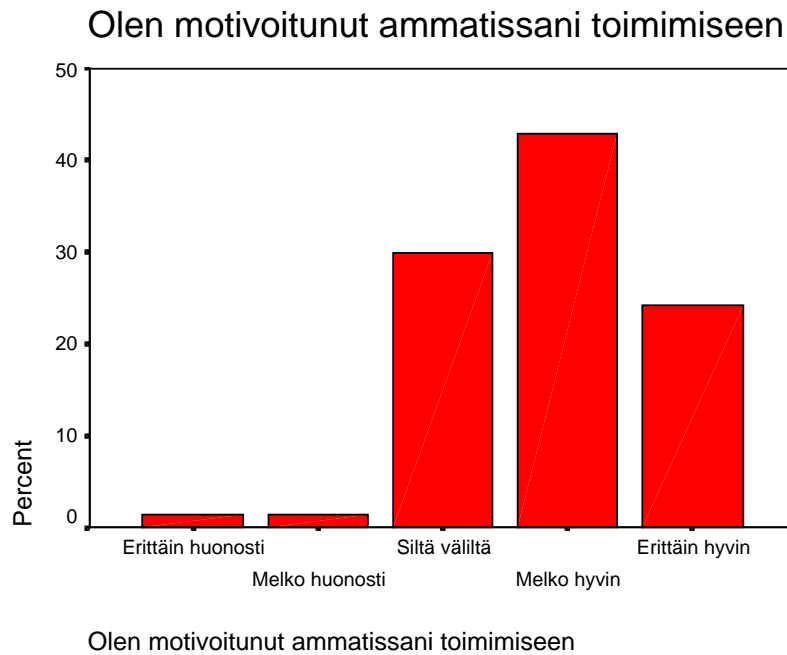
25 % katsoi olevansa koulutustaan vastaamattomissa töissä, mutta 44 % työskenteli koulutusta vastaavissa töissä. Uralla etenemiseen näki harva mahdollisuuksia (16 % vastanneista). Suurin osa piti tätä epätodennäköisenä (54%).

Työnsä koki henkisesti erittäin raskaaksi henkisesti 22 % ja melko raskaaksi 28 % vastanneista. 30 % ei kokenut työnsä rasittavan henkisesti. Keskiarvo vastauksille oli 3,3. Fyysisesti erittäin raskaaksi työnsä koki 25 % vastaajista ja melko raskaaksi 22 %. 33 % prosenttia vastanneista ei kokenut työtänsä raskaaksi. Keskiarvo vastauksissa oli 3,3 %. Prosenttiluvut ovat samankaltaiset sekä työn henkistä että fyysistä raskautta koskevissa kohdissa. Keskiarvojen mukaan työ koetaan keskimäärin raskaaksi.

Kysymykseen työn motivoivuudesta 43 % vastasi työn olevan melko motivoivaa ja 24 % koki työnsä erittäin motivoivaksi (taulukko 8). Vain yksi vastaaja koki työnsä erittäin demotivoivaksi ja yksi melko demotivoivaksi. Vastausten keskiarvo oli 3,9, jota voidaan pitää korkeana ja olevan osoitus vahvasta motivoituneisuudesta työhön vastaajien keskuudessa.



Taulukko 8: Ammatissa toimimisen motivoivuus (kysymys 33)



Työpaikan ihmissuhteita koskevan kysymyksen vastaukset keskittyivät ääripäiden väliin. Ääripäiden vastausprosentit olivat pienet: työpaikan ihmissuhteiden koki olevan erittäin huonoja vain 3 % vastanneista, mutta erittäin hyviksi ne koki vain 6 %. Melko huonoksi koki ihmissuhteet 25 %, melko hyviksi 33 % ja siltä väliltä 33 %. Keskiarvo oli 3,14, joten keskimäärin ihmissuhteet työpaikalla koettiin jonkin verran positiivisen puolelle.

Esimiehen oikeudenmukaisuutta kysyttäessä vastaukset jakaantuivat selkeästi positiivisen puolelle. Erittäin oikeudenmukaisena esimestään piti 32 % tutkimusjoukosta ja melko oikeudenmukaisena 29 %. 24 % vastasi siltä väliltä ja 15 % piti esimestään melko tai erittäin vähän oikeudenmukaisena. Keskiarvo oli 3,7.

Varianssianalyysin mukaan erottui Sisälähetys Erityisasuntosäätiötä työn motivaatioulottuvuuksia koskevan summamuuttujan keskiarvojen suhteen negatiivisempänä (taulukko 9). Toisin sanoen Erityis-asuntosäätiön työntekijät kokevat työnkuvansa monipuolisempänä kuin Sisälähetysten työntekijät ( $p < ,05$ ). Varianssianalyysin F-arvo oli 3,50 ( $p < ,05$ ). Sisälähetysten ja Kössi-säätiön vastausten väliltä ei löytynyt eroja kuin ei myöskään Erityisasuntosäätiön ja Kössi-säätiön väliltä.

(I) Organisaatio	(J) Organisaatio	Mean difference (I-J)	Sig.
Sisälähetys	Kössi-säätiö	-0,305	0,579

	Erityisasuntosäätiö	-0,561	0,039
Kössi-säätiö	Sisälähetys	0,305	0,579
	Erityisasuntosäätiö	-0,256	1,000
Erityisasuntosäätiö	Sisälähetys	0,561	0,039
	Kössi-säätiö	0,256	1,000

*Taulukko 9: Työn motivaatioulottuvuudet*

Varianssianalyysien mukaan minkään muun jaottelevan muuttujan suhteen ei löytynyt eroja työn motivaatioulottuvuuksia mittaavaan summamuuttujaan, eikä myöskään työssä kehittymistä tai ilmapiiriä koskeviin summamuuttujiin.

Palautteen saamista työstä koskevan summamuuttujan mukaan löytyi eroja sekä organisaation että samassa työpaikassa työskenneltyjen vuosien perusteella. Ensinnä organisaation mukaan tehdyn varianssianalyysin, jota kuvataan taulukossa 10, F-arvo oli 4,99 ( $p=,01$ ). Sisälähetyksen työntekijät kokivat saavansa palautetta työstään huonommin kuin muiden organisaatioiden työntekijät. Ero oli tilastollisesti merkittävä Erityisasuntosäätiön kohdalla ( $p<,05$ ), mutta ero oli hyvin lähellä tilastollista merkittävyyttä myös Kössi-säätiön kohdalla ( $p=0,059$ ). Jos eroa on, olisi se todennäköisesti tullut näkyviin tilastollisesti merkittävänä, jos aineisto olisi ollut laajempi.

(I) Organisaatio	(J) Organisaatio	Mean difference (I-J)	Sig.
Sisälähetys	Kössi-säätiö	-0,650	0,059
	Erityisasuntosäätiö	-0,673	0,034
Kössi-säätiö	Sisälähetys	0,650	0,059
	Erityisasuntosäätiö	-0,222	1,000
Erityisasuntosäätiö	Sisälähetys	-0,673	0,034
	Kössi-säätiö	0,222	1,000

*Taulukko 10: Palautteen saaminen työstä organisaatioittain*

Palautteen saamista työstä käsittelevään summamuuttujaan vaikutti siis myös työskentelyvuodet samassa työpaikassa (taulukko 11). Saatu F-arvo oli 6,61 ( $p<,01$ ). Varianssianalyysin perusteella merkittäviä eroja löytyi siten, että 11-15 vuotta nykyisessä työpaikassa työskennelleet kokivat saavansa heikoiten palautetta ja kiitosta työstään. Ero oli merkitsevä verrattuna 1-5 vuotta ja 6-10 nykyisessä työpaikassa työskennelleisiin ( $p<,01$ ). Ero löytyi myös verrattuna yli 16 vuotta

työskennelleisiin ( $p < 0,05$ ). Tämä ryhmä antoi siis keskimäärin alhaisimmat vastaukset eli kokivat, etteivät saa palautetta työstään. Muiden ryhmien väliltä ei löytynyt eroja varianssianalyysissä.

(I) Vuodet nykytyöpaikassa	(J) Vuodet...	Mean difference (I-J)	Sig.
1-5 vuotta	6-10 vuotta	-0,108	1,000
	11-15 vuotta	0,921	0,002
	Yli 16 vuotta	-0,083	1,000
6-10 vuotta	1-5 vuotta	0,108	1,000
	11-15 vuotta	1,029	0,002
	Yli 16 vuotta	0,024	1,000
11-15 vuotta	1-5 vuotta	-0,921	0,002
	6-10 vuotta	-1,029	0,002
	Yli 16 vuotta	-1,004	0,028
Yli 16 vuotta	1-5 vuotta	0,083	1,000
	6-10 vuotta	-0,025	1,000
	11-15 vuotta	1,004	0,028

*Taulukko 11: Palautteen saaminen työstä samassa työpaikassa työskentelyvuosien mukaan*

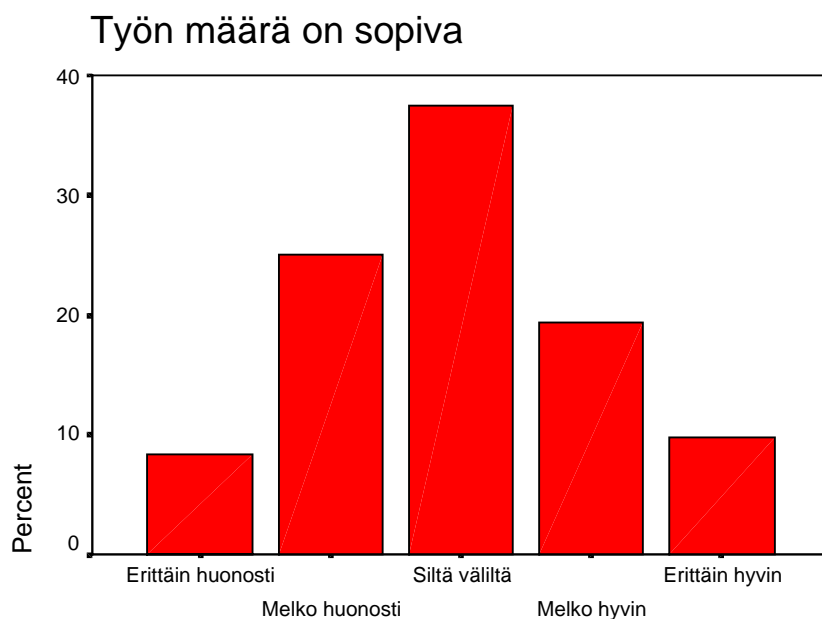
Työssäkehittymistä koskevaa summamuuttujaa varianssianalyysin mukaan jaotteli ikä (taulukko 12). Saatu F-arvo oli 4,78 ( $p < 0,01$ ). Merkittävä ero ( $p < 0,01$ ) löytyi 31-40 -vuotiaiden ja yli 50 -vuotiaiden väliltä. 31-40 vuotiaat olivat antaneet merkittävästi positiivisempia vastauksia kuin yli 50 -vuotiaat. Toisin sanoen 31-40 -vuotiaiden odotukset työn kuvasta ja näkymät työssä kehittämisestä ovat siis positiivisemmat kuin yli 50 -vuotiailla. Muiden ryhmien väliltä ei sen sijaan löytynyt tilastollisesti merkitsevää eroa.

(I) Ikäluokat	(J) Ikäluokat	Mean difference (I-J)	Sig.
Alle 30 -vuotiaat	31-40 -vuotiaat	-0,119	1,000
	41-50 -vuotiaat	0,302	1,000
	Yli 50 -vuotiaat	0,579	0,138
31-40 -vuotiaat	Alle 30 -vuotiaat	0,119	1,000
	41-50 -vuotiaat	0,421	0,143
	Yli 50 -vuotiaat	0,698	0,004

41-50 –vuotiaat	Alle 30 –vuotiaat	-0,302	1,000
	31-40 –vuotiaat	-0,421	0,143
	Yli 50 –vuotiaat	0,277	0,900
Yli 50 –vuotiaat	Alle 30 –vuotiaat	-0,579	0,138
	31-40 –vuotiaat	-0,698	0,004
	41-50 –vuotiaat	-0,277	0,900

*Taulukko 12: Työssä kehittyminen ikäryhmän mukaan*

Työmäärän koki sopivaksi 29 % vastaajista (taulukko 13). 33 % vastanneista tunsu, että työn määrä ei ollut sopiva. Enemmistö valitsi keskimmäisen luvun (3) kysymykseen työn määrän sopivuudesta (38 %). Keskiarvo kysymyksen kohdalla olikin 3,0 ja keskihajonta 1,09. Kuitenkin avoimessa vastauksessa tuli esiin kiire ja henkilökunnan vähäisyys. Seuraavassa kappaleessa käsitelen tarkemmin avointen vastausten sisältöä.



Työn määrä on sopiva

*Taulukko 13: Työmäärän sopivuus*

Lomakkeen ensimmäinen avoin kysymys oli kaksiosainen ja käsitteli työn ja työpaikan kokemista ja luonnetta. (Kysymys: Millaisia asioita haluaisit muuttaa työssäsi/ työpaikassasi? Millaisiin asioihin olet erityisen tyytyväinen työssäsi/ työpaikassasi?) Vastauksia annettiin yhteensä 43 lomakkeessa.

Vastauksissa ilmeni kaikkein selvimmin kiireisyys ja henkilökunnan vähyys. Yhteensä 22 vastauksessa toivottiin lisää aikaa ja henkilökuntaa. Töitä olisi paljon, mutta uutta henkilökuntaa ei palkata. Työ luonne kärsii, kun aika ei riitä laadukkaan hoitotyön tekemiseen. Hoitotyö jää siis yksipuoliseksi, kun vanhuksen tarpeita ei ehditä ottamaan huomioon halutulla tasolla. Vastaajat kokivat, että aika riittää pelkkään perushoitoon, vaikka he toivoisivat aikaa jäävän aitoon vuorovaikutukseen ja yksilöllisen hoidon tarjoamiseen. Vastaajat kokivat siis, ettei laadukkaan hoitosuhteen muodostamiseen tarvittavaa aikaa löydy tarpeeksi.

*Henkilökuntaa tarpeeksi; voisi vanhusten kanssa tehdä jotain, eikä vain pelkkää perushoitoa.*

*Lisäystä toivoisin työporukkaani. On ahdistavaa kuunnella kutsulaitetta, nostaa/kääntää/kuivittaa ja huomata dementoituneen lähtevän omille teilleen.*

*Kiireestä olisi päästävä, ei ehdi hoitaa vanhusta ihmisarvoisesti hänen tarpeitaan vastaavalla tavalla. Työ on urakointia. Omahoitajuuteen ei ole aikaa, eikä myöskään omaisien kanssa ehdi suunnittelemaan vanhusta koskevia asioita. Kun lähtee töistä, jää "risainen" olo, asiat jää kesken.*

Lisäksi ajanpuutteen koettiin aiheuttavan stressiä ja rutiininomaisen hoitotyön yksipuolistavan työnkuvaa.

*Toivoisin lisää henkilökuntaa, että olisi aikaa antaa vanhuksille enemmän kuin nyt, sillä kaikki aika menee perushoitoon, siksi työ on tällä hetkellä melko yksipuolista ja rutiininomaista.*

*Työmäärä on välillä kohtuuton. Ruokatunnit välillä jää pitämättä, kahvitunneista puhumattakaan.*

*Työn raskaus on ajoittain hallitsematonta.*

## **4.2 Mitkä tekijät motivoivat/ dismotivoivat hoitotyössä?**

### **4.2.1 Työn motivaatiotekijät**

Varianssianalysissä ei löytynyt eroja työn sisäistä tai ulkoisten tekijöiden palkitsevuutta koskevien summamuuttujien välillä minkään määrittävän muuttujan suhteen.

Avoimessa kysymyksessä käsiteltiin tekijöitä, jotka motivoivat ja auttavat jaksamaan. (Mitkä asiat motivoivat eniten työssäsi? Mitkä asiat auttavat jaksamaan työssäsi?). Vastauksia annettiin yhteensä 50 lomakkeessa.

Selkein motivaation lähde on työn kohde eli asiakkaat. Perät 34 vastauksessa tuli esiin asiakkaiden tyytyväisyys motivaation lisääjänä.

*Huomatessani, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat ja innostuvat uusista asioista. Palaute työstä tulee välittömästi.*

*Asiakkaiden tyytyväisyys. Mahdollisuus ajaa ”avuttomien” vanhusten asioita ja saada parannusta heidän elämänlaatuunsa. ...*

*ASIAKKAAT!!! Heiltä saa rehellistä ja suora palautetta. he ovat ystävällisiä, kiinnostavia ihmisiä. ...*

Vastauksissa korostettiin erityisesti positiivista palautetta motivaation lähteenä. Asiakkaat ovat tietenkin se lähde, josta palaute välittömimmin ja selkeimmin tulee. Tämän lisäksi vastauksissa tuli esiin myös työtovereilta, esimiehiltä ja omaisilta saatu palaute.

*Se, että näkee tyytyväisiä asiakkaita. ... Asiakkailta, työnantajalta ja työkavereilta saatu positiivinen palaute.*

*Asukkailta ja omaisilta saatu positiivinen palaute. Muidenkin yksiköiden arvostus työtäni kohtaan.*

*Arvostus ja kiitos ovat tärkeitä, tyytyväiset asiakkaat.*

Kirjallisuudessa paljon käsitelty aihe, ilmapiiri, nousi esiin tärkeänä motivaatiotekijänä. Työryhmä ja yleinen ilmapiiri toimivat jaksamisen lähteenä ja innostavat työnteossa.

*Hyvä ja toimiva työryhmä. Hyvät ihmissuhteet, ystäväystyminen työtovereiden kesken. Huumori ja välillä lupa olla väsynyt ja vihainen.*

*... Hyvä yhteishenki, ilmapiiri. Kaikki työntekijät saman arvoisia ammattinimikkeeseen katsomatta. Huumori.*

*Yhteishenki auttaa jaksamaan.*

Esiin nousivat myös ammatillisen kehittymisen ja kehittämisen tuomat haasteet motivaation ylläpitäjänä. Omaa työnkuvaa ja työyhteisöä haluttiin kehittää, kuin myös itseä ammatillisesti.

*... Jatkuva ammatillinen kehitys, on pidettävä itsensä ”ajan tasalla”, ei voi jymähtää paikalleen.*

*... haluan kehittyä ja joskus olla täysin varma osaamisestani. Jaksamiseen vaikuttaa työn haasteellisuus, uuden oppiminen ja ennen kaikkea jo opitun hyväksikäyttö!*

Ammatillisen kehittymisen lisäksi vastauksissa tuli esiin työn haasteellisuus. Itse hoitotyö sellaisenaankin voidaan nähdä haastavana. Myös erilaisten ongelmien ratkaisu voi olla haaste.

*Työ ihmisten parissa on haastavaa. Sitä saa palautetta potilaalta, jos on tehnyt hyvin työnsä ja antanut aikaa riittävästi. ...*

*Haasteellisuus ja ihmisten parissa työskentely motivoivat. ...*

*Se, että kokee onnistuvansa. Saa jollekulle hyvän olon -> palaute -> kannustaa ja auttaa jaksamaan työssäni. Saa ratkaistua jonkin haasteen.*

Työstä löytyi myös altruistinen ulottuvuus; kutsumus ja halu auttaa toisia ihmisiä. Vastauksista tuli esiin työn yhteiskunnallinen tärkeys ja tietysti tehdyn työn tärkeys asiakkaille.

*Eniten motivoi työ itse, auttaminen. Kokea hyvä olo, kun vanhus on tyytyväinen, rauhallinen. Kutsumus saa minut jaksamaan. Koen, että teen tärkeää työtä.*

*Asiakaspalaute on motivoivaa ja se, että huomaa tekevänsä tärkeää työtä, josta on vanhuksille paljon apua ja tuottaa heille mielihyvää.*

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista vastasi työskentelevänsä melko tai erittäin paljon tiimeissä. Työyhteisön tuki nousikin vastauksissa tärkeäksi motivaatiotekijäksi. Työtoverit muodostivat siis selkeän voimavara. Kuitenkaan kaikki eivät työskennelleet tiimeissä, vaan pääasiassa itsenäisesti. Myös tästä löytyi hyvät puolensa. Itsenäinen työ koettiin haasteellisena. Anonymiteetin säilyttämisen vuoksi en kuitenkaan kirjoita tähän esimerkkivastauksia.

#### **4.2.2 Muutokset työmotivaatiossa**

Kolmas avoin kysymys käsitteli työmotivaatiossa tapahtuneita muutoksia, joita vastaajat olivat kokeneet. (Onko työtyytyväisyydessäsi tapahtunut muutoksia viime vuosina? Jos on, millaisten asioiden uskot vaikuttaneen tähän?) Tämän kysymyksen kautta oli mahdollisuus saada syvempi näkemys työmotivaation perusteista. Tämän kysymyksen kautta tulivat näkyviin myös työmotivaatiota laskevat tekijät. Kysymykseen annettiin vastauksia yhteensä 45 lomakkeessa.

Selvin työmotivaatiota alentavista tekijöistä oli kiire, joka on tullut esiin jo ensimmäisen avoimen kysymyksen vastauksissa. joita käsiteltiin edellisessä luvussa. Kiire aiheuttaa stressiä ja uupumusta, jotka helposti laskevat motivoituneisuutta tehdä työtä. Henkisesti ja fyysisesti melko tai erittäin raskaaksi koki yönsä noin puolet vastanneista, kuten aiemmin todettiin.

*Nykyinen kiire vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon. Fyysisesti raskas työ rasittaa sekä henkisesti että fyysisesti. Johto ei välttämättä ymmärrä todella, kuinka kovilla työntekijät nykyisin ovat.*



*On tapahtunut fyysistä väsymistä ja turhautumista. Työt lisääntyvät, vanhusten kunto heikkenee, mutta henkilökuntaa ei saada lisää. Olisi haluja antaa enemmän, hoitaa asukkaita kokonaisvaltaisesti.*

Kiireen kerrottiin lisääntyneen myös siksi, ettei sairaslomien ajalle palkata sijaisia eli joudutaan toimimaan vajaalla henkilökunnalla säästösyistä.

Vuosien mittaan työtyytyväisyys on heikentynyt johtuen väen vähyydestä, raskaasta työstä, kun tehdään pienellä väellä ja jatkuvasta säästämisestä

*Työmotivaatio laskenut: liian vähän henkilökuntaa tekemään työtä, ainainen kiire –ei sijaisia. ...*

Kiirettä ja paineita lisää asiakkaiden kunnan heikentyminen. Potilaat ovat vanhempia ja huonokuntoisempia kuin aikaisemmin. Myös dementoituneita potilaita on aikaisempaa enemmän ja heidän hoitamisensa on raskasta.

*... Asiakkaat ovat entistä huonokuntoisempia ja tulevat palveluasuntoihin/dementiakotiin kaivaten hyvin paljon apua. Fyysiset ja psyykkiset voimavarat koetuksella toisinaan.*

*Tuntuu, että henkistä väsymistä on tapahtunut. Dementoituneiden hoitaminen on raskasta ja työnantaja ei ole ajatellut hoitajien henkistä ja fyysistä hyvinvointia tukemalla sitä millään tavoin.*

Myös vuorotyö ja raskaat työvuoroputket voi joiltain viedä voimat ja aiheuttaa loppuunpalamista.

*Olen loppuun väsynyt ja kyllästynyt vuorotyöhön, kauheisiin työvuoroputkiin (7 pv peräkkäin + ehkä 1 vp ja yötyöhön). 1-2 vuoden kuluessa jätän tämän työn lopullisesti.*

Muita esilletulleita työmotivaatiota alentavia tekijöitä olivat mm. johtamistavat, henkilökohtaiset asiat, vaikuttamismahdollisuuksien puute ja työn rutiininomaisuus. Koulutuksen yhteensopimattomuus työtehtävän kanssa aiheutti myös motivaation puutetta.

Vastauksissa tuli esiin myös motivaatiota lisänneitä tekijöitä. Näissä vastauksissa mainittiin useasti uudet asiat ja yleensä muutokset työpaikalla. Tämä muutos voi olla esimerkiksi remontti, uudet tilat tai uudet kehittämisideat. Useassa vastauksessa tuli esiin johtajanvaihdos (kaikkien kohdeorganisaatioiden johtaja oli vaihtunut ennen KEHIS –projektin alkua, mutta kysymyksessä voi olla myös lähimmän esimiehen vaihtuminen). Johtajuus vaikuttaa myös ilmapiiriin. Hyvä esimies mahdollistaa avoimen ilmapiirin luomiseen.

*Johtajan vaihdos auttoi omaa jaksamistani merkittävästi nykyisessä työssäni.*

*Meidän talossa ilmapiiri parantunut johtajanvaihdoksen jälkeen. Mekin ollaan ihmisiä nyt, ainakin jonkinlaisia.*

*Meidän talossa on hyvä osastonhoitaja. Asioista keskustellaan avoimesti.*

Muutos työntekijän työssä voi olla myös henkilökohtainen, kuten opintovapaa, sairauslomalta paluu tai työpaikan vaihtuminen. Esimerkkivastauksessa tulee myös esiin muita motivaatioon myönteisesti vaikuttaneita asioita (käynnissä oleva työnohjaus ja henkilökuntavaihdokset).

*On tapahtunut. Henkilökuntavaihdokset, työnohjaus, tauko työelämässä (opintovapaa -> uusia näkökulmia)*

Työpaikan vaihdos tuo aina uusia tuulia työhön, mutta muutoksessa voi olla myös muita ulottuvuuksia. Eräässä vastauksessa tuli esiin laadullinen muutos työssä. Uudessa työpaikassa ei työntekijän turvallisuus ollut uhattuna ja näin motivaatiossakin tapahtui muutos.

*Kyllä! Työskentelin edellisessä työpaikassa erittäin haastavasti ja väkivaltaisesti käyttäytyvien asiakkaiden kanssa. Tässä (nykyisessä) työssäni väkivallan uhkaa ei ole, mikä on suuresti vaikuttanut motivaatioon. ...*

Ammatillinen kehittyminen ja edistyminen nousivat myös muutamassa vastauksessa tärkeiksi motivaatiotekijöiksi. Ensinnäkin tärkeäksi koetaan, että työ vastaa hankittua koulutusta. Tällaiseen koulutusta vastaavaan työhön pääsy nosti motivaatiota (huom. edellä mainittiin, että koulutuksen ja työn vastaamattomuus laskee työmotivaatiota). Toisaalta esimerkkivastauksessa vastaajan

ammattinimike vain vaihtui, mutta ammattinimikkeen vaihtumiseen liittyy symbolinen puoli eli työyhteisön hyväksyntä ja virallinen omassa ammatissa toimiminen.

*Nyt vihdoinkin sain toimen, joka vastaa koulutustani, mutta työtehtävät ovat pysyneet samoina. Hyväksyntä työyhteisössä on jaksamisen kannalta tärkeää.*

Ylemmän ammattitutkinnon suorittaminen ja siten ammatillinen edistyminen tuottaa motivaatiota. Esimerkkivastauksessa mainitaan myös päivätyöhön siirtyminen (huom. edellä mainittiin, että vuorotyö voi aiheuttaa stressiä ja sitä kautta motivaation alenemista).

*Ammatillinen edistyminen. Perushoitajasta sairaanhoitajaksi. Yöhoitajasta päivähoitajaksi.*

#### **4.3 Mitkä tekijät motivoivat/ dismotivoivat KEHIS –projektissa työhön ja työssä oppimiseen?**

Varianssianalyyseissä ei löytynyt eroja organisaatioiden, työaikojen, ikävuosien tai vuosien hoitoalalla suhteen KEHIS –projektia koskevien summamuuttujien suhteen. Sen sijaan vuodet nykyisessä työpaikassa tuotti eroja kumpaankin KEHIS –projektia koskevaan summamuuttujaan, kuten myös organisaatio, jonka palveluksessa tutkimushenkilö työskenteli.

Ensimmäinen KEHIS –projektia koskeva summamuuttuja mittasi projektin vaikutuksia työhön vastaajien kokemana (taulukko 14). Varianssianalyyseissä tuli ilmi, että 6-10 vuotta nykyisessä työpaikassaan työskennelleet kokivat KEHIS –projektin vaikuttaneen selvemmin työhönsä ja työpaikkaansa kuin ne, jotka olivat työskennelleet 11-15 vuotta. Saatu F-arvo oli 3,42 ( $p < 0,05$ ). Taulukon keskiarvo eroista näkyy, että tämän 11-15 vuotta työskennelleiden ryhmän vastausten keskiarvot ovat heikommät kuin muiden ryhmien, tosin tilastollinen merkitsevyys ( $p < 0,05$ ) tulee ainoastaan esiin ryhmän 6-10 vuotta kohdalla.

(I) Vuodet nykytyöpaikassa	(J) Vuodet ...	Mean difference (I-J)	Sig.
1-5 vuotta	6-10 vuotta	-0,225	1,000
	11-15 vuotta	0,517	0,118
	Yli 16 vuotta	0,046	1,000

6-10 vuotta	1-5 vuotta	0,225	1,000
	11-15 vuotta	0,742	0,019
	Yli 16 vuotta	0,270	1,000
11-15 vuotta	1-5 vuotta	-0,517	0,118
	6-10 vuotta	-0,742	0,019
	Yli 16 vuotta	-0,471	0,725
Yli 16 vuotta	1-5 vuotta	-0,046	1,000
	6-10 vuotta	-0,270	1,000
	11-15 vuotta	0,471	0,725

*Taulukko 14: KEHIS –projektin vaikutukset työhön vastaajien kokemana suhteessa työskennelyihin vuosiin.*

Toinen KEHIS –projektia koskeva summamuuttuja mittasi KEHIS –projektin motivoivuutta (taulukko 15). Ero paljastui taas negatiivisena verratessa muita ryhmiä 11-15 vuotta samassa työpaikassa työskennelleisiin. F-arvo oli 5,54 ( $p < ,01$ ). Keskiarvojen ero oli negatiivinen siis jokaisessa ryhmässä, mutta tilastollisesti merkittävänä ero tuli esiin verratessa 1-5 vuotta ( $p = ,01$ ) ja 6-10 vuotta ( $p < ,01$ ) nykyisessä työpaikassa työskennelleisiin. Nämä ryhmät kokivat siis KEHIS –projektin herättävän korkeamman motivaation.

(I) Vuodet nyk. työpaikassa	(J) Vuodet ...	Mean difference (I-J)	Sig.
1-5 vuotta	6-10 vuotta	-0,210	1,000
	11-15 vuotta	0,739	0,010
	Yli 16 vuotta	0,118	1,000
6-10 vuotta	1-5 vuotta	0,210	1,000
	11-15 vuotta	0,949	0,002
	Yli 16 vuotta	0,328	1,000
11-15 vuotta	1-5 vuotta	-0,739	0,010
	6-10 vuotta	-0,949	0,002
	Yli 16 vuotta	-0,622	0,301
Yli 16 vuotta	1-5 vuotta	-0,118	1,000
	6-10 vuotta	-0,328	1,000
	11-15 vuotta	0,622	0,301

*Taulukko 15: KEHIS –projektin motivoivuus suhteessa työskennelyihin vuosiin*

Organisaatioiden väliltä löytyi selkeä tilastollisesti merkittävä ero KEHIS –projektiin suhtautumisessa siten, että Kössi-säätiön työntekijät antoivat selkeästi positiivisempia vastauksia KEHIS –projektia koskeviin kysymyksiin kuin Sisälähetyksen työntekijät (taulukko 16). Kuitenkaan ero ei ollut kummankaan summamuuttujan kohdalla tilastollisesti merkittävä Kössi-säätiön ja Erityisasuntosäätiön välillä. Ensinnä KEHIS –projektin vaikutuksia koskevan summamuuttujan F-arvo oli 6,15 ( $p < 0,01$ ). Ero löytyi siis siten, että Kössi-säätiön työntekijät katsovat, että KEHIS –projektilla on positiivisempi vaikutus heidän työhönsä kuin Sisälähetyksen työntekijöillä ( $p < 0,01$ ).

(I) Organisaatio	(J) Organisaatio	(I-J) Mean difference	Sig.
Sisälähetys	Kössi-säätiö	-0,773	0,003
	Erityisasuntosäätiö	-0,318	0,416
Kössi-säätiö	Sisälähetys	0,773	0,003
	Erityisasuntosäätiö	0,455	0,273
Erityisasuntosäätiö	Sisälähetys	0,318	0,416
	Kössi-säätiö	-0,455	0,273

*Taulukko 16. KEHIS –projektin vaikutukset työhön vastaajien kokemana eri organisaatioissa*

Myös toisen KEHIS –projektia koskevan summamuuttujan kohdalla tilanne on samanlainen. Tätä varianssianalyysiä koskevat arvot näkyvät taulukossa 17. Kössi-säätiön työntekijät vastasivat tähän KEHIS –projektin motivoivuutta koskevaan summamuuttujaan antaen positiivisempia vastauksia kuin Sisälähetyksen työntekijät ( $p < 0,01$ ). Saatu F-arvo oli 5,03 ( $p < 0,01$ ).

(I) Organisaatio	(J) Organisaatio	(I-J) Mean difference	Sig.
Sisälähetys	Kössi-säätiö	-0,763	0,008
	Erityisasuntosäätiö	-0,335	0,467
Kössi-säätiö	Sisälähetys	0,763	0,008

	Erityisasuntosäätiö	0,428	0,436
Erityisasuntosäätiö	Sisälähetys	0,335	0,467
	Kössi-säätiö	0,763	0,436

*Taulukko 17: KEHIS –projektin motivoivuus eri organisaatioissa*

KEHIS –projektiin suhtautumisen monimuotoisuus tuli näkyviin avoimissa vastauksissa (Miten KEHIS -projekti on vaikuttanut työhösi? Miten tunnet motivaatiosi muuttuneen projektin myötä? Mitkä ovat tärkeimmät oppimasi asiat KEHIS –projektin aikana). Avoimia vastauksia annettiin 38, joista myönteisiä kommentteja oli 20. Selkeästi negatiivisia kommentteja oli 8 ja neutraaleja 10, joista kolmessa oli varovaisen positiivinen lataus.

Positiivisimmin KEHIS –projektissa suhtauduttiin työnohjaukseen, jota kommentoitiin 9 vastauksessa mm. projektin parhaaksi anniksi.

*Kehikseen liittyvä työnohjaus on antanut paljon: uusia ideoita, ongelmanratkaisuja, voimaa jatkaa eteenpäin.*

*Työnohjauksen koen kaikkein tärkeimpänä. Uusi työryhmä, voidaan sopia yhteisistä asioista, koska muutoin ei ole yhteistä aikaa.*

*Parasta antia kehiksessä ollut työnohjaukset!*

Työnohjauksessa on käyty läpi erilaisia työhön liittyviä ongelmatilanteita ja siten on voitu purkaa ja selvittää niitä. Tämän lisäksi tuli esiin, että myös laatutyöryhmät ovat antaneet mahdollisuuden samankaltaiseen asioiden selvittämiseen.

*On voitu (laatutyön puitteissa) puida avoimesti kipeätkin asiat ja jopa ratkottua niitä.*

KEHIS –projektissa nähtiin paljon muitakin positiivisia puolia, joiden avulla omaa työtä ja työyhteisöä voi kehittää laadukkaammaksi ja toimivammaksi. KEHIS on tuonut uusia näkökulmia työhön ja auttanut työntekijöitä löytämään työympäristön uudella tavalla.

*Olen saanut uuden näkökulman työhön. Tuntuu, että tämän avulla on voinut vaikuttaa omaan työhönsä.*

*On laittanut ajattelemaan asioita syvällisemmin.*

*Olen tutustunut työskentely-ympäristööni eri näkökulmasta.*

Vastauksista nousi esiin selkeä halu kehittää omaa työympäristöä eli haluttiin tehdä siitä entistä laadukkaampi ja nykyaikaisempi. Tosin näissäkin vastauksissa ilmeni kiire (ks. ensimmäistä avointa kysymystä koskevat vastaukset), joka haittaa asioiden toteuttamista käytännössä.

*On mukavaa pohtia asioita yhdessä ja kehittää meidän toimintaamme. Laatuksymykset ovat mukavia.*

*On tarpeellista välillä miettiä, voiko työtapoja kehittää. Asioita voi asettaa kyseenalaiseksi ja tarvittaessa kokeilla jotain uutta työskentelytapaa.*

*Ollaan päästy aloittamaan työyhteisömme kehittäviä tarpeellisia asioita. Laatu yrittää tehdä, mutta se on hankalaa, jos väki ei riitä.*

KEHIS –projekti nähtiin tarpeelliseksi myös siksi, että tavallisen arjen ja työrutiinien keskellä ei mietitä työhön ja työyhteisöihin liittyviä kysymyksiä.

*Ei sitä työn laatua tule muuten arjen keskellä mietittyä!*

*KEHIS on hyvä apuväline muuttaa yksikön toimintaa niin, että se vastaa nykypäivän tarpeita. Laatusyötä tehdään koko ajan, se vain pitäisi nähdä jokapäiväisessä arjessa!*

Lisäksi KEHIS –projekti antoi mahdollisuuden päästä vuorovaikutukseen eri organisaatioissa työskentelevien ihmisten kanssa. Työntekijät pääsivät siis vaihtamaan mielipiteitään ja ajatuksiaan työstään muiden työyhteisöjen kanssa.

*Projektin myötä on ollut mukava kuulla muiden vastaavissa töissä työskentelevien mielipiteitä ja kuulumisia.*

Joillakin työntekijöillä ei kuitenkaan ollut paljoakaan sanottavaa KEHIS –projektista, vaan se oli ollut pettymys puoliväliin tultaessa. Kuitenkaan toivoa ei oltu vielä menetetty, vaan odotus toiselta vuodelta oli toiveikasta.

*Vaikea sanoa, koska tuntuu välillä turhautavalta istua 3,5 h, kun tietää, että olisi enemmän hyödyksi osastolla. Jospa tämä paranee loppua kohden.*

*Tähän mennessä ei laisinkaan (miten projekti on vaikuttanut työhösi). Odotan enemmän toiselta vuodelta, jolloin saamme toivottavasti laaturyhmät täysillä käyntiin.*

Orientaatiovaikeuksia KEHIS –projektiin aiheuttivat eri tekijät, joita avoimista vastauksista tuli näkyviin. Aiemmin olen jo käsitellyt kiirettä työtä häiritsevänä tekijänä. Myös projektia haittasi kiire. Usea vastaaja tunsivat olevansa hyödyttömiä osallistuessaan KEHIS –tapaamisiin, kun osastoilla olisi ollut töitä. KEHIS –tapaamiset aiheuttivat myös stressiä työvuorojen uudelleen järjestelyjen kautta.

*Tämä ei ole sitä, mitä odotin. Kiirettä lisännyt (vie aikaa).*

*En ole huomannut Kehiksen vaikutusta työhöni, paitsi että työhön on tullut lisää stressiä Kehis –päivinä. Osastoille jää 1-2 henkilöä töihin muiden mennessä Kehis –koulutukseen. Laatuprojektista on kysymys, mutta laatu kyllä kärsii niinä päivinä kun ollaan koulutuksessa. Huonosti suunniteltu KEHIS joiltain osin on, ei huomioitu osastolle jäävien kuormitusta.*

*(...) Kärsin siitä, että meitä on liian vähän muutenkin ja nämä (koulutukset) vievät hyvin monta työtuntia päivästä toiseen. Suren siitä, että teemme laatua vain paperilla ja samanaikaisesti taloon jääneet kaksi työntekijää hoitelee 39 ihmistä meidän istuessamme kuulolla. Jos koulutustilaisuudesta ei saa mitään irti, on suru vielä suurempi! Projektihan on haastava ja toivonkin sen vielä tuovan jonkinasteisia ilonhetkiä. Tällä hetkellä koen sen lähinnä rasitteeksi.*



Työskentely KEHIS –projektissa koettiin osittain hajanaiseksi ja sekavaksi. Eri henkilöstöryhmien ja organisaatioiden mukaan tuominen koettiin myös rasitteeksi (edellä samasta asiasta positiivinen kommentti). Tämän katsottiin lisäävän hajanaisuutta.

*Yhteinen vihollinen –KEHIS-?! Aina kiire koulutukseen, ikuinen marmatus ryhmätöistä, liian monesta ryhmää vetävästä henkilöstä, sanoja, joita osa ei ole kuullutkaan. Eri työpaikat ja eri ammattiryhmät olisi ollut viisainta eriyttää. (...) Eri työpaikoilla on erityispiirteensä, joten vähän vierastin tätä kaikki yhdessä projektia.*

*Ei vastaa minun odotuksiini. Liian hajanainen. Laatutyöskentely työpaikalla ja isommat ryhmät pääsi mukaan, aina kouluttaja ei tiedä, missä mennään! Osastoapulaiset omaan ryhmään!*

*En ole huomannut mitään vaikutuksia (KEHIS –projektilla), toivottavasti jatkossa. Jotenkin sekavaa ollut.*

Myös hiljaisen tiedon vaikutus tuli esiin motivoitumisvaikeuksia aiheuttavana tekijänä. Vanhempi, kokenut työntekijä voi kokea koulutustilaisuudet turhauttaviksi, koska opetettavat asiat ovat vuosien myötä muodostuneet itsestäänselvyyksiksi.

*Esille tulleet asiat jokaiselle, joka on kymmeniä vuosia työtä tehnyt, tulleet työssä esille joka kantilta.*

Erilaiset henkilökohtaiset asiat toivat myös motivoitumisvaikeuksia KEHIS –projektiin. Tällaisia ovat mm. äitiysloma, lähenevä eläkkeelle siirtyminen ja työpaikan vaihtuminen. Myös uudet työntekijät, jotka tulivat mukaan kesken projektin, kokivat vaikeaksi päästä mukaan projektiin.

*KEHIS on alkanut meillä vasta tänä syksynä, tulevaisuudessa varmaan muuttaisi. 4 kk jäljellä työaika => eläkkeelle*

*En ole vielä päässyt sisälle KEHIS -projektiin uutena työntekijänä.*

*Henk. koht KEHIS on ollut hieman vieras. Olen juuri palannut äitiyslomalta töihin.*

Erityisen mielenkiintoisesti koulutuksen motivoivuutta kommentoitiin eräässä vastauksessa.. Tämän vastauksen mukaan ”koulutus joskus vie tyytyväisyyttä ylöspäin, joskus alaspäin, jos ei voi vaikuttaa riittävästi!”

## **4.4 Yhteenveto**

### **4.4.1 Motivaatioprosessit**

Yhteenvetoon on haettu motivaatioprosesseja Ruohotien (1998) motivaation sekvenssikuvauksen mukaan. Motivaation perusta sekä motivaatioprosessin ydin ja seuraukset on pyritty näkemään ja löytämään tutkimusaineistosta. Motivaatioprosessi näyttäytyy sekä positiivisen että negatiivisena. Tällä tarkoitan sitä, että prosessi voi olla sekä motivaatiota nostava eli positiivinen tai motivaatiota alentava eli negatiivinen. Näitä motivaatioprosessin kuvauksia pyritään löytämään niin työmotivaation että oppimismotivaation suhteen.

Työmotivaatioprosesseja löytyi aineistosta yhteensä kuusi positiiviseen ja kolme negatiiviseen suuntaan vaikuttavaa jatkumoa. Motivaatioprosessit esitellään kuvatussa järjestyksessä, mutta se ei kerro näiden prosessien ilmentymisjärjestyksestä eikä myöskään prosessien arvojärjestyksestä. Arvo- tai ilmentymisjärjestykseen ei tässä tutkimuksessa puututa. Taulukkoon 18 on tehty koonta näistä prosesseista.

Tarve auttaa ja halu tehdä tärkeäksi koettua työtä nousi esiin yhden prosessin perustasta. Nämä kertovat siis tarpeista, arvoista sekä motiiveista. Haluttiin tehdä työtä ottaen huomioon asiakkaiden ihmisyys ja paneutua tekemään työ siten, että asiakkaalla olisi mahdollisimman hyvä olla. Motivaatioprosessin ydin taas kertoo siitä, kuinka näiden tavoitteiden pohjalta tehdään onnistunut työ-suoritus asiakkaiden parissa. Tästä seuraa tunne onnistumisesta ja sisäinen hyvän olon tunne siitä, että on saavuttanut tavoitteen ja voinut tehdä työtänsä arvojensa mukaisesti.

Halu tehdä työ hyvin ja huolella esittäytyy myös toisessa kohtaa motivaatioprosesseissa. Tällä kohtaa siihen liittyy myös tarve saada arvostusta työpanoksesta. Hyvin tehdystä työstä on mahdollista saada palautetta asiakkailta, asiakkaiden omaisilta, työtovereilta ja niin ikään myös esimieheltä. Positiivisesta palautteesta seuraa itsearvostuksen nousu sekä sisäinen hyvän olon tunne.

Yksi tärkeä prosessi keskittyy työn sosiaaliseen ulottuvuuteen. Hyviä ihmissuhteita ja hyvää ilmapiiriä työpaikalla pidetään arvossa. Tähän liittyy tarve ja toivomus oman työyhteisön toimivuudesta, koska ilmapiirin vaikutus työmotivaatioon tuli esiin tärkeänä tekijänä. Jos työyhteisö on toimiva ja ilmapiiri hyvä, seuraa viihtyminen työssä. Yhteishenki lisää viihtymistä ja motivaatiota. Tällä kohdalla tulee huomata, että prosessi voi toimia toisinkin päin. Jos työyhteisö ei olekaan toimiva ja yhteishenkeä ei ole, muuttuu motivaation suunta. Työpaikalla ei viihdytä ja sinne meneminen on epämukavaa, jolloin aiheutuu dismotivoituminen työhön ja yleinen tyytymättömyyden tunne.

Tarve kehittyä ammatillisesti liittyy myös työyhteisön sosiaalisiin puoliin sekä yhteisesti jaettuihin ambitioihin ja kehittymisen tarpeisiin. Jos työyhteisöä lähdetään näin kehittämään sekä muokkaamaan työnkuvaa ja aikaiseksi saadaan muutos ja todellinen työn kehittyminen, seurauksena on yhteishengen kohoaminen ja onnistumisen tunne. Tällainen onnistuminen ja kehittyminen kehittää myös työntekijöiden henkilökohtaista ammatti-identiteettiä.

Haasteellisuus työssä liittyy taas yksilön sisäisiin tavoitteisiin ja tarpeisiin. Haasteen ratkaisemisesta seuraa itsearvostuksen kohoaminen ja sisäinen hyvä olo. Haasteellisuus liittyy myös tarpeeseen oppia uutta, koska haasteiden ratkaisemisessa on aina kysymyksessä oppiminen. Toisaalta työn haasteellisuudesta puhuttiin vastauksissa myös siinä mielessä, että työ ihmisten parissa on jo itsessään haastavaa ja siten tavoiteltava asia, jolloin haasteellisuus kertoo työn luonteesta. Siksi tutkija ei laittanut tätä kohtaa oppimismotivaatiota käsittelevään kohtaan.

Toinen yksilön sisäisiin tavoitteisiin liittyvä tarve liittyy ammatilliseen uudistumiseen ja tarpeeseen saada uusia ulottuvuuksia työhön. Tämän voi toteuttaa monin tavoin. Aineistosta esiin nousseita tekijöitä oli mm. työpaikan vaihtaminen, opintovapaa tai uuden tutkinnon suorittaminen tai vanhan tutkinnon täydentäminen. Tästä seuraa tunne ammatillisesta uudistumisesta ja onnistumisesta sekä ammatti-identiteetin täydentyminen.

Tarve tehdä työ huolella ja asiakkaiden ihmisarvo huomioon ottaen voi myös esittäytyä negatiivisena prosessina, jossa työmotivaatio laskee. Kiire ja liiallinen työmäärä estävät työn tekemisen siten, kuin toivoisi. Vanhukset tulevat myös hoitoon heikkokuntoisempina kuin aiemmin, mikä lisää työmäärää entisestään. Tästä seuraa turhautumista ja työmotivaation lasku.

Toinen negatiivinen prosessi alkaa myös tarpeesta tehdä työ kiireettömästi ja ilman stressiä. Kuitenkin kiire painaa ja samoin kuin pitkät työvuoroputket, jolloin seuraa väsymistä. Myös vuorotyö voi aiheuttaa väsymisen tunnetta työhön.

## MOTIVAATIO TYÖHÖN

Motivaation perusta	Motivaatioprosessin ydin	Seuraukset
<i>Tarpeet -&gt; Arvot ja motiivit -&gt;</i>	<i>Tavoitteet ja seuraukset -&gt; Suoritus</i>	<i>-&gt; Palkkiot -&gt; Tyytyväisyys</i>
(+) Tarve auttaa, halu tehdä tärkeäksi koettua työtä	Huolella ja hyvin tehty työ asiakkaiden parissa	Sisäinen hyvä olo, onnistuminen
(+) Halu tehdä työ hyvin, tarve saada arvostusta työpanoksesta	Huolella ja hyvin tehty työ asiakkaiden parissa	Palaute asiakkailta, omaisilta, työtovereilta ja esimieheltä; sisäinen hyvä olo, itsearvostus
(+) Sosiaalisuus, hyvien ihmissuhteiden arvostus	Toimiva työyhteisö, hyvä ilmapiiri, yhteishenki	Viihtyminen työssä, motivoituminen
(+) Tarve kehittää työyhteisöä	Työyhteisön ja työn kuvan kehittäminen	Onnistuminen, ammatti-identiteetti, yhteishenki
(+) Haasteellisuus työssä	Haasteista selviäminen	Sisäinen hyvä olo, itsearvostus
(+) Tarve saada työhön uusia ulottuvuuksia, ammatillinen uudistuminen	Työpaikan vaihdos, opintovapaa, ammatillinen edistyminen	Uudistuminen, onnistuminen, ammatti-identiteetti
(-) Halu tehdä työ hyvin	Kiire, liiallinen työmäärä	Turhautuminen
(-) Halu tehdä työ kiireettömästi, ilman stressiä	Työvuoroputket, kiire, vuorotyö	Väsyminen
(-) Sosiaalisuus, hyvien ihmissuhteiden arvostus	Huono yhteishenki työpaikalla, huono ilmapiiri	Tyytymättömyys, dismotivoituminen työhön

*Taulukko 18: Motivaatio työhön*

Työssä oppimisen motivaatioon löytyi viisi prosessia, joista kahdessa jatkumo on positiivinen ja kahdessa negatiivinen. Nämä prosessit on koottu taulukkoon 19.

Positiivisista prosesseista nousi esiin tarpeet ongelmanratkaisuun, jossa auttoivat työnohjaus ja myös KEHIS -projektin laatutyöryhmät. Näistä saatiin apua eteenpäin jaksamisessa sekä myös uusia ideoita nousi esiin.

Toinen positiivinen prosessi oli samanlainen kuin edellä mainittu työmotivaatioprosessi, joka liittyi tarpeeseen kehittyä ammatillisesti. Työmotivaation kohdalla oli kyseessä koko työyhteisön kehittyminen, mutta tällä kohtaa keskityn yksilön sisäiseen tarpeeseen kehittyä. Toisaalta tämä jako on veteenpiirretty viiva, koska yhtä hyvin työyhteisö oppii kokonaisuudessaan. Kuitenkin keskityn tässä oppimismotivaation ulottuvuuksiin, joita KEHIS –projekti herätti työntekijöissä yksilöinä. Tarve kehittyä ammatillisesti aktualisoituu työn kuvan kehittymisenä ja ammatillisena kehittymisenä. Tästä seuraa onnistuminen, jonka kautta taas ammatti-identiteetin kehittyminen ja itsearvostuksen nousu.

Negatiivisia prosesseja syntyi, kun odotukset koulutuksen hyödyistä olivat suuremmat kuin todelliset hyödyt. Jos koulutus nähtiin tehottomana ja kiire työssä painoi, aiheutui turhautumista ja dismotivaatiota koulutukseen. Jos taas odotuksia ei ollut lainkaan esimerkiksi sen vuoksi, että oli tullut mukaan koulutukseen sen jo alettua tai aloittanut uutena työntekijänä työpaikassa, oli seuraukset myös negatiiviset. Vaikeuksia orientoitua käsiteltäviin asioihin ja motivoitua projektista ilmeni.

Negatiivinen prosessi tuli esiin myös, jos suhtautuminen koulutukseen jo alun perin oli negatiivista tai passiivista. Tottumus vanhoihin rutiineihin tuottaa mahdollisesti vastarintaa koulutusta ja täten muutosta kohtaan. Myös työn vuosien varrella tuottama hiljainen tieto voi vanhemmalle työntekijälle tuottaa turhautumista, koska asiat ovat selviä jo ennen koulutusta, jolloin koulutus ei tuota mitään uutta tietoa. Näissä tilanteissa ilmenee passiivisuutta koulutuksessa ja sitä kautta orientaatio- ja motivaatiovaikeuksia uuden oppimiseen ja kehittämistyöhön.

## MOTIVAATIO TYÖSSÄ OPPIMISEEN

<b>Motivaation perusta</b>	<b>Motivaatioprosessin ydin</b>	<b>Seuraukset</b>
<i>Tavoitteet -&gt; Arvot ja motiivit -&gt;</i>	<i>Tavoitteet ja aikomukset -&gt; Suoritus</i>	<i>-&gt; Palkkiot -&gt; Tyytyväisyys</i>
(+) Tarve ongelmanratkaisuun	Työnohjaus, laatutyöryhmät	Voimat eteenpäin jatkamiseen, uudet ideat
(+) Tarve kehittyä	Työn kuvan kehittäminen,	Onnistuminen, ammatti-

ammattillisesti	ammattillinen kehittyminen	identiteetti, itsearvostus
(-) Odotukset koulutuksen hyödyistä	Kiire työssä, tehottomuus koulutuksessa	Turhautuminen
(-) Ei odotuksia koulutuksesta	Mukaan koulutukseen kesken projektin tms.	Motivoitumisongelmat, orientaatio-ongelmat
(-) Negatiivinen suhtautuminen koulutukseen, hiljainen tieto	Rutiinit työssä, passiivisuus koulutuksessa	Motivoitumisongelmat oppimiseen ja kehittämiseen

*Taulukko 19: Motivaatio työssä oppimiseen*

Ruohotien teorian mukaan koko motivaatioprosessin ajan taustalla vaikuttaa yksilön tahto. Tahto vaikuttaakin kaikkiin näihin edellä mainittuihin prosesseihin. On siis yksilön tahdosta ja nähdäkseni myös arvomaailmasta kiinni, kuinka voimakkaasti näihin prosesseihin haluaa tarttua. Tahtoa on vaikea nähdä ja todentaa, koska sen voimakkuus saattaa vaihdella prosessin aikana ja se vaihtelee myös yksilöiden välillä. Varsinkaan tällaisessa pääosin kvantitatiivisessa työssä on mahdotonta todentaa tahdon vaikutusta yksittäisenkään vastaajan kohdalla. Todentamiseen tarvittaisiin selkeästi laadullinen aineisto haastatteluna. Tämän vuoksi huomiota ei kiinnitetä tahdon vaikutukseen.

#### **4.4.2 Työssä oppiminen ja motivaatio**

Oppimismotivaatio oli selvästi kaukaisempi käsite kuin työmotivaatio tutkittaville. Vastauksista näkyi, että pääasiassa sana oppiminen liitetään koulutustilaisuuksiin ym. Työ ja siihen liittyvä motivaatio sen sijaan on selkeämpi ja myös konkreettisemmin koettu asia aikuisen elämässä kuin oppiminen. Tutkija sai käsityksen, ettei oppimista välttämättä yhdistetä käsitteenä työhön. Työympäristöä ja muuta jokapäiväistä ympäristöä ei siis välttämättä koettu oppimisympäristönä, vaan oppiminen liittyy formaaleihin tilaisuuksiin. KEHIS –projektiin kuului myös formaaleja opetustilaisuuksia (luentoja laatutyöstä). Näistä tilaisuuksista kirjoitetuissa kommentteissa harvat ilmaisivat suoraan saaneensa oppimiskokemuksia. Jotkut kertoivat asioiden olevan itsestään selviä (vrt. hiljainen tieto) ja jotkut taas valittivat opetusta tehottomaksi, hajanaiseksi ja huonosti organisoiduksi. Tilanne laatukoulutuksessa ei siis luonut ideaalista kontekstia oppimiselle ja näin autenttisia oppimiskokemuksia ei syntynyt.

Kuitenkin KEHIS –projekti koettiin pääasiassa tarpeelliseksi ja kehittäväksi. Motivaatio KEHIS –projektin formaalin koulutuksen osuuteen jäi pieneksi. Tutkittavien voi sanoa motivoituneen työn-ohjauksista ja myös jossain määrin laatutyöskentelystä. Aineistoa kerätessä suurin osa laatutyöryhmistä oli vasta hyvin alkutekijöissään. Vaikka vastauksista oli nähtävissä pettymystä KEHIS –projektin laatuosuuteen, tuli myös esiin positiivinen odotus ja toiveikkuus laaturyhmien tulevaisuudesta. Avoimiin kysymyksiin annetuista vastauksista näkyi kuitenkin motivoituneisuus laatu-työskentelyyn ja halu kehittää omaa työympäristöä. Sinällään laaturyhmät eivät olleet vielä tuottaneet oppimiskokemuksia kaikille. Mutta vastauksista tuli kuitenkin esiin se, että laaturyhmät olivat jo tuoneet jopa ratkaisuja työn konkreettisiin ongelmatilanteisiin. Voi siis odottaa, että laaturyhmät toisivat jatkossa monenlaisia oivalluksia ja motivoivia oppimiskokemuksia.

KEHIS –projektiä kohtaan asenteet vaihtelivat hyvin paljon riippuen organisaatiosta. Erittäin mielenkiintoinen seikka oli se, että yhden organisaation (Kössi –säätio) ihmiset olivat huomattavasti muita innostuneempia ja suhtautuivat KEHIS -projektiin muita positiivisemmin. Tämä tuli esiin niin avoimista vastauksista kuin varianssianalyysistäkin. Kössi –säätiossä varianssianalyysien mukaan koettiin myös muita asioita positiivisemmin. Sinällään vastausta tähän ei aineistoista löydy, mutta teoreettisen taustan valossa voi päätellä, että mahdollisesti yksi syy tähän on kokemuksellinen oppiminen. Onnistuminen ja yhteinen toiminta motivoi ja auttaa positiivista suhtautumista työhön ja työssä oppimiseen. Työntekijät ovat siis oppineet oppimaan yksilöinä ja ryhmänä sekä kokonaisena organisaationa. Tämän tyyppinen suotuista oppimiskehitys varmistaa motivaation mm. KEHIS –projektiin. Syy voi myös löytyä niin innostuneesta ja toimintaan ja kehittämiseen sitoutuneesta johtajasta kuin ryhmädynamiikasta ja me-hengestä, joka muodostuu, kun kaikki voivat osallistua oman työn kehittämiseen ja näin määrittää omaa työnkuvaansa. Toisaalta myös tässä yksikössä tehtiin KEHIS -projektin laatutyötä omalla työpaikalla, joten paineita työvuorojen vaihteluun ei ollut, mikä aiheutti joissakin muissa työyksiköissä negatiivisia tunteita projektia kohtaan.

Tehtyjen varianssianalyysien perusteella erottui selvästi muista ryhmä, joka on työskennellyt nykyisellä työpaikalla 11-15 vuoteen. Syy tähän ei tule esiin aineistosta suoraan. On siis mielenkiintoinen pohdinnan aihe, mikä saa tämän ryhmän suhtautumaan negatiivisemmin koulutukseen kuin muut. Tämä ryhmä antoi myös negatiivisimmat arviot sen summamuuttujan kohdalla, joka kuvaa heidän työstään saamaa palautetta. Koska tämä tutkimus on tapaustutkimus, ei voida kuitenkaan yleistää tätä tulosta, koska kyseessä on voi olla tilastollinen poikkeama, joka aiheutuu näistä yksittäisistä työyksiköistä ja niissä vallitsevasta työyhteisön kulttuurista ja työntekijöiden välisestä dynamiikasta sekä ilmapiiristä.

KEHIS –projekti korosti ryhmän oppimista. Laaturyhmissä pyrittiin kehittämään yhteisesti uusia toimintamalleja. Ryhmän toimivuus ja oppimisen halu tuli selkeästi esiin oppimismotivaatiota tarkasteltaessa. Oppiva ja innovaatioita kehittävä ryhmä nosti motivaatiota ja innostusta asiaa kohtaan. Oppimisen syklistä luonnetta ajatellen ei oltu vielä välttämättä päästy syklin loppuun asti eli tekemällä oppimisen vaiheeseen. KEHIS –projektin 2001 syksyn aikana olikin tarkoitus edetä kokemusten vaihtoon ja kollektiiviseen reflektointiin. Tutkimusaineiston keräämisvaiheessa oli edelleen kesken vaihe, jota voi nimittää käsitteellisen tiedon käytöksi. KEHIS –projektin koulutus-tilaisuuksissa oli tuotu myös esiin tarpeellista käsitteistöä.

Työnohjaukset tulivat esiin niin yksilön kuin ehkä vielä selvemmin ryhmän oppimistilanteina. Työnohjausta ei vastauksissa nimitetty sinällään oppimiskokemukseksi. Kommenteissa kehuttiin sitä yleisesti hyödylliseksi ja työyhteisön kannalta hyväksi asiaksi. Sana oppiminen tuntui siis tässä yhteydessä olevan vieras vastaajille. Kuitenkin työssä oppimisen käsitteen valossa tarkasteltuna nämä työnohjaukset ovat luoneet tärkeitä oppimiskokemuksia ja oppimistilanteita työntekijälle. He ovat näiden tilaisuuksien kautta oppineet näkemään työnsä ja työyhteisönsä uudella tavalla sekä kyenneet ratkaisemaan ongelmatilanteita. Työnohjauksissa käsiteltiin siis arkipäivän ongelmia, joita työntekijät kohtaavat jatkuvasti. Näissä tapauksissa varmastikin oltiin päästy oppimisen syklin viimeiseen vaiheeseen sekä yksilönä ja ryhmänä ja ehkä jo aloitettu sykli uudelleen. Tällöin oivallettujen ja opittujen asioiden hyöty oli tullut konkreettisesti esiin. Työnohjauksia voisi siis nimittää todella kokemuksellisen oppimisen alullepanijaksi. Nämä tilaisuudet antoivat niin yksilölle kuin ryhmällekkin tilaisuuden oppia, vaihtaa kokemuksia, reflektoida niitä ja ottaa ne käsitteellisesti haltuun.

Jotkut vastaajista kokivat KEHIS –projektin negatiivisena, koska projektissa oli ajatus, että koko työyksikkö työskentelee yhdessä ryhmänä riippumatta toimenkuvasta ja koulutuksesta. Koettiin siis, ettei näin heterogeenisestä joukosta voitu muodostaa toimivia projektiryhmiä laatutyöskentelyn suunnitteluun. Jotkut taas vierastivat muiden organisaatioiden työntekijöiden mukanaoloa. Tällaisessa tilanteessa ei kyetty näkemään heterogeenisen ryhmän tuomia positiivisia puolia. Ideaalihan on, että yksilöt, ryhmät ja organisaatiotkin voivat oppia yhdessä ja toisiltaan. Vaikka työtehtävät olisivatkin toisistaan poikkeavia saman organisaation sisällä, olisi kuitenkin hyvä, jos työntekijät ymmärtäisivät toistensa työn kontekstin. On myös hyvä tutustua muiden organisaatioiden toimintatapoihin, koska silloin on mahdollista reflektoida omien toimintatapojen hyviä ja huonoja puolia. Osa vastaajista olikin huomannut nämä positiiviset puolet ja löytäneet



projektin ajatuksen. Nämä pitivät heterogeenisyyttä rikkautena ja kokivat antoisaksi kokemusten ja mielipiteiden vaihdon niin oman organisaation työntekijöiden kuin muiden organisaatioiden työntekijöiden kanssa.

Organisaation tasolla oppiminen on vaikeasti esiin tuotavaa verrattuna yksilöön ja ryhmään. Usein organisaation oppimisen aikavälikin on huomattavasti laajempi, jolloin oppiminen tulee ulkopuoliselle edelleen hankalammin huomattavaksi. Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto on liian suppea todentamaan organisaation tasolla tapahtuvaa oppimista, joten tässä tutkimuksessa sitä ei käsitellä.

Kaiken kaikkiaan voi siis todeta, että KEHIS –projektissa motivoi eniten toiminta, joka näkyi konkreettisesti ja on antanut ratkaisuja todellisiin ongelmatilanteisiin eli toiminta, joka kosketti eniten työntekijän arkea. KEHIS –projektissa käytännön hyötyä toi työnohjaus. Toinen motivoiva ja mahdollisia oppimistilanteita luova asia oli laatutyöryhmät.

## **5 Lopuksi**

### ***5.1 Johtopäätökset teorian ja empirian valossa***

Teoreettinen viitekehys keskittyi kahden ilmiöön, motivaatioon ja työssä oppimiseen. Motivaatio – käsitteen ja sitä koskevan tutkimuksen laajuus tuli esiin Ruhotien (1998) motivaatioprosessin sekvenssikuvauksesta. Tutkimuksen analyysin yhteenvedossa koottiin sekä työmotivaation että työssä oppimisen motivaation prosesseja sekvenssikuvauksen pohjalta. Havaittuja prosesseja ei pyritty laittamaan yleisyys- tai arvojärjestykseen. Selvästi kuitenkin oli havaittavissa, että tarpeiden lähtökohdat oli tulkittavissa ns. ylemmän tason tarpeiksi, joita useat tarveteoriat kuvaavat. Alderfer nimittää näitä ylemmän tason tarpeita vuorovaikutuksen ja kasvun tarpeiksi, kun taas Maslow nimittää niitä sosiaalisen liittymisen, arvostuksen ja itsensäkehittämisen ja –toteuttamisen tarpeiksi. Avoimissa vastauksissa tuli esiin mm. siis tarpeita hyviin ja luottamuksellisiin ihmissuhteisiin työpaikalla, ammatillisen kehittymisen ja arvotuksen tarpeita. Mielenkiintoista oli huomata, että negatiivisten työmotivaatioprosessien taustalta löytyi Herzbergin määrittämiä toimeentulotekijöitä, joissa ilmenevät puutteet aiheuttavat tämän jo klassisen teorian mukaan dismotivaatiota. Näistä toimeentulotekijöistä oli havaittavissa työolosuhteet (kiire, raskas työ) ja ihmissuhteet (huono ilmapiiri).

Tutkimustuloksia verrattaessa aiempaan työmotivaatiota koskevaan tutkimusmateriaaliin, jota käsiteltiin luvussa 2.3., voidaan todeta tämän tutkimuksen tulosten olevan aiempien tutkimusten suuntaisia. Esimerkiksi Sinervon (1997) tutkimuksissa tuli esiin palkkaus, kiire ja työn raskaus dismotivoivina tekijöinä, kun taas itsenäinen ja monipuolinen työ motivoivat. Tällä kohtaa on huomattava, ettei palkkauksen kehoa tasoa katsota sinällään dismotivoivaksi tämän tutkimuksen tuloksissa. Tyytymättömyys palkkaan tuli esiin selkeästi kvantitatiivisessa analyysissä, mutta avoimissa vastauksissa sitä ei ilmoitettu dismotivoivaksi. Syy tähän voi olla se, että työntekijä ei edes odota saavansa parempaa palkkaa, koska tietää sen käytännössä mahdottomaksi koko hoitoalan yleisen palkkatason vuoksi. Tämä on ollut tiedossa jo ennen alalle suuntautumista, joten itsessään se ei dismotivoi, koska sitä koskevat odotukset ja todellisuus kohtaavat. Locken teorian mukaanhan työtyytyväisyys muodostuu subjektiivisen vaatimustason ja subjektiivisen saavutustason vastaavuudesta. Tällä kohtaa kysymys ei tosin kuitenkaan ole tyytyväisyydestä vaan tyytymättömyyden estämisestä.

Aallon ja Talkkarin (1994) raportoiman tutkimuksen tulosten pääkohdat olivat samankaltaiset kuin tässä tutkimuksessa. Toisin sanoen avoimet työyhteisöt, vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja menestyminen ja selviytyminen työtehtävissä motivoivat eniten. Tässä tutkimuksessa näistä mainituista tekijöistä nousi etualalle erityisesti menestyminen ja selviytyminen työtehtävissä. Lähes kaikissa avoimissa vastauksissa mainittiin asiakkaat motivaation pääasiallisena lähteenä. Työtehtävissä menestymistä oli asiakkaan kanssa toimiminen siten, että sekä asiakkaalle että työntekijöille jäi hyvä mieli.

Asiakkaista tulee esiin myös työn merkitys ja tärkeys. Vuoren (1995) väitöskirjatutkimuksessa hoitotyötä tekevät katsoivat tekevänsä merkityksellistä työtä. Myös tämän tutkimuksen tutkimusjoukko vastasi tuntevansa työnsä yhteiskunnallisesti merkittäväksi ja tärkeäksi.

Saraloiden (1997) tutkimuskohteena ovat olleet mm. työkuulttuuri ja työilmapiiri. Heidän hypoteesinsa on, että nämä kaksi asiaa vaikuttavat koko työyhteisön toimintaan ja sitä kautta työntekijöiden motivaatioon. Tässä tutkimuksessa oli selvästi nähtävissä erilaisten työyhteisöjen eroja työkuulttuurin ja ilmapiirin suhteen. Aineisto koostui siis mosaiikkimaisesti useista eri työyhteisöistä. Vaikka työyhteisöä (vain organisaatio) ei eriteltykään tutkimuslomakkeessa, oli avoimien vastausten pohjalta havaittavissa selkeitä eroja työyhteisöjen väliltä. Tutkija katsoo tämän

useiden työyhteisöjen osallistumisen tutkimusaineistoon yhdeksi tutkimusta monipuolistavaksi tekijäksi. Täten saatiin tietoa monenlaisista työyhteisöistä, vaikka aineisto olikin suhteellisen pieni.

Sosialisaatiota ammattiin ja ammatti-identiteetin kehittymistä ei varsinaisesti tässä tutkimuksessa tutkittu. Tutkimuksen teoreettiseen käsitteistöön ne kuitenkin kuuluvat, koska niiden vaikutus tutkittaviin ilmiöihin on olennainen. Sosialisaatio ammattiin sekä ammatti-identiteetti alkavat kehittyä todennäköisesti jo opiskeluaikana. Hoitoala on siten valinta, jonka konteksti hahmottuu jo varhaisessa vaiheessa. Useat tutkittavat vastasivat toimivansa kutsumusammattissa ja myös n. oikealla alalla. Heiskan (1997) kirjoitusten mukaan nimenomaan ammatti-identiteetti muodostuu nimenomaan työhön ja sen päämääriin sitoutumisesta.

Ammatillinen kasvu ei kuulunut läheskään kaikkien tutkittavien päämääriin. Tämä varmastikin johtuu osittain hoitotyön ammattirakenteesta, jossa organisaation työtehtäviin vaadittava ammatillinen kompetenssi on selkeästi määritelty. On siis esimerkiksi lähihoitajille, sairaanhoitajille ja lääkäreille osoitetut tehtävät. Vertikaalinen ammatissa eteneminen vaatii siis monen vuoden opiskelun. Sen sijaan horisontaalista etenemistä voi tapahtua, jolla tutkija tarkoittaa oman osaamisen kehittämistä. Ruohotien (1997) mukaan ammatillinen ura voidaan nähdä osaamisen kasvuna, joka ideaali tapauksessa jatkuu koko työuran ajan. Uusien asioiden oppiminen ja haasteet mainittiinkin aineistossa motivaation lähteinä niin työhön kuin myös työssä oppimiseen.

Tutkimuksen työssä oppimista koskevan teorian olennaisin osa oli Poikelan ja Järvisen (2000) teorian oppimisen syklit, joista tulee esiin niin yksilön, ryhmän kuin organisaation kokemuksellisen oppimisen syklit. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkasteltu itse oppimista vaan motivaatiota työssä oppimiseen. Yksilöä motivoituneena oppijana on tarkasteltu jo aiemmin tässä luvussa, joten nyt tarkasteluun otetaan ryhmä. Organisaation oppimista ei tutkimuksessa otettu lainkaan huomioon, koska sen todentaminen vaatii laajemman tutkimusaineiston. KEHIS –projekti keskittyi pitkälti ryhmätyöhön ja ryhmän oppimiseen. Laaturyhmissä työtä lähdettiin tarkastelemaan ja kehittämään. Ryhmien toiminta lähti siis liikkeelle kokemuksellisen oppimisen syklin mukaisesti kokemusten vaihdolla, joita refleктоitiin ryhmässä. Laatutyöskentelyyn liittyvää teoreettista tietoa tuotiin esiin laatu-koulutusten yhteydessä, mikä helpotti käsitteellisen tiedon käyttöä ryhmissä. Ryhmät olivat siis käsitteellisen tiedon käytön vaiheessa kokemuksellisen oppimisen syklissä tutkimusaineistoa kerätessä. Tekemällä oppimisen vaiheeseen ei siis oltu vielä päästy.

Motivaation ryhmän oppimiseen voi katsoa olevan kiinni mm. ryhmän toimivuudesta. Sitoutuminen toimintaan ja sen päämääriin ja ennen kaikkea usko siihen, että ryhmä voi vaikuttaa työn sisältöön, motivoi ryhmän oppimista. Ruohotien (1996) oppimismotivaatioteorian mukaan nämä ovat motivaation odotuskomponentteja eli oppija uskoo mm. menestymiseen ja omiin kykyihin suoriutua tehtävästä. Lisäksi ryhmän toiminta nähdään mielekkäänä ja oppimistehtävä (laatutyö) haasteellisena (arvokomponentit) ja oppimistehtävään suhtaudutaan positiivisesti (affektiiviset komponentit). Kaiken kaikkiaan tästä seuraa motivaation nousu.

Valitettavan harva ryhmä kuitenkin oli päässyt tähän motivoituneeseen tilaan. Negatiivinen suhtautuminen KEHIS –projektiin vei pohjan ryhmän toiminnalta jo ennen ryhmän aloittamista. Affektiivinen komponentti siis esti motivoitumisen eli emotionaaliset reaktiot oppimistehtävään eivät olleet positiivisia, joten seurauksena oli motivaation lasku.

## **5.2 Tutkimuksen luotettavuudesta**

Tässä luvussa on tarkoitus pohtia tutkimuksen luotettavuutta, merkitystä ja tarvetta. Tutkimusta siis arvioidaan teorian ja tulosten valossa. Tarkastelun pohjana käytetään reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli mittaustulosten tulee antaa ei sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2000, 213). Reliabiliteetin laskemiseen voi käyttää kolmea menetelmää, joita ovat rinnakkaismittaus, toistomittaus ja sisäisen konsistenssin laskeminen (Metsämuuronen 2000/6, 29). Tässä tutkimuksessa käytettiin sisäisen konsistenssin mittausta Cronbachin alfan avulla. Cronbachin alfa lasketaan mittarin sisäinen konsistenssi tavalla, joka perustuu mittarin puolittamiseen kahteen osaan, jolloin näiden puoliskojen välinen korrelaatio toimii reliabiliteetin mittaajana. Alfa alimena hyväksyttävänä arvona pidetään 0,60:tä. Alfa suhteen tulee myös huomioida se, että jos osioista jotkin ovat variansseiltaan lähellä nollaa, eivät nämä osiot erottele koehenkilöitä riittävästi toisistaan. Cronbachin alfan lisäksi sisäistä konsistenssia voi mitata Cronbachin alfan tyypin Spearman-Brownin Rhon avulla tai käyttäen faktorianalyysiä. (Em. 38-41.)

Tässä tutkimuksessa kaikkien summamuuttujien alfan arvot nousivat selkeästi yli Cronbachin määrittämän alarajan. Toisin sanoen summamuuttujia voi pitää luotettavina ja sisäisesti yhtenäisinä.

Poikkeuksena kuitenkin esiintyi työn ulkoisten tekijöiden palkitsevuutta mittaava summamuuttuja, jonka alfan arvo oli 0,58. Muuttujan 59 (Olen tyytyväinen saamaani palkkaan) poistaminen olisi nostanut alfan arvon 0,68:aan. Kuitenkin tämä kyseinen muuttuja jätettiin summamuuttujan osaksi, koska tämä muuttuja kuuluu teoreettisen taustan (ks. sivu 14: Herzbergin kaksifaktoriteoria) nojalla yhteen muiden muuttujien kanssa. Alfa arvo on vain hieman alle suositellun rajan, mutta tämä tulee kuitenkin huomioida arvioitaessa saatuja tuloksia. Minkään määrittävän muuttujan suhteen ei löytynyt tilastollisesti merkittäviä eroja.

Summamuuttujien osien sisäiset varianssit eivät olleet lähellä nollaa, joten summamuuttujien osat erottelevat tutkimushenkilöitä riittävästi. Varianssit liikkuvat yhden molemmin puolin. Vaikka lukua voisi pitää lähellä nollaa olevana, täytyy muistaa, että vastauksia annettiin numeroilla yhdestä viiteen, joten näinkin pieni varianssi riittää erotteluun.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, että tutkimuksessa on mitattu ja tutkittu, mitä on tarkoituskin tutkia (Hirsjärvi ym. 2000, 213). Validiteetti voidaan jakaa ensinnä kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti kertoo siitä, kuinka yleistettävä tutkimus on. Se sisältää lähinnä otantaa koskevaa pohdintaa (esim. kuinka kattavana sitä voidaan pitää). Sisäinen validiteetti taas jakautuu kolmeen osaan, joita ovat sisällön validiteetti, rakennevaliditeetti ja kriteerivaliditeetti. Sisällön validiteetissa pohditaan, ovatko käsitteet teorian mukaiset ja kattavatko käsitteet ilmiön riittävän laajasti. Rakennevaliditeetin kohteena ovat yksittäiset käsitteet ja niiden operationalisointi. Kriteerivaliditeetissa taas verrataan mittarilla saatuja arvoja arvoon, joka toimii validiteetin kriteerinä (Metsämuuronen 2000/6, 22-26.)

Vastausprosentti oli kokonaisuudessaan hyvä (71), joten otosta voidaan katsoa kattavan käsitellyn tapauksen. Mutta aina täytyy kuitenkin muistaa, että vastaamattomat yksilöt voivat poiketa muusta otoksesta, mikä taas aiheuttaa vinoumaa tutkimustuloksiin (ks. esim. Heikkilä 1999). Ennen tutkimuksen aloittamista saatujen tietojen mukaan organisaatioissa työskenteli mm. työllistettyjä henkilöitä, joten kyselylomakkeessa työsuhteen muotoa kysyessä vastausvaihtoehtona oli myös työllistetty. Yhdessäkään paperissa ei tätä kohtaa oltu täytetty eli tutkimukseen ei vastannut yksikään työllistetty. Mahdollista on myös, että nämä ovat katsoneet olevansa ennemmin määräaikaissa työsuhteessa. Kuitenkin tämän ja mahdollisesti muut vastaamattomat ryhmät voivat poiketa muusta tutkimusryhmästä ja omata erilaiset käsitykset tutkimuksen kohteina olevista ilmiöistä.

Vastausprosentti vaihteli organisaatioiden välillä. Kössi –säätöön vastausprosentti jäi alhaiseksi (42). Toisaalta kuitenkin Kössi –säätöiltä saatiin selvästi muita organisaatioita positiivisempia vastauksia avoimiin kysymyksiin. Herää kysymys, millaisena nämä kyselyyn vastaamattomat näkevät KEHIS –projektin. Onko positiiviseen kuvaan syynä Heikkilän (1999) mainitsema kadon aiheuttama virhe vai ajatteleeko katoon jäänyt joukko samalla tavalla projektista. Hämeenlinnan Sisälähetyksen (72%) ja Erityisasuntosäätöön (79%) vastausprosentteja voidaan pitää hyvinä.

Aineistoa hankittiin kahdella tavalla, joko esimies toimitti lomakkeet tutkimukseen osallistuville tai tutkija vei itse lomakkeet täytettäväksi henkilökohtaisesti laatukoulutustilaisuuksiin. Tällä voi olla vaikutusta vastaamiseen. Ainakin huomattavissa oli, että tutkijan itse toimittamiin lomakkeisiin oli kirjoitettu enemmän vastauksia avoimiin kysymyksiin. Tämä voi johtua yksinkertaisesti siitä, että koulutustilaisuuksissa oli varattu erikseen aikaa lomakkeiden täyttämiseen ja siten tutkimukseen osallistujat ehtivät kirjoittaa enemmän kuin työpäivän kiireiden keskellä, kuten loput vastaajat joutuivat. Myös tutkijan läsnäolo ja siten henkilöityminen voi vaikuttaa tähän eli oli helpompi kirjoittaa vastauksia, koska tutkija ei ollut ”kasvoton”.

Tutkimusjoukossa oli mukana siis kolme organisaatiota, joiden sisällä on useita yksikköjä. Kohdejoukkoni oli siis varsin heterogeeninen. Jokainen työpaikka on aina erilainen ja sillä on omaleimaiset piirteensä. Tutkijan mielestä tämä heterogeenisuus oli tutkimuksessa rikkaus ja juuri se tekee tapaustutkimuksesta myös osittain yleistettävän, vaikka aineisto olikin pieni (72 kpl). Jos tutkimus olisi käsitelty vain yhtä tai kahta työyksikköä, olisi kyseessä ollut tyypillisempi tapaustutkimus, jonka yleistettävyyttä olisi ollut todella heikko. Ulkoisen validiteetin tutkija katsoo olevan hyvä siihen nähden, että kyseessä on tapaustutkimus.

Tutkimukselle löytyi selkeä tarve, jopa vaatimus. KEHIS –projektin eräs rahoittajataho olettaa, että KEHIS –projektissa on seuranta ja tutkimustoimintaa taustalla. Kuitenkaan tämä rahoittava taho ei määrännyt tarkkaa tutkimuksen kohdetta ja aihetta tämänlaatuisessa laajassa henkilöstönkehittämissä projektissa. Motivaatio työhön ja työssä oppimiseen tutkimuksen aiheena lähti siis tutkijan omista intresseistä. Aihe on tavallaan koko projektin kattava, koska se koskettaa sekä työntekijän työtä että KEHIS –projektia kokonaisuudessaan. Siinä arvioidaan mm. KEHIS –projektissa tapahtuvaa oppimista kokonaisuudessaan ja metatasolla, ja siten kattaa projektin eri osat alueet. Tässä mielessä voi ajatella, että tutkimuksella on merkitystä KEHIS –projektia koskevassa itsearviointissa sekä yleisessä reflektoinnissa oman työn motivoivuuden suhteen. Tutkimukselle

löytyy funktio myös ajatellen tulevia henkilöstöprojekteja ja –koulutuksia. Ryhmän ja organisaation oppimista koskeva pohdinta tuottaa prosesseja, joiden avulla oppimista voidaan syventää.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa anonymiteetin ongelma on ollut marginaalinen. Tässäkään tutkimuksessa kvantitatiivisen aineiston kohdalla ei tarvitse välttämättä kiinnittää anonymiteettiin huomiota, mutta sen sijaan avoimien vastausten kohdalla ongelma tulee esiin niiden kvalitatiivisen luonteen vuoksi. Tutkimus oli siis tapaustutkimus, joka kosketti kolmea eri organisaatiota. Kohdejoukko oli siis rajallinen, joten tunnistettavuus voi tulla esiin vastauksissa. Tutkimuksen raportoinnissa tämä pyrittiin ottamaan huomioon. Jos tutkija katsoi tunnistettavuuden kasvavan liiallisesti, on vastaus jätetty kokonaan pois, vaikka siihen olisikin viitattu tekstissä (sivu 42). Anonymiteettiä pyrittiin minimoimaan myös siten, että esimerkkinä annettujen vastausten perään ei kirjoitettu vastaajan tietoja (esim. organisaatio, ikä, sukupuoli).

Tutkimus käsittelee siis kolmen erillisen organisaation, joilla on useita eri työyksiköitä, joten mukaan saatiin hyvinkin monipuolinen joukko työyhteisöjä. Tietenkin työ on kaikissa organisaatioissa samantyyppistä hoitotyötä, vaikka hoidettavat vaihtelevat jopa suhteellisen hyväkuntoisista vanhuksista dementoituneisiin, kuin myös kehitysvammaisiin. Lisäksi Erityisasuntosäätiössä työskennellään edellä mainittujen ryhmien lisäksi myös muiden erityisryhmien (pähdeongelmaiset ja asunnottomat) kanssa. Voitiin siis tutkia hoitotyöntekijöiden työtä ja työmotivaatiota sekä motivaatiota oppimiseen erilaisissa yksiköissä. Saadut vastaukset vaihtelivat jonkin verran työyhteisöstä riippuen, mutta selkeästi myös yleisiä asioita tuli esiin, jotka olivat samankaltaisia organisaatiosta riippumatta (esim. kiireisyys). Tutkija uskoo tutkimuksessa ilmenneiden asioiden kertovan nykyisen hoitotyön työnkuvasta ja organisaatioista suhteellisen yleisellä tasolla aineiston pienuudesta huolimatta.

## 6 Lähdeluettelo

Aalto P & Talkkari A. 1994. Työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden merkitys ja käyttö kuntoutusyksikössä. Tutkimusraportti yhteistyökokeilusta Tampereen yliopiston hallintotieteenlaitoksen ja Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystoimen kesken. Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystoimen julkaisuja 3/1994.

Billet, S. 1999. Guided Learning at Work. Teoksessa Boud, D. & Garrick, J. (ed.) 1999. Understanding Learning at Work. London, Routledge, 151-164.

Boud, D & Garrick, J. 1999. Understandings at Workplace Learning. Teoksessa Boud, D. & Garrick, J. (ed.) 1999. Understanding Learning at Work. London, Routledge, 1- 12.

Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. Helsinki, Edita.

Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki, Yrityskirjat Oy.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959. The Motivation to Work. 2' painos. New York, John Wiley & Sons, Inc.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holma, T. & Virnes, E. 1999. (toim.) Laadunhallinta vanhusten kotihoidossa ja asumispalveluissa. Toimintamalleja ja työvälineitä laatutyöhön. LASSO, Suomen kuntaliiton laatuprojekti. Helsinki, Suomen kuntaliitto, Kuntaliiton painatuskeskus.

Honka, J. & Ruohotie, P. 1997. Johdanto. 1-10. Teoksessa: Honka, J. & Ruohotie, P. (toim.) Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Seinäjoki, RT Consulting Team.

Honka, J. & Ruohotie, P. 1997. Tiedon luominen organisaatiossa. 11-42. Teoksessa: Honka, J. & Ruohotie, P. (toim.) Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Seinäjoki, RT Consulting Team.

Honkonen, R. 1992. Ammatillinen sosialisaatio kvalifikaatioiden ja identiteetin hankintaprosessissa. Esimerkkinä poliisin ammatti. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos.

Joronen, L.1993. Ammatillisen kasvun edellytyksen organisaatiossa. Tutkimus ammatillista kasvua tukevista organisaation kasvuedellytyksistä ja niiden edellyttämistä johtamistaidollisista valmiuksista naisnäkökulma huomioon ottaen. Helsingin yliopisto, Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 135.



Juuti, p.1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Helsinki, Otava, Aavarantasarja n:o 18.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva, WSOY.

Järvinen, A., Koivisto, T., Poikela, E. & Valkama, H. 2000. Työ ja koulutus muutoksessa – vaikuttavan oppimisen organisoiminen. 125-140. Teoksessa Raivola, R. (toim.) Vaikuttavuutta koulutukseen. Suomen akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Sarja 1/2000. Helsinki, Edita.

Järvinen, A. & Poikela, E. 2000. Työssä oppimisen reflektiivisyys ja kontekstuaalisuus. Aikuiskasvatus 4/2000. 316-324.

Kauppinen, T. J. 1997. Ihmisosaaja onnistuu. Tie ihmistuntemukseen ja sosiaaliseen älykkyyteen. Keuruu, Otavan kirjapaino.

Locke, E.A. 1976. Nature and Causes of Job Satisfaction. 1297-1350. Teoksessa. Dunnette, M.D. (toim.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, Rand McNally College Publishing Company.

London, M & Mone, E.M. 1987. Career Management and Survival in the Workplace. Helping Employees Make Tough Career Decisions, Stay Motivated and Reduce Career Stress. US, San Francisco, Jossey-Bass, Inc., Publishers.

Maccoby, M. 1990. Miksi tehdä työtä? Uuden sukupolven johtaminen. Keuruu, Otavan painolaitokset.. Suomentanut Siltala, J. alkuperäisteoksesta: Why Work – Leading the New Generation. US, New York, Simon and Schuster.

Maslow, A. 1987. (3Th. Edition.) Motivation and Personality. US, New York, Harper&Row Publishers, Inc.

- Meijers, F & Wijers, G. 1998. Flexibilisation or Career Identity? Teoksessa: Wildemeersch, D, Finger, M & Jansen, T. (ed.) Adult Education and Social Responsibility. Reconciling the irreconcilable? Frankfurt am Main, Peter Lang GmbH, 73-96.
- Merriam, S.B. 1988 Case Study Research in Education. A Qualitative Approach. US, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Metsämuuronen, J. 2000. SPSS aloittelevan tutkijan käytössä. Metodologia –sarja 5. International Methelp Ky. Jaabes OU, Viro.
- Metsämuuronen, J. 2000. Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. Metodologia –sarja 6. International Methelp Ky. Jaabes OU, Viro.
- Nakari, R. 1996. Työelämän monet kasvot. –Kuntayhteistyö 1995. Helsinki, Suomen Kuntaliitto, Kunta Suomi 2004 –tutkimuksia nro.2.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge- Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York, Oxford Press.
- Nordhaug, O. 1994. Human Capital in Organizations. Competence, Training and Learning. Oslo, Scandinavian University Press.
- Pessi, Y. 1999. Työilmapiiri. Helsinki, Hakapaino Oy.
- Ruohotie, P. 1997. Kokemus on paras opettaja – jos vain otamme oppia siitä. (s.43-71) Teoksessa: Honka, J. & Ruohotie, P. (toim.) Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Seinäjoki, RT Consulting Team.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki, Edita.
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki, Edita.
- Sarala, U & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio –oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Sinervo, T. 1997. Työtapojen muutos vanhuspalveluissa. Loppuraportti. Aiheita 1/1997. Helsinki, Stakesin monistamo.

Syrjälä, L & Numminen, M. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia, 51/1988.

Tenkanen, R. 1998. Vanhusten kotipalvelun laatu. Laatuominaisuuksien vertailu kahdessa kunnassa. Stakes, Aiheita 12/1998.

Vuori, J. 1995. Kenen terveydenhuolto? Julkinen ja yksityinen vertailussa. Tutkimus henkilöstön merkityssuhteista julkisen ja yksityisen sairaalaorganisaation osastokulttuurissa. Vaasa, Ankkarikustannus Oy.

Julkaisemattomat lähteet:

Jurvanen, P., Miettinen, K., Laaki, S. & Lohi, M. 1999. KEHIS –kehittämiprojektin avustushakemus.

## **Liitteet**

### **Liite 1: Taulukot ja kuvio**

Kuvio 1: Oppimisen syklit organisaatiossa (Järvinen & Poikela 2000) (s. 9)

Taulukko 1: Motivaatioteorioiden suhteita toisiinsa (muokattu Juutin (1989) kuviosta) (s. 17)

Taulukko 2: Motivaatioprosessin sekvenssikuvaus (muokattu Ruohotien (1998) kaaviosta) (s. 18)

Taulukko 3: Organisaatioiden henkilökuntamäärä (s. 30)

Taulukko 4: Tutkimusjoukon ikäjakauma (s. 31)

Taulukko 5: Työskentelyvuodet hoitoalalla (s. 31)

Taulukko 6: Työskentelyvuodet nykyisessä työpaikassa (s. 32)

Taulukko 7: Summamuuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat (s. 36)

Taulukko 8: Ammatissa toimimisen motivoivuus (s. 38)

Taulukko 9: Työn motivaatioulottuvuudet (s.39)

Taulukko 10: Palautteen saaminen työstä organisaatioittain (s. 40)

Taulukko 11: Palautteen saaminen työstä samassa työpaikassa työskentelyvuosien mukaan (s. 40)

Taulukko 12: Työssä kehittyminen ikäryhmän mukaan (s. 41)

Taulukko 13: Työmäärän sopivuus (s. 42)

Taulukko 14: KEHIS –projektin vaikutukset työhön vastaajien kokemana suhteessa työskennelyihin vuosiin. (s. 49)

Taulukko 15: KEHIS –projektin motivoivuus suhteessa työskennelyihin vuosiin (s. 50)

Taulukko 16. KEHIS –projektin vaikutukset työhön vastaajien kokemana eri organisaatioissa (s. 51)

Taulukko 17: KEHIS –projektin motivoivuus eri organisaatioissa (s. 51)

Taulukko 18: Motivaatiota prosessit työhön (s. 57-58)

Taulukko 19: Motivaatio työssä oppimiseen (s. 59)

## **Liite 2: Kyselylomake**

Marraskuu 2001

Hei!

Olen aikuiskasvatuksen opiskelija Tampereen yliopistosta. Teen Pro gradu –työtäni hoitotyössä työskentelevien työmotivaatiosta. Tutkimusongelmani käsittelevät sitä, millaisena hoitotyössä työskentelevät kokevat työnsä ja millaista työ on todellisuudessa. Yksi teemani on myös KEHIS –projektin vaikutukset työmotivaatioon.

Seuraavassa lomakkeessa on kysymyksiä graduani varten. Vastatkaa kysymyksiin pohtien työtänne ja sen arvoja. Vastauspaperit tulevat ainoastaan vain minun nähtäväkseni ja niistä ei voi tunnistaa yksittäistä ihmistä. Käsittelem kysymykset tilastotieteellisin menetelmin. Avoimista kysymyksistä voin ottaa suoria lainauksia mahdollisuuksien mukaan.

Kiittäen jo etukäteen!

Marjut Ijäs  
Kasvatustieteiden yo

## **Kyselylomake työmotivaatiosta Pro gradu -tutkielmaan**

### **Taustatietoja**

1. Syntymävuosi\_\_\_\_\_
2. Sukupuoli: Nainen\_\_\_ Mies\_\_\_

3. Siviilisääty: Naimaton \_\_\_\_\_ Naimisissa \_\_\_\_\_ Eronnut \_\_\_\_\_ Leski \_\_\_\_\_ Avoliitto \_\_\_\_\_
4. Ammatillinen pohjakoulutus \_\_\_\_\_
5. Muu koulutus \_\_\_\_\_
6. Työvuodet hoitoalalla \_\_\_\_\_
7. Työvuodet nykyisessä työpaikassa \_\_\_\_\_
8. Työsuhteen muoto: Vakituinen \_\_\_\_\_ Määräaikainen \_\_\_\_\_ Työllistetty \_\_\_\_\_
9. Työn muoto: Hoitotyö \_\_\_\_\_ Toimistotyö \_\_\_\_\_ Muu työ \_\_\_\_\_
10. Teetkö: Päivätyötä \_\_\_\_\_ Kaksivuorotyötä \_\_\_\_\_ Kolmivuorotyötä \_\_\_\_\_ Osa-aikaista työtä \_\_\_\_\_
11. Minkä ryhmän kanssa työskentelet pääsääntöisesti? (1=eniten, 2=toiseksi eniten jne. Jätä tyhjäksi, jos et työskentele lainkaan ko. ryhmän parissa): Vanhukset \_\_\_\_\_  
Kehitysvammaiset \_\_\_\_\_ Dementoituneet \_\_\_\_\_ Muut erityisryhmät \_\_\_\_\_
12. Organisaatio, jonka palveluksessa olet (voi jättää tyhjäksi) : Hämeenlinnan Sisälähetys \_\_\_\_\_  
Kössi-säätiö \_\_\_\_\_ Erityisasuntosäätiö \_\_\_\_\_

**Mieti pitävätkö seuraavat väittämät kohdallasi paikkansa. Ympyröi sopiva numero**

Erittäin huonosti                    1.....2.....3.....4.....5                    Erittäin hyvin

**Seuraavat väittämät koskevat sitä, millaista työsi on.**

- |                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| 13. Työn määrä on sopiva                                | 1 2 3 4 5 |
| 14. Palkkani on riittävä                                | 1 2 3 4 5 |
| 15. Palkkani vastaa koulutustani                        | 1 2 3 4 5 |
| 16. Työni vastaa koulutustani                           | 1 2 3 4 5 |
| 17. Minulla on mahdollisuus edetä urallani              | 1 2 3 4 5 |
| 18. Työni on raskasta henkisesti                        | 1 2 3 4 5 |
| 19. Työni on raskasta fyysisesti                        | 1 2 3 4 5 |
| 20. Ihmissuhteet työpaikalla ovat avoimia ja rehellisiä | 1 2 3 4 5 |

- |                                                       |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| 21. Esimiehemme on oikeudenmukainen                   | 1 2 3 4 5 |
| 22. Teen työtäni itsenäisesti                         | 1 2 3 4 5 |
| 23. Teen työtäni tiimissä                             | 1 2 3 4 5 |
| 24. Työni monipuolista                                | 1 2 3 4 5 |
| 25. Työni on haastavaa                                | 1 2 3 4 5 |
| 26. Työni on mielekästä                               | 1 2 3 4 5 |
| 27. Työni on vastuullista                             | 1 2 3 4 5 |
| 28. Työni on vaihtelevaa                              | 1 2 3 4 5 |
| 29. Työni on yhteiskunnallisesti merkittävää          | 1 2 3 4 5 |
| 30. Saan esimieheltäni rakentavaa palautetta työstäni | 1 2 3 4 5 |
| 31. Saan palautetta työstäni työtovereiltani          | 1 2 3 4 5 |
| 32. Saan kiitoksen hyvin tehdystä työstä              | 1 2 3 4 5 |
| 33. Olen motivoitunut ammatissani toimimiseen         | 1 2 3 4 5 |

Avoim kysymys:

Millaisia asioita haluaisit muuttaa työssäsi/työpaikassasi? Millaisiin asioihin olet erityisen tyytyväinen työssäsi/työpaikassasi? (Voi halutessasi jatkaa vastaustasi paperin tyhjälle puolelle)

---



---



---



---



---

**Mieti pitävätkö seuraavat väittämät kohdallasi paikkansa. Ympyröi sopiva numero**

Erittäin huonosti                      1.....2.....3.....4.....5                      Erittäin hyvin

**Seuraavat väittämät koskevat sitä, miten suhtaudut seuraaviin asioihin työssä.**

- |                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 34. On tärkeää, että työ vastaa koulutusta                                                | 1 2 3 4 5 |
| 35. On tärkeää, että palkka vastaa koulutusta                                             | 1 2 3 4 5 |
| 36. Palkan suuruus vaikuttaa motivaatiooni tehdä työtäni                                  | 1 2 3 4 5 |
| 37. Ilmapiiri työpaikalla vaikuttaa motivaatiooni                                         | 1 2 3 4 5 |
| 38. Voin itse vaikuttaa ilmapiiriin työpaikalla                                           | 1 2 3 4 5 |
| 39. Yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa ilmapiiriin työpaikalla                          | 1 2 3 4 5 |
| 40. Johtamistapa vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin                                          | 1 2 3 4 5 |
| 41. Pidän arvossa rehellistä ja avointa ilmapiiriä työpaikalla                            | 1 2 3 4 5 |
| 42. Mielestäni hyvin tehdystä työstä on hyvä saada kiitosta työtovereilta tai esimieheltä | 1 2 3 4 5 |
| 43. Esimiehen yksi tehtävä on mielestäni antaa rakentavaa palautetta alaisilleen          | 1 2 3 4 5 |
| 44. Itsenäinen työskentely on minulle sopiva työskentelymuoto                             | 1 2 3 4 5 |
| 45. Tiimityö on minulle sopiva työskentelymuoto                                           | 1 2 3 4 5 |
| 46. Työni tulee olla monipuolista                                                         | 1 2 3 4 5 |
| 47. Työni tulee olla haastavaa                                                            | 1 2 3 4 5 |
| 48. Mahdollisuudet uralla etenemiseen ovat minulle tärkeitä                               | 1 2 3 4 5 |
| 49. Haluan kehittää itseäni ammatillisesti                                                | 1 2 3 4 5 |
| 50. Uskon jaksavani työskennellä pitkään henkisesti kuormittavassa työssä                 | 1 2 3 4 5 |
| 51. Uskon jaksavani työskennellä pitkään fyysisesti rasittavassa työssä                   | 1 2 3 4 5 |

**Mieti pitävätkö seuraavat väittämät kohdallasi paikkansa. Ympyröi sopiva numero**

Erittäin huonosti                    1.....2.....3.....4.....5                    Erittäin hyvin



**Seuraavat väittämät koskevat tyytyväisyyttäsi työhösi ja saamiasi kokemuksia työstäsi**

52. Tunnen tekeväni kutsumustyötä 1 2 3 4 5
53. Koen onnistuvani ja menestyväni työssäni 1 2 3 4 5
54. Tunnen työskenteleväni oikealla alalla 1 2 3 4 5
55. Tunnen työskenteleväni yhteiskunnallisesti tärkeällä alalla 1 2 3 4 5
56. Olen tyytyväinen työpaikkani ilmapiiriin 1 2 3 4 5
57. Olen tyytyväinen työpaikkani ihmissuhteisiin 1 2 3 4 5
58. Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan 1 2 3 4 5
59. Olen tyytyväinen saamaani palkkaan 1 2 3 4 5

Avoim kysymys:

Mitkä asiat motivoivat eniten työssäsi? Mitkä asiat auttavat jaksamaan työssäsi? (Voit halutessasi jatkaa vastaustasi paperin tyhjälle puolelle)

---

---

---

---

---

Avoim kysymys:

Onko työtyytyväisyydessäsi tapahtunut muutoksia viime vuosina? Jos on, millaisten asioiden uskot vaikuttaneen tähän? (Voit halutessasi jatkaa vastaustasi paperin tyhjälle puolelle.)

---

---

---

---

---

**Mieti pitävätkö seuraavat väittämät kohdallasi paikkansa. Ympyröi sopiva numero**

Erittäin huonosti                      1.....2.....3.....4.....5                      Erittäin hyvin

**Seuraavat väittämät koskevat KEHIS –projektin vaikutusta työhösi**

- |                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 60. KEHIS –projekti muuttanut työtäni                                            | 1 2 3 4 5 |
| 61. KEHIS –projekti muuttanut suhtautumistani työhöni                            | 1 2 3 4 5 |
| 62. KEHIS –projekti auttaa minua näkemään työni tärkeämpänä                      | 1 2 3 4 5 |
| 63. KEHIS –projekti on muuttanut suhtautumistani työpaikkaani                    | 1 2 3 4 5 |
| 64. KEHIS –projekti auttaa kehittymään työssäni                                  | 1 2 3 4 5 |
| 65. KEHIS –projekti auttaa jaksamaan työssä paremmin                             | 1 2 3 4 5 |
| 66. Koen KEHIS –projektin mielenkiintoiseksi                                     | 1 2 3 4 5 |
| 67. Koen KEHIS –projektin haastavaksi                                            | 1 2 3 4 5 |
| 68. KEHIS –projekti on motivoinut minua työni tekemisessä                        | 1 2 3 4 5 |
| 69. KEHIS –projekti motivoi minua itseni kehittämiseen<br>ja opiskeluun jatkossa | 1 2 3 4 5 |
| 70. Mielestäni KEHIS –projekti tuli tarpeeseen                                   | 1 2 3 4 5 |

Avoim kysymys:

Miten KEHIS –projekti on vaikuttanut työhösi? Miten tunnet motivaatiosi muuttuneen projektin myötä? Mitkä ovat tärkeimmät oppimasi asiat KEHIS –projektin aikana? (Voit jatkaa vastaustasi halutessasi paperin tyhjälle puolelle)

---

---

---

---

---

**Liite 2: Varianssianalyysit**

MOTIV1 = Työn motivaatioulottuvuudet

PALAUTE = Palautteen saaminen työstä

ILMAP = Ilmapiirin vaikutus työhön ja motivaatioon

MOTIV2 = Työssä kehittyminen

SIS1 = Työn sisäinen palkitsevuus

SIS2 = Työn ulkoisten tekijöiden palkitsevuus

KEHIS1 = KEHIS –projektin vaikutus työhön

KEHIS = KEHIS –projektin motivaatiovaikutukset

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MOTIV1	Between Groups	1,258	3	,419	,758	,522
	Within Groups	36,522	66	,553		
	Total	37,780	69			
PALAUTE	Between Groups	13,157	3	4,386	6,609	,001
	Within Groups	43,795	66	,664		
	Total	56,952	69			
ILMAP	Between Groups	,800	3	,267	,900	,446
	Within Groups	19,552	66	,296		
	Total	20,352	69			
MOTIV2	Between Groups	1,407	3	,469	1,105	,353
	Within Groups	28,004	66	,424		
	Total	29,411	69			
SIS1	Between Groups	2,377	3	,792	1,262	,295
	Within Groups	41,417	66	,628		
	Total	43,794	69			
SIS2	Between Groups	3,254	3	1,085	2,660	,055
	Within Groups	26,912	66	,408		
	Total	30,165	69			
KEHIS1	Between Groups	5,096	3	1,699	3,416	,023
	Within Groups	31,827	64	,497		
	Total	36,924	67			
KEHIS2	Between Groups	8,915	3	2,972	5,538	,002
	Within Groups	34,342	64	,537		
	Total	43,257	67			

#### Vertailu samassa työpaikassa työskenneltyjen vuosien mukaan

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MOTIV1	Between Groups	2,127	3	,709	1,525	,218
	Within Groups	26,970	58	,465		
	Total	29,097	61			
PALAUTE	Between Groups	3,929	3	1,310	1,536	,215
	Within Groups	49,448	58	,853		
	Total	53,376	61			
ILMAP	Between Groups	,785	3	,262	1,105	,355
	Within Groups	13,736	58	,237		
	Total	14,521	61			
MOTIV2	Between Groups	2,922	3	,974	2,676	,055
	Within Groups	21,109	58	,364		
	Total	24,031	61			
SIS1	Between Groups	,656	3	,219	,331	,803
	Within Groups	38,305	58	,660		
	Total	38,961	61			
SIS2	Between Groups	1,053	3	,351	,795	,502
	Within Groups	25,617	58	,442		
	Total	26,671	61			
KEHIS1	Between Groups	2,469	3	,823	1,543	,213
	Within Groups	29,871	56	,533		
	Total	32,340	59			
KEHIS2	Between Groups	1,133	3	,378	,606	,614
	Within Groups	34,920	56	,624		
	Total	36,053	59			

## Vertailu ikävuosien välillä

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MOTIV1	Between Groups	,903	3	,301	,532	,662
	Within Groups	38,443	68	,565		
	Total	39,346	71			
PALAUTE	Between Groups	,149	3	,050	,057	,982
	Within Groups	59,726	68	,878		
	Total	59,875	71			
ILMAP	Between Groups	1,356	3	,452	1,583	,201
	Within Groups	19,419	68	,286		
	Total	20,775	71			
MOTIV2	Between Groups	5,321	3	1,774	4,777	,004
	Within Groups	25,248	68	,371		
	Total	30,569	71			
SIS1	Between Groups	1,779	3	,593	,939	,427
	Within Groups	42,971	68	,632		
	Total	44,750	71			
SIS2	Between Groups	,644	3	,215	,470	,704
	Within Groups	31,057	68	,457		
	Total	31,701	71			
KEHIS1	Between Groups	1,268	3	,423	,770	,515
	Within Groups	36,231	66	,549		
	Total	37,499	69			
KEHIS2	Between Groups	,973	3	,324	,503	,682
	Within Groups	42,571	66	,645		
	Total	43,544	69			

## Vertailu hoitoalalla työskenneltyjen vuosien mukaan

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MOTIV1	Between Groups	1,014	2	,507	,913	,406
	Within Groups	38,331	69	,556		
	Total	39,346	71			
PALAUTE	Between Groups	3,121	2	1,560	1,897	,158
	Within Groups	56,754	69	,823		
	Total	59,875	71			
ILMAP	Between Groups	1,644	2	,822	2,965	,058
	Within Groups	19,131	69	,277		
	Total	20,775	71			
MOTIV2	Between Groups	,908	2	,454	1,056	,353
	Within Groups	29,661	69	,430		
	Total	30,569	71			
SIS1	Between Groups	1,358	2	,679	1,080	,345
	Within Groups	43,392	69	,629		
	Total	44,750	71			
SIS2	Between Groups	1,303	2	,651	1,478	,235
	Within Groups	30,398	69	,441		
	Total	31,701	71			
KEHIS1	Between Groups	,281	2	,141	,253	,777
	Within Groups	37,218	67	,555		
	Total	37,499	69			
KEHIS2	Between Groups	,124	2	,062	,096	,909
	Within Groups	43,420	67	,648		
	Total	43,544	69			

## Vertailu eri työaikatyypin (päivä-, kaksivuoro-, kolmivuorotyö) välillä

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MOTIV1	Between Groups	3,707	2	1,854	3,504	,036
	Within Groups	34,910	66	,529		
	Total	38,617	68			
PALAUTE	Between Groups	7,302	2	3,651	4,987	,010
	Within Groups	48,315	66	,732		
	Total	55,617	68			
ILMAP	Between Groups	,569	2	,285	,962	,387
	Within Groups	19,523	66	,296		
	Total	20,093	68			
MOTIV2	Between Groups	1,175	2	,588	1,376	,260
	Within Groups	28,188	66	,427		
	Total	29,363	68			
SIS1	Between Groups	3,573	2	1,787	2,927	,061
	Within Groups	40,280	66	,610		
	Total	43,853	68			
SIS2	Between Groups	2,192	2	1,096	2,596	,082
	Within Groups	27,865	66	,422		
	Total	30,057	68			
KEHIS1	Between Groups	6,009	2	3,005	6,150	,004
	Within Groups	31,265	64	,489		
	Total	37,275	66			
KEHIS2	Between Groups	5,915	2	2,957	5,032	,009
	Within Groups	37,612	64	,588		
	Total	43,526	66			

## Vertailu eri organisaatioiden välillä