

**Tuija Nurkkala-Kiilakoski**

## **KIINNOSTAAKO TYÖ?**

**Henkilöstön työmotivaatiotekijät ammatillisia tutkintoja järjestävissä koulutusorganisaatioissa**

**Opinnäytetyö**

**CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU**

**Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK**

**Toukokuu 2018**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Kokkola - Pietarsaari	<b>Aika</b> Toukokuu 2018	<b>Tekijä/tekijät</b> Tuija Nurkkala-Kiilakoski
<b>Koulutusohjelma</b> Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
<b>Työn nimi</b> KIINNOSTAAKO TYÖ? Henkilöstön työmotivaatiotekijät ammatillisia tutkintoja järjestävissä koulutusorganisaatioissa		
<b>Työn ohjaaja</b> Yliopettaja, KTT Marko Forsell		<b>Sivumäärä</b> 67 + 2
<b>Työelämäohjaaja</b> Raahan koulutuskuntayhtymän johtaja Jaana Ritola		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ammatillisen koulutuksen parissa työskentelevän henkilöstön työmotivaatiota synnyttäviä ja ylläpitäviä tekijöitä heille suunnatun sähköisen kyselytutkimuksen avulla. Lukuisissa tutkimuksissa on todettu, että motivoitunut henkilöstö on avain asemassa organisaation menestymistä tarkasteltaessa. Varsinkin suurten muutosten keskellä tarvitaan sitoutunutta ja omaa osaamistaan arvostavaa henkilöstöä, jotta organisaatio voi jatkaa menestyksellistä toimintaa. Parhailleen meneillään oleva ammatillisen koulutuksen kokonaisvaltainen uudistaminen perustelee tämän tutkimuksen ajankohtaisuutta.</p> <p>Tutkimuksen otantajoukko muodostui kahdesta Pohjois-Suomessa toimivasta ammatillista koulutusta järjestävästä kuntayhtymästä. Tutkimuksen kysymystenasettelussa sekä tulosten käsittelyssä tutkimusongelmaa lähestyttiin itsemääräämisteoriassa määriteltyjen psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen näkökulmasta katsoen. Tarkastelua laajennettiin koskemaan myös ulkoisia motivaatiotekijöitä. Tutkimustulosten pohjalta pyrittiin nostamaan esiin erilaisia vaihtoehtoja, joiden avulla organisaation johto voi ylläpitää ja kehittää henkilöstön työssäjaksamista ja työtyytyväisyyttä voimaanstuneen koulutusreformin pyörteessä.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimustulokset tukevat itsemääräämisteorian käsitystä siitä, että yksilön psykologiset perustarpeet ovat olennaisessa asemassa myös työmotivaation syntymiselle. Keskeisiksi työmotivaatiolähteiksi nousivat yksilön kokemus työskentelyn vapaaehtoisuudesta perustuen työn mielekkyyteen sekä toimiva työyhteisö, jossa oikeudenmukaisuus ja yhteisöllisyys ovat olennaisia tekijöitä. Myös oma osaaminen sekä sen pohjalta toteutuva koulutuksen positiivinen vaikuttavuus koettiin motivaatiota ylläpitävinä tekijöinä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että johdon tehtävänä on luoda mielekkäät puitteet työn tekemiselle ja kehityskeskusteluiden avulla tarjota mahdollisuus yksilön kehittymiselle nostaen onnistumiset keskiöön.</p>		
<b>Asiasanat</b> ammatillinen koulutus, itsemääräämisteoria, sisäinen motivaatio, työmotivaatio, työtyytyväisyys, henkilöstö		

**ABSTRACT**

<b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b> Kokkola - Pietarsaari	<b>Date</b> May 2018	<b>Author</b> Tuija Nurkkala-Kiilakoski
<b>Degree programme</b> Industrial Management, Master's Degree Programme		
<b>Name of thesis</b> INTERESTED IN WORKING? Personnel's work motivation factors in VET organizations		
<b>Instructor</b> Principal Lecturer, Marko Forsell, Ph.D. (Econ.)		<b>Pages</b> 67 + 2
<b>Supervisor</b> Director of Raahe Joint Educational Center, Jaana Ritola		
<p>The purpose of the thesis was to find out the factors that generate and maintain work motivation for the employees of the VET through the electronic questionnaire survey. Numerous studies have shown that motivated personnel play a key role in examining the organization's success. In the midst of major changes, appreciation of personnel's own competence and commitment are needed to enable the organization to continue its successful operations. The ongoing comprehensive reform of vocational education under way justifies the relevance of this research.</p> <p>The sampling group consisted of two joint municipal organizations of vocational education in Northern Finland. In the questioning of the research and in the processing of the results, the research problem was approached from the point of view of the satisfaction of the psychological basic needs defined in the self-determination theory. The review was extended to include external motivation factors. Based on the results of the research, various alternatives were proposed to enable the management of the organization to maintain and develop job satisfaction in the wake of the reform of education.</p> <p>As a conclusion, the research results support the perception of self-determination theory that the basic psychological needs are also essential to the creation of a work motivation. One of the key sources of work motivation was the the meaning of work, which was shown as individual's experience of working for your own will. Working community where justice and communality are essential factors was also important. The know-how and the positive impact of one's work were felt as motivating factors. Based on the results it can be stated that the management's task is to create a meaningful working environment and to support individual's development through development discussions. This is the way to increase individual's experience of success.</p>		

<p><b>Key words</b> vocational education, self-determination theory, internal motivation, work motivation, job satisfaction, personnel</p>
--

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 MOTIVAATIO .....</b>	<b>4</b>
2.1 Motivaatioteoriat .....	5
2.2 Itsemääräämisteoria .....	10
2.2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	11
2.2.2 Yksilön psykologiset perustarpeet.....	14
2.3 Työmotivaatio .....	16
2.3.1 Työn imu ja työtyytyväisyys .....	18
2.3.2 Motivaatio ja johtajuus muuttuvassa toimintaympäristössä .....	19
2.3.3 Haasteet työmotivaation tarkastelussa.....	20
2.4 Aiemmat tutkimukset .....	21
<b>3 AMMATILLISEN KOULUTUKSEN KONTEKSTI.....</b>	<b>23</b>
3.1 Toiminnan rahoituksen perusta.....	24
3.2 Reformin muutokset ammatillisessa koulutuksessa .....	25
3.3 Henkilöstö ja työn haasteet ammatillisissa koulutuskuntayhtymissä.....	26
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>29</b>
4.1 Tutkimuksen kohdejoukko .....	29
4.2 Tutkimusmenetelmä .....	30
4.2.1 Kvantitatiivinen kyselytutkimus .....	31
4.2.2 Kvalitatiivinen kyselytutkimus.....	32
4.2.3 Sähköisesti toteutettava kysely .....	33
4.2.4 Reliabiliteetti ja validius .....	33
4.3 Tutkimuksen kulku .....	35
<b>5 TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>37</b>
5.1 Vastaaajien taustamuuttujat.....	37
5.2 Henkilöstön työmotivaatiotekijät.....	40
5.2.1 Autonomia .....	41
5.2.2 Kyvykkyys.....	43
5.2.3 Yhteenkuuluminen.....	46
5.2.4 Hyväntekeminen .....	48
5.2.5 Ulkoiset motivaatiotekijät.....	50
5.3 Mikä motivoi ja miten motivaatiota tuetaan .....	51
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>60</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>63</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Motivaatioteoriat ja niiden ihmiskäsitykset .....	6
KUVIO 2. Maslowin tarvehierarkia .....	7
KUVIO 3. Herzbergin motivaatio-hygieniatekijät .....	8

KUVIO 4. Toimintatavan valintaprosessi odotusarvoteorian mukaan .....	9
KUVIO 5. Locken päämääräteoria .....	9
KUVIO 6. Ulkoisen motivaation vaiheittainen sisäistyminen .....	12
KUVIO 7. Yksilön sisäiset motivaatiotekijät itsemääräämisteorian mukaan .....	15
KUVIO 8. Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmä .....	24
KUVIO 9. Vastaajien ikäjakauma .....	39
KUVIO 10. Vastaajien tehtäväkuvausten mukainen henkilöstöryhmä.....	39
KUVIO 11. Vastaajien koulutustaso.....	40
KUVIO 12. Sisäiset ja ulkoiset työmotivaatiotekijät.....	41
KUVIO 13. Vastaajien kokemus omasta vastaushetkellä vallitsevasta työmotivaatiosta .....	52

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Työn mielekkyyteen vaikuttavat tekijät asteikolla 1-5 .....	42
TAULUKKO 2. Oma osaaminen ja palaute asteikolla 1-5.....	44
TAULUKKO 3. Työyhteisön merkitys asteikolla 1-5.....	47
TAULUKKO 4. Vaikuttamismahdollisuuksien merkitys asteikolla 1-5 .....	49
TAULUKKO 5. Työpaikan valintaan vaikuttavat tekijät .....	50

## 1 JOHDANTO

Motivaatiota ja työyhteisöä käsitteleviä tutkimuksia on olemassa runsaasti. Aihe tuntuu kiinnostavalta ja aina ajankohtaiselta. Miten saada työntekijät motivoitua jaksamaan alati kehittyvän teknologian ollessa olennainen osa työn arkea, jota lisäksi korostaa epävarmuus työn jatkuvuudesta? Toisaalta nuorten työelämään tulevien taholta on nähtävissä entistä heikompi sitoutuneisuus yhteen työnantajaan tai ammattiin. Miten tässä joukossa olevat huippuosaajat saadaan sitoutettua kehittämään organisaatiota pitkäjänteisesti? Kaikkien olennaisinta kuitenkin lienee jokaisen yksilön kohdalla se, miten työn mielekkyyttä saadaan lisättyä, jotta töihin on mukava mennä.

Useissa yhteyksissä on todettu, että osaava ja motivoitunut henkilöstö, jolla on halu kehittyä ammatillisesti, on organisaation yksi keskeinen menestystekijä ja voimavara. Tämä on ollut selviö koulumaailmassa jo pitkään, sillä sen toiminta perustuu pääasiassa ammattitaitoisen opetushenkilöstön osaamisen pohjalta rakentuvan tiedon hallintaan sekä kykyyn kasvattaa opiskelijoista tulevia työelämän ammattilaisia. Jotta henkilöstö voi hyvin ja sitoutuu työskentelemään strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi, edellyttää se riittävää työmotivaatiota. Johdon tehtävä on suunnata resursseja henkilöstön hyvinvointiin ja tarjota riittävän haasteellisia tehtäviä niille, jotka haluavat jatkuvasti kehittää itseään ja työskentelyään. Näiden yksilöllisesti toteutettujen toimien myötä voidaan olettaa henkilöstön kokevan arvostusta ja näin vahvistavan heidän sitoutumistaan organisaatioon. Motivaation kautta rakentuvan työn ilon kokeminen on yhteydessä työssäjaksamiseen, mikä on olennaista yhä pidentyvien työurien näkökulmasta. Henkilöstön työmotivaation kehittäminen sekä sen ylläpitäminen ovat näin ollen asioita, joihin johdon kannattaa panostaa.

Koulutus on viime vuosina ollut jatkuvan muutoksen kohteena ja sen myötä osa henkilöstöstä kokee motivaation olevan välillä hukassa. Työssäjaksaminen edellyttää vahvan ammattitaidon ohella aimo anosta motivaatiota, jotta innostus kasvattaa tulevia työelämän ammattilaisia säilyä edelleen. Tehokkuuden vaatimusten lisääntyessä myös paineet selviytyä työstä kasvavat. Liiallisen paineen alla toimintakyky saattaa ajoittain heiketä, joten tasapainon löytäminen tehokkuuden ja jaksamisen välille on tärkeää. Aiemmat koulumaailmaa koskevat motivaatiotutkimukset ovat keskittyneet pääasiassa opiskelijoiden opiskelumotivaatiota synnyttävien tekijöiden selvittämiseen ja siihen, miten opettajien asenne vaikuttaa opiskelijoiden sitoutumiseen tai opiskelumenestykseen. Opettajien motivaatiolla on osoitettu olevan suora yhteys siihen, miten opiskelijat suoriutuvat opinnoistaan. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli sel-

vittää kuntayhtymien ylläpitämien ammatillisen koulutuksen kontekstissa työskentelevien kaikkien henkilöstöryhmien työmotivaatiota synnyttäviä ja ylläpitäviä tekijöitä heille suunnatun kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksen päätavoite ei siis ollut mitata motivaation määrää, vaan kartoittaa sen lähteitä. Tutkimuksen taustalla oli ajatus siitä, että kaikkien organisaatioissa toimivien panos on tärkeää toiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta, sillä organisaation ilmapiiri rakentuu siinä toimivien henkilöiden yhteisvaikutuksesta. Hyvin voivalla ja motivoituneella henkilöstöllä voidaan väistämättä olettaa olevan merkitystä positiivisen opiskeluympäristön syntyyn ja sen myötä opintojen edistymiseen. Tämä taas vaikuttaa suoritusperusteisen rahoituksen myötä koulutusorganisaation toiminnan tuloksellisuuteen.

Motivaatio on moniselitteinen ilmiö, jota on tutkittu laajasti aikojen saatossa. Yleisellä tasolla motivaatio ymmärretään kiinnostuksena tai innostuksena jotain asiaa kohtaan, kun taas tutkimuksissa sitä käsitellään lähinnä toimintaa synnyttävänä ja ylläpitävänä tekijänä. Erityisesti työmotivaatioon painottuvaa tutkimustietoa on olemassa jo viime vuosituhannen alkupuolelta lähtien. Tällä hetkellä yksi uusimmista ja käytetyimmistä työmotivaatiota selittävästä teorioista on Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin itse-määräämisteoria, jota täydentää Frank Martelan ja Ryanin tutkimus psykologisista perustarpeista. Se on valikoitunut myös tämän tutkimuksen viiteteoriaksi taustalla vallitsevan autonomisen ihmiskäsityksen vuoksi, joka vastaa juuri nyt ajankohtaiseen näkemykseen yksilöstä oman mielekkään tulevaisuutensa rakentajana. Tutkimuksen keskeinen teoriatausta pohjautuu motivaatiotutkimukseen, jossa työmotivaatiota käsiteltiin yhtenä sen osana.

Motivointia koskeva asia on ajankohtainen, sillä vuoden 2018 alussa voimaan tulleen ammatillisen koulutuksen reformin myötä koulumaailman toimintakulttuuri on suuren muutoksen edessä ja työssä jaksaminen on keskiössä. Muutos edellyttää henkilöstöltä mukautumista uudistuksiin samalla, kun tavoitteena on luoda ammattiin opiskeleville positiivinen tulevaisuudenkuva työelämästä. Koska koulutusorganisaatioissa työskentelevien työ on pääosin hyvin itsenäistä, on johdon rooli motivoijana olennaisen tärkeää. Tutkimustulosten pohjalta pyrittiin nostamaan esiin erilaisia vaihtoehtoja, joiden avulla henkilöstön työssäjaksamista ja työtyytyväisyyttä voidaan ylläpitää ja kehittää organisaation johdon toimesta. Motivointikeinoja esiteltäessä lähtökohtana on ollut alan suomalainen kirjallisuus, sillä työelämässä on havaittavissa jonkin verran eroja eri kulttuurikäsitteiden myötä.

Tutkimukseen osallistui kaksi Pohjois-Suomessa toimivaa kuntayhtymien ylläpitämää ammatillista koulutuksenjärjestäjää, joiden koko ja toimintaympäristö ovat keskenään suhteellisen samankaltaisia. Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että kyselyyn osallistunut ammatillisen koulutuksen parissa työskentelevä henkilöstö on hyvin motivoitunutta ja työhönsä sitoutunutta. Erilaiset sisäisen motivaation

tekijät nousivat merkittävään asemaan motivaation ylläpitämisen näkökulmasta. Saatujen vastausten perusteella tutkimuksen raportoinnissa tuodaan esiin erilaisia keinoja, joilla organisaation johto voi vahvistaa henkilöstön esille nostamia kannustimia. Myös kehittämisen kohteita havaittiin. Näihin panostamalla henkilöstön työtyytyväisyyttä voidaan entisestään lisätä.

Tutkimuksen raportoinnissa johdanto-osuuden jälkeen tarkastellaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka koostuu erityisesti työmotivaatiota selittävistä motivaatioteorioista painottuen tutkimuksen viitekehyyksi valittuun itsemääräämisteoriaan. Lisäksi teoriataustassa tarkastellaan erilaisia työmotivaatioon vaikuttavia olosuhdetekijöitä. Sen jälkeen, kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen toimintaympäristönä olevaa ammatillisen koulutuksen kontekstia. Tutkimusmenetelmää käsittelevä neljäs luku kuvaa tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä sekä tutkimuskysymysten rakentumista. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja niiden yhteys teoriaan sekä esitellään työmotivaatiota lisääviä toimintaehdotuksia. Johtopäätökset muodostavat tutkimuksen viimeisen luvun. Se käsittää yhteenvedon tutkimustuloksista tuoden esiin myös mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.



## 2 MOTIVAATIO

Motivaatio on mielenkiintoinen ja aikojen saatossa paljon tutkittu aihealue. Motivaatiota voidaan pitää abstraktina käsitteenä, joka syntyy yksilön sisäistämien arvojen ja tavoitteiden sekä sosiaalisen ympäristön yhteissummana (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 10). Yleisellä tasolla motivaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan tekijää, joka vaikuttaa yksilön tai ryhmän tarpeisiin, haluun ja intoon saavuttaa asetamansa tavoitteet. Motivaation oletetaan vastaavan kysymykseen mikä saa yksilön toimimaan kyseisellä tavalla. Motivaatiolla terminä on positiivinen kaiku, sillä se mahdollistaa jonkin aikaan saamisen.

Työelämässä motivaatio nähdään positiivisena voimavarana, jolloin työntekijä työskentelee tehokkaasti ja laadukkaasti sekä suhtautuu työhönsä innolla. Motivaation puute koetaan työtehoa heikentävänä tekijänä samoin kuin ”väärin” perustein syntyvä (vinoutunut) motivaatio, jossa yksilö tavoittelee omaa etua muiden kustannuksella. Korkea työmotivaatio voi kuitenkin näyttäytyä myös negatiivisena tekijänä silloin, kun yksilö sitoutuu liaksi työhön oman henkisen hyvinvointinsa kustannuksella. Tämä johtaa usein työuupumukseen. Yleisesti ottaen esimiehet etsivät motivoinnin kautta keinoja sitouttaa työntekijöitään sekä kannustaa heitä yhä laadukkaampiin työsuorituksiin. Koska motivaatio on subjektiivinen abstrakti, usein myös yksilön itsensä näkökulmasta tiedostamaton käsite, on sitä vaikea konkreettisesti havaita tai mitata. Näin ollen siihen on myös haastavaa yrittää vaikuttaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 9.)

Katariina Salmela-Aro sekä Jari-Erik Nurmi (2017, 10) nostavat esiin motivaation kolme olennaista kysymystä, joiden pohjalta motivaatiota voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti. Näitä kysymyksiä ovat: miksi, mitä ja miten. Heidän mukaansa yksilöt eivät välttämättä tiedosta toimintansa vaikutteita, jotka rakentuvat hengissä selviytymisen, persoonallisuuden sekä arvojen pohjalta, eivätkä näin ollen osaa vastata kysymykseen, miksi. Mitä-kysymys kuvaa yksilön konkreettisia tavoitteita ja on siten usein selkeästi määriteltävissä. Miten-kysymykseen voidaan osittain vastata kuvaamalla toimintastrategiaa, mutta se voi sisältää myös tiedostamattomia aiemmin sisäistettyjä toimintatapoja.

Erilaisten motivaatioteorioiden avulla on jo vuosikymmenten ajan pyritty löytämään tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön toimintaan ja jaksamiseen. Osa teorioista tarkastelee asiaa erikseen määritellystä kapea-alaisesta näkökulmasta. Teorioita vertailtaessa on olennaista havaita, etteivät ne välttämättä ole arvotettavissa keskenään. Motivaatioteoriat ovat kehittyneet ajan saatossa ja niiden painopiste on siirtynyt yhä enenevässä määrin siihen suuntaan, että yksilö nähdään pääosin itse luovan oman motivaationsa. On kuitenkin todettava, että myös ympäristö vaikuttaa yksilön toimintaan ja siten sen välityksellä säätelee

ja suuntaa tavoitteita. Motivaatiota onkin hyvä tarkastella useista eri näkökulmista. Olennaista motivaatiossa on sen vapaaehtoisuus sekä toiminnan tavoitteellisuus. Motivaatio voidaan nähdä sisukkuutena, päämäärätietoisuutena, taisteluhaluuna sekä myös vahvana uskona johonkin. (Salmela-Aro ym. 2017,10; Hyppänen 2007, 128.)

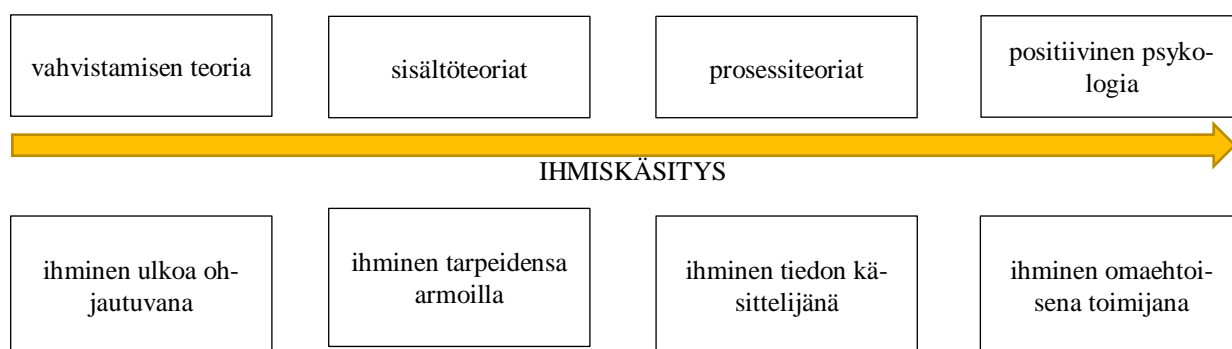
Alun perin sana motivaatio rakentuu latinankielisestä liikkumista tarkoittavasta sanasta *movere*. Nykyisellään sillä tarkoitetaan pääasiassa käyttäytymistä synnyttävien ja ohjaavien tekijöiden muodostamaa kokonaisuutta, joka määrittää myös toimintaan kohdistuvan vireystason. Motiivit, joko tiedostetut tai tiedostamattomat ovat niitä tarpeita, haluja, viettejä, sisäisiä yllykkeitä, palkkioita ja rangaistuksia, joiden varaan motivaatio rakentuu. Motiiveja yhdistävä tekijä on niiden päämääräsuuntautuneisuus. Koska motivaatio on tekijä, joka rakentuu ympäristöä havainnoivan yksilön tavoitteiden pohjalta, voi sen taso vaihdella eri tilanteissa ja eri aikoina merkittävästi. Motivaatiota määriteltäessä korostetaan yleisesti sen tilannesidonnaisuutta. Motivaatiota lähemmin tarkasteltaessa voidaan kuitenkin erottaa tilannemotivaatio, joka rakentuu tapahtumahetkellä vallitsevien tekijöiden pohjalta sekä yleismotivaatio, joka kuvaa yksilön yleistä, pysyväksi koettua toiminnan suuntaa sekä vireyttä. (Ruohotie & Honka 1999, 14; Ruohotie 1998, 36; Juuti 2006, 37.)

## 2.1 Motivaatioteoriat

Lyhyt katsaus tunnetuimpiin motivaatioteorioihin luo kokonaiskuvaa motivaatioajattelun synnystä sekä sen myöhemmistä kehitysvaiheista. Tarkastelu painottuu niihin teorioihin, jotka liittyvät työmotivaatioon sekä työstä palkitsemiseen. Teoriaosuudessa syvempänä tarkastelukohteena on tutkimuksen viitteeksi valittu Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin kehittämä itsemääräämisteoria, jota kutsutaan myös itseohjautuvuusteoriaksi (*self-determination theory*). Teoriaa täydentää Frank Martelan ja Ryanin tutkimus yksilön psykologisista perustarpeista. Itsemääräämisteoria on tällä hetkellä yksi käytetyimpiä ja viitatuimpia motivaatioteorioita tutkittaessa työyhteisöjä. Teoria vastaa hyvin tämän hetken ihmiskäsitykseen, jossa yksilön nähdään olevan itse vastuussa oman hyvinvointinsa rakentumisesta.

Hakosen (2015, 138) mukaan työmotivaation määrittelemisessä käytetyt teoriat voidaan jakaa neljään kategoriaan, joita ovat vahvistamisen teoria, sisältöteoriat (tarveteoriat), prosessiteoriat sekä positiivisen psykologian kategoria (KUVIO 1). Vahvistamisen teoriassa yksilö nähdään ulkoa päin ohjatutuvana ärsykkeisiin reagoivana kohteena, jossa toimintaa ohjaa siitä saatava palkkio. Tähän kategoriaan kuuluu

muun muassa behavioristinen motivaatiokäsitys, jota tunnetusti edustavat Pavlov, Skinner sekä Bandura. Sisältöteorioissa keskityttiin etsimään tekijöitä, joilla voidaan tyydyttää yksilön motivaatiota tukevia tarpeita. Näihin teorioihin lukeutuvat Maslowin tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria sekä Nuttin relationaalinen motivaatioteoria. Prosessiteorioissa painotetaan syvemmin yksilön omien arvostusten ja valintojen näkökulmaa motivaation rakentumisessa. Tätä edustavat Vroomin luoma sekä Ecclesin koulumaailmaan soveltama odotusarvoteoria, Adamsin oikeudenmukaisuusteoria sekä Locken päämääräteoria. Viimeisimpänä kategoriana oleva positiivisen psykologian näkökulma painottaa yksilöä omaehtoisena toimijana, joka itse määrittelee henkilökohtaiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät. Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria on tunnetuimpia tämän suunnan edustajia. (Lämsä & Päivike 2013, 87-89.)

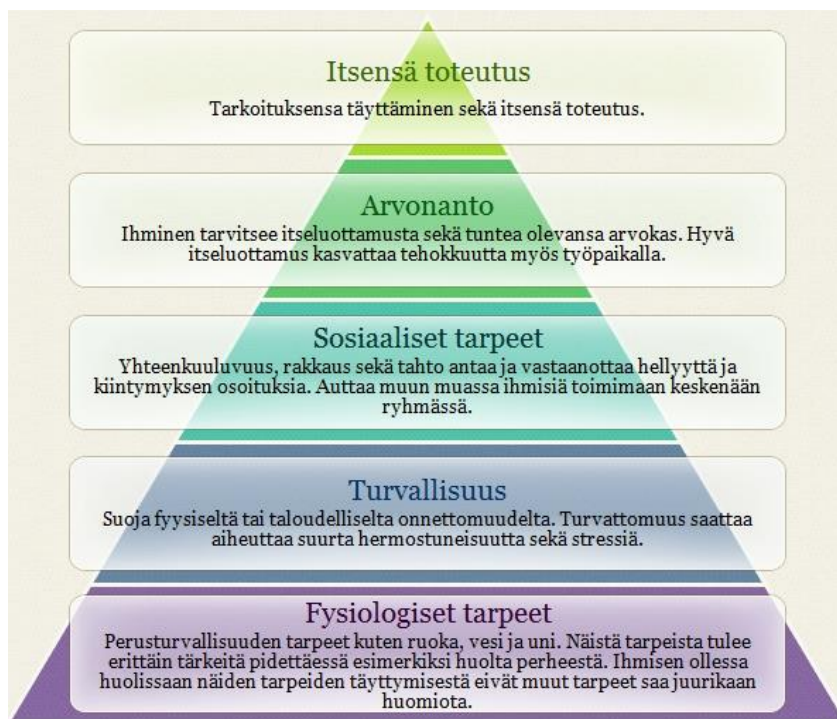


KUVIO 1. Motivaatioteoriat ja niiden ihmiskäsitykset (mukaiillen Hakonen 2015, 139)

Varhaisimmat motivaatioteoriat kuuluvat tarveteorioihin ja määrittelevät motivaation perustuvan yksilön fysiologisten perustarpeiden tyydyttämiseen. Sigmund Freudin 1900-luvun alkupuolella kehittämän psykoanalyttisen teorian mukaan yksilön toimintaa ohjaa pääsääntöisesti tiedostamaton viettienergia. Teorian mukaan motivaation syntyyn vaikuttivat pääasiassa yksilön iän myötä rakentuvat seksuaaliset tarpeet sekä itsesuojelun ja hengissä säilymisen tarve. (Juuti 2006, 41–42.) Viettiteorioiden jälkeen motivaatiotutkimuksessa nousi keskeiseksi behavioristinen ajattelumalli, jossa yksilön toimintaa ohjaavina motivaatiotekijöinä pidettiin ulkoisia ärsykejä sekä mallioppimista. Tämän näkemyksen keskeisiä edustajia olivat Pavlov, Skinner ja Bandura, jotka tutkivat ärsykkeiden pohjalta muodostuvia reaktioita. Behavioristisen motivaatiokäsityksen mukaan yksilö nähdään mekaanisena toimijana, joka tekee sitä, mistä se voi odottaa saavansa palkkion tai välttää rangaistuksi tulemisen. (Liukkonen ym. 2006, 14–17.)

Behavioristisen teorian vastustus raivasi tietä humanistisempien motivaatioteorioiden synnylle. Nämä tarveteorioihin lukeutuvat mallit pyrkivät laajentamaan perustarpeiden käsitystä pelkistä fysiologisista

tarpeista myös ylemmän tason tarpeisiin, joiksi nähtiin psykologiset itsensä toteuttamisen tarpeet. Yksi tämän suunnan edustajista oli 1950-luvun puolen välin paikkeilla vaikuttanut Abraham Maslow. Maslowin tarvehierarkia syntyy toimintaa ohjaavista tarpeista, jotka ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa. Hänen mukaansa kaikilla ihmisillä on ensisijaisten fysiologisten perustarpeiden jälkeen turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden, itsensä kunnioittamisen sekä itsensä toteuttamisen tarpeet (KUVIO 2). Näiden pohjalta muodostui käsite viisiportaisesta tarvehierarkiasta, jossa yksilöä motivoivat yllä mainitut tarpeet, jotka etenevät tärkeysjärjestyksessä portaittain siten, että alemman tason tarpeiden täytyy olla pääosin tyydytetty ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Näin yksilö voi kokea itsensä toteuttamisen tarpeiden täyttyneen. (Salmela-Aro ym. 2017, 11-12; Liukkonen ym 2006, 17-18; Juuti 2006, 47.)



KUVIO 2. Maslowin tarvehierarkia (mukaiillen e-MENTORING)

Frederick Herzbergin luoma kaksifaktoriteoria, joka tunnetaan myös nimellä motivaatio-hygieniateoria, on kannusteteoria, joka jakaa motivaation kahteen osaan; motivaatio- ja hygieniatekijöihin (KUVIO 3). Työelämään sovellettaessa motivaatiotekijöitä ovat työn sisältöön liittyvät seikat, joihin vaikuttamalla voidaan lisätä työtyytyväisyyttä. Näihin lukeutuvat esimerkiksi saavutukset työssä, saadut tunnustukset sekä työssä kehittyminen. Työympäristöä tarkasteltaessa taas puhutaan hygieniatekijöistä, joita voivat

olla muun muassa työn organisointi, työolosuhteet ja palkka. Herzbergin mukaan puutteet hygieniatekijöissä aiheuttavat työtytymättömyyttä ja toisaalta hygieniatekijöiden parantaminen ei lisää työtyytyväisyyttä, vaan se ainoastaan vähentää työtytymättömyyttä. (Lämsä ym. 2013, 84; Forsyth 2006, 21–22.)

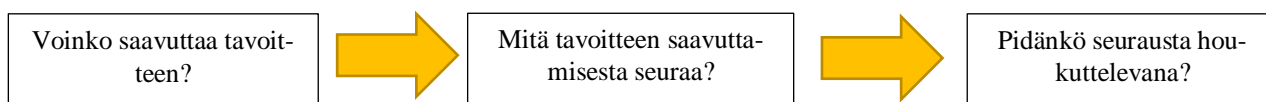
<b>MOTIVAATIOOTEKIJÄT</b>	<b>HYGIENIAOTEKIJÄT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• liittyvät itse työhön</li> <li>• lisäävät työtytyväisyyttä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liittyvät työympäristöön</li> <li>• näiden epäkohdat lisäävät työtytymättömyyttä</li> <li>• näiden kohentuminen ei lisää työtytyväisyyttä</li> </ul>
<p>tunnustus työstä</p> <p>Saavutukset työssä</p> <p>Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä</p> <p>Ylennys</p> <p>Vastuu</p> <p>Työ sinänsä</p>	<p>Yrityspolitiikka ja hallinto</p> <p>Henkilösuhteet esimieheen</p> <p>Henkilösuhteet työtovereihin</p> <p>Työskentelyolosuhteet</p> <p>Palkka, status</p> <p>Työturvallisuus</p>

KUVIO 3. Herzbergin motivaatio-hygieniatekijät (mukaillen Lämsä ym. 2013, 84)

Joseph R. Nuttin relationaalinen motivaatioteoria, jonka pääajatuksia esitettiin jo 1960-luvulla, katsoi, että motivaatio muodostuu ihmisen tarpeista sekä niiden kautta muodostuvista suhteista ulkoiseen kohteeseen. Yksilö tyydyttää sisäiset tarpeensa ulkoisella kohteella, jolloin näiden välille muodostuu dynaaminen suhde. Kohteen saavuttamiseksi yksilö käyttää erilaisia suunnitelmia sekä strategioita. Näin ollen motivaatiota voitiin pitää hyvin yksilöllisenä piirteenä. Samaan lähtökohtaan päätyi myös Aleksei Leontjev, joka puhuu yksilöllisistä motiivihierarkioista. Vaikka yksilöllillä olisi sama tavoite, voivat motiivit sekä tavoitteisiin pääsemisen strategiat poiketa toisistaan. Myös motiivien tärkeysjärjestys voi vaihdella, toisin kuin Maslowin portaittain etenevässä motivaatiomallissa. Nuttin ja Leontjevin teoriat kuuluvat kongitiivisiin toiminnan teorioihin, joissa motivaatio voidaan nähdä kohteellisena tapahtumana. (Salmela-Aro ym. 2017, 12.)

Viktor H. Vroomin 1960-luvulla luoma sekä Porterin ja Lawlerin edelleen kehittämän odotusarvoteorian mukaan yksilön käyttäytyminen on seurausta hänen tietoisesti tekemistään valinnoista erilaisten käyttäytymisvaihtoehtojen välillä (KUVIO 4). Teorian keskeinen ajatus on, että motivaatio rakentuu henkilökohtaisista valinnoista, jolloin kukin yksilö motivoituu omien uskomusten ja arvojen pohjalta. Toiminta motivoi, mikäli henkilö kokee pystyvänsä suoriutumaan tehtävästä uskoen saavansa siitä palkkion,

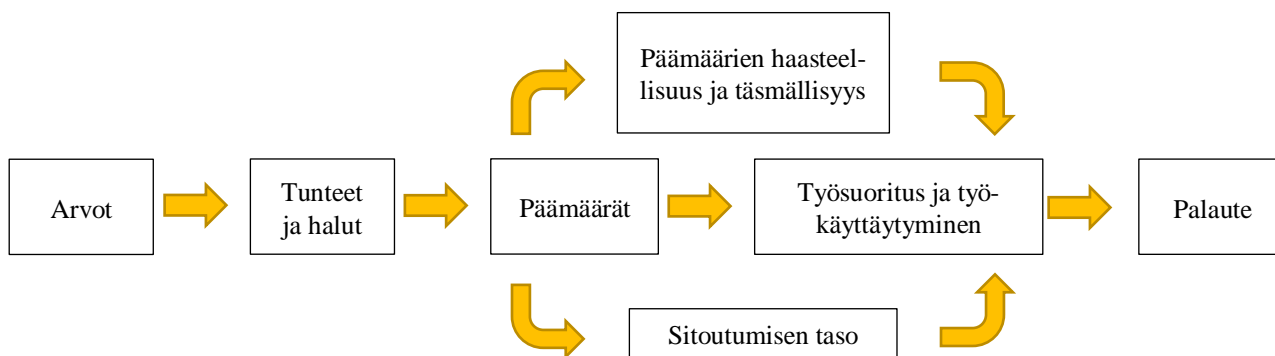
jonka kokee tavoittelemisen arvoisena. Liian haasteellisena koetut tehtävät eivät tällöin motivoi. Odotusarvoteoria on yksi käytetyimmistä motivaatioteorioista kehitettäessä organisaatioiden palkkiojärjestelmiä. (Hakonen 2015, 144–145; Juuti 2006, 52.) Ecclesin soveltaa odotusarvoteoriaa erityisesti kuvaamaan opiskelumotivaatiota. Siinä yksilön omaan minäkäsitykseen pohjautuvat odotukset sekä tavoitteen arvostaminen vaikuttavat motivaation rakentumiseen. Tavoitteen arvostuksen Eccles jakaa kiinnostukseen tehtävää kohtaan, sen henkilökohtaiseen tärkeyteen sekä sen tuottamaan välineelliseen arvoon (Salmela-Aro ym. 2017, 14.-15.)



KUVIO 4. Toimintatavan valintaprosessi odotusarvoteorian mukaan (mukaillen Hakonen 2015, 145)

J. Stacy Adamsin 1960-luvulla kehittämä oikeudenmukaisuusteoria tarkastelee tehtävästä saadun palkitseminen oikeudenmukaista toteutumista. Teorian mukaan yksilö vertaa tehtävästä saamaansa palkkiota muihin vastaaviin viiteryhmän suorituksiin. Mitä suurempi epäoikeudenmukaisuuden kokemus on, sitä todennäköisemmin, yksilö pyrkii toiminnallaan korjaamaan epäsuhdan. (Lämsä ym. 2013, 87; Hakonen 2015, 146). Jakamista koskevan oikeudenmukaisuuden lisäksi voidaan tarkastella myös menettelytapojen oikeudenmukaisuutta sekä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta. (Maaniemi 2015, 125.)

Edwin A. Locken 1960-luvun lopulla kehittämää päämääräteoriaa kutsutaan myös tavoitteen asettamisen teoriaksi. Keskeisenä tekijänä nähdään selkeästi määritellyt ja mitattavissa olevat päämäärät, jotka vaikuttavat motivoivasti määrittäen toiminnan intensiteetin. Päämäärien taustalla ovat yksilön toimintaa ohjaavat arvot. Parhaimpaan tulokseen päästään yksilön itsensä asettamalla, riittävän haastavilla tavoitteilla, joiden saavuttamisesta yksilö saa prosessin aikana palautetta. (Lämsä ym. 2013, 89; Hakonen 2015, 146-146.)



KUVIO 5. Locken päämääräteoria (mukaillen Lämsä & Päivike 2013, 89)

Jo 1970-luvulla Edward L. Deci kritisoi behavioristisen mallin mukaista ajatusta pelkästä ulkoisesta palkitsemisesta motivaatiota synnyttävänä tekijänä. Hänen mukaansa ulkoisten tekijöiden rinnalle voidaan nostaa sisäsyntyisen motivaation käsite. Alun perin ulkoisen säätelyn välityksellä tapahtuva toiminta muuttuu sisäsyntyiseksi säätelyksi yksilön arvostaessa aiemmin saavuttamiaan päämääriä ja siirtäen ne osaksi omia henkilökohtaisia tavoitteita. Näin toiminta itse on sisäisesti palkitsevaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 16-17.) Tähän perustuu myös Decin ja Richard M. Ryanin kehittämä itsemääräämisteoria, jota pidetään tällä hetkellä yhtenä suosituimmista motivaatioteorioista. (Salmela-Aro ym. 2017, 14.) Itsemääräämisteoria on valikoitunut tämän tutkimuksen keskeiseksi viiteteoriaksi, joten sitä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 2.2 Itsemääräämisteoria

Useimpien yllä esiteltyjen motivaatioteorioiden perusajatus on se, että tehtävästä seuraava ulkoapäin tuleva palkitseminen on yksilöä suoraan tai välillisesti motivoiva tekijä. Vahvistamisen teoriaan perustuvan näkemyksen mukaan onnistuneesta suorituksesta saatava palkkio kannustaa jatkossa yhtäläiseen suoriutumiseen. Sisältöteoriassa motivaatiota lisäävät ulkoiset palkitsemiskeinot nousevat yksilön omista aineettomista tarpeista, prosessiteorioiden korostaessa yksilön arvoja vastaavien palkkioiden ja palautteen suhdetta suoritukseen. Näistä edellisistä poiketen yksilön autonomiaa korostavassa itsemääräämisteoriassa rahallinen palkitseminen voidaan nähdä ainoastaan ulkopuolisena kontrollina ja siten jopa motivaatiota heikentävänä tekijänä. Sen sijaan tehtävästä saatu aineeton palkitseminen ja palaute tukevat sisäistä motivaatiota. (Hakonen 2015, 152.) Teoria korostaakin yksilön omaa sisäistä halua toteuttaa itseään.

Itsemääräämisteorian keskeisenä lähtökohtana on oletus, että ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoitunut sekä itseohjautuva. Näin ollen hän asettaa itselleen tavoitteita pyrkien suoriutumaan niistä ja kartuttaen omaa kokemusmaailmaansa. Motivaatio nähdään monimutkaisena prosessina, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkiperäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Ihminen on jatkuvassa vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa, joten sillä on merkittävä vaikutus motivaation rakentumisessa. Lisäksi katsotaan, että yksilön arvomaailma vaikuttaa toiminnan motivaatiota lisäävänä tai heikentävänä tekijänä. Itsemääräämisteorian mukaan yksilöllisesti määräytyvällä motivaation lähteellä tai motiivin laadulla on suurempi merkitys, kuin motivaation määrällä. (Deci & Ryan 2000).

Sovellettaessa itsemääräämisteoriaa työmotivaation tutkimiseen on huomiota kiinnitettävä siihen, etteivät kaikki yksilöt välttämättä ole vahvasti itseohjautuvia, vaan tarvitsevat ulkoa päin tulevaa kannustusta ja ohjausta omien tavoitteiden asettamiselle sekä niiden saavuttamiseen. Lisäksi on huomattava, että vahvan sisäisen motivaation omaavat yksilöt suoriutuvat tehtävistään useimmiten paremmin ja saavuttavat nopeammin itselleen asettamansa tavoitteet. Työhön liittyvät tavoitteet sekä niihin liittyvä motivaatio vaihtelevat eri yksilöiden välillä, mutta sitä ei pidä nähdä ongelmana, sillä työelämä tarvitsee erilaisia tekijöitä.

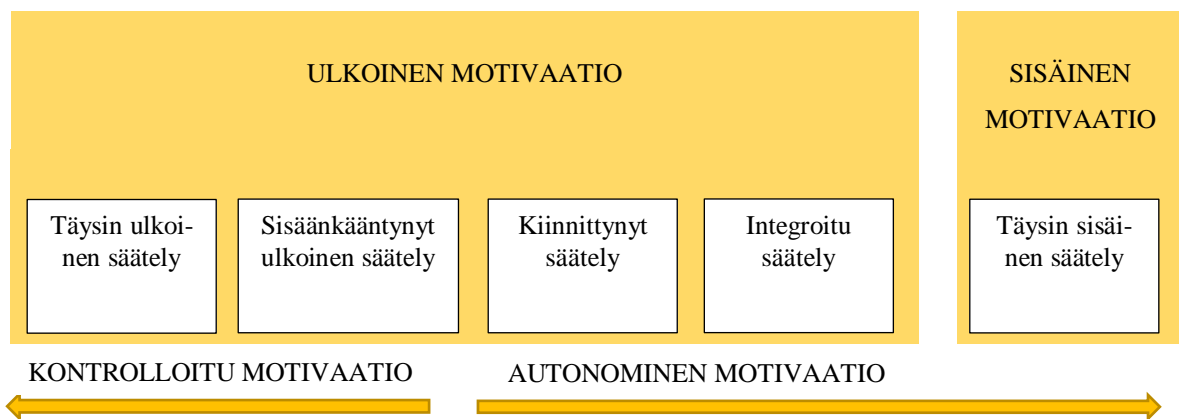
### 2.2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Itsemääräämisteoriaan kuuluu olennaisena tekijänä motivaation jaottelu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, jossa motivaation painopisteen katsotaan olevan sisäisen toiminnan vaikuttimissa. Sisäinen motivaatio saa aikaan sen, että henkilö tekee jotain sen vuoksi, että tehtävä itsessään on mielenkiintoinen ja henkilökohtaisesti tärkeä, jolloin sen tekeminen saa aikaan tyytyväisyyttä. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan toimintaa, jonka perustana on välineellinen tavoite, kuten kiitos, palkkio tai rangaistuksen välttäminen. Tällöin tyytyväisyys rakentuu toiminnan kautta saatavasta ulkoisesta seurauksesta. (Hakonen 2015, 148-149.)

Tavoitteiden saavuttamista voidaan tehostaa sisäisten tai ulkoisten kannusteiden avulla. Kannustimet voivat esiintyä yhtäaikaaisesti toisiaan täydentävinä. Sisäinen motivaatio rakentuu yksilön subjektiivisten palkitsemiskokemusten pohjalta. Sisäistä motivaatiota ylläpitävät muun muassa toiminnan kiinnostavuus, sen tuottama mielihyvä sekä yksilön arvojen toteutuminen. Tällöin itse toiminta on palkitsevaa tuottaen yksilölle tunteen siitä, että hän on osaava ja että hänellä itsellään on valta päättää omista asioistaan. Ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi määritellään objektiiviset, yksilön ulkopuolelta tulevat kannustimet, joita voivat olla esimerkiksi palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos sekä osallistumismahdollisuudet. Ulkoiseksi motivaatioksi voidaan lukea myös sosiaalinen paine sekä rangaistuksen tai häpeän välttäminen. (Deci ym. 2000; Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 21; Peltonen & Ruohotie 1987, 25.) Sisäisen ja ulkoisen motivaation toisiaan täydentävä periaate näkyy esimerkiksi silloin, kun ulkoisena kannustimena pidettävä palkka tuottaa mahdollisuuden toteuttaa kiinnostuksen kohteena olevia kalliita vapaa-ajan harrastuksia. Sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden erittelemisen yksilötasolla on haastavaa, eikä aina välttämättä edes tarpeellista. Olennaisempaa yksilön näkökulmasta lienee se, että hän voi kokea annetut tehtävät mielekkäinä ja houkuttelevina.



Deci ja Ryan (2000) erottelevat erilaiset ulkoiset motivaatiotyypit sen mukaan, kuinka suuressa määrin yksilö on sisäistänyt ulkoapäin annetut tavoitteet omiksi sisäisiksi motiiveikseen. Motivaatiotyyppejä tarkastellaan itsemääräämisteorialle olennaisen tekijän, autonomian näkökulmasta. Autonomian eli omaehtoisuuden määrää kuvaavan akselin toisessa päässä ovat täysin ulkoiset motivaatiotekijät, kun taas vastakkaisessa päässä ovat täysin sisäistyneet motivaatiotekijät (KUVIO 6). Ulkoiseen motivaatioon lukeutuu neljä eri asteista motivaatiotyyppiä, jotka asettuvat akselille sen mukaan missä määrin autonomia esiintyy. Kontrolloitu ulkoinen motivaatio on pääosin ulkoapäin tulevan säätelyn eli pakon tai velvoitteiden piirissä. Tällöin yksilö ei ääritapauksissa koe voivansa vaikuttaa tavoitteisiin tai toimintaan lainkaan. Autonominen ulkoinen motivaatio on puolestaan osittain tai lähes kokonaan sisäistettyä, jolloin tavoitteiden ja tekemisen koetaan syntyvän omien halujen ja toiveiden mukaan. Mitä suuremmissa määrin yksilö on sisäistänyt ulkoisen motivaation tavoitteet omikseen, sitä voimakkaampi sitoutuminen syntyy tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäisen motivaation katsotaan olevan autonomisen motivaation sisäistynein muoto. (Vasalampi 2017, 56; Hakonen 2015, 149.)



KUVIO 6. Ulkoisen motivaation vaiheittainen sisäistyminen (mukailen Deci & Ryan 2000)

Kontrolloitu motivaatio rakentuu lähtökohtaisesti ulkoapäin annetuista velvoitteista. Sen piiriin kuuluvat ulkoisiin motivaatiotekijöihin lukeutuvat täysin ulkoisen säätelyn sekä sisäänkääntyneen ulkoisen säätelyn motivaatiotyypit. Kontrolloidun motivaation äärimmäisenä muotona on täysin ulkoisesti säädeltä motiivi, jolloin yksilön katsotaan työskentelevän pelkästään ulkoisen pakon tai velvoitteen alaisena. Tämän on tutkitusti havaittu heikentävän sisäistä motivaatiota. Mikäli yksilö myöhemmin jatkaa työskentelyä välttääkseen rangaistuksen tai kokeakseen täyttäneensä hänelle asetut velvoitteet, muuttuu täysin ulkoinen motivaatio sisäänkääntyneeksi ulkoiseksi säätelyksi. Näin ollen sisäinen pakko syntyy häpeästä tai syyllisyydestä. Kyseessä oleva alun perin kielteisistä tunteista rakentuva motivaatio saattaa heikentää yksilön hyvinvointia eikä kannusta pitkäkestoiseen sitoutumiseen. Näissä tapauksissa yksilö ei koe voivansa toteuttaa itseään. (Vasalampi 2017, 56-57.)

Autonomisen motivaation muodostavat ulkoisiin motivaatiotyypeihin lukeutuvat kiinnittynyt säätely ja integroitu säätely sekä sisäiseen motivaatioon kuuluva täysin sisäinen säätely. Kiinnittyneeseen säätelyyn perustuva motivaatio syntyy silloin, kun yksilö on osittain omaksunut ympäristön normit omikseen ja toimii niiden mukaisesti. Edellistä syvemmän sisäistymisen tason motivaatio syntyy, jos yksilö kokee ympäröivät normit tärkeiksi ja omia arvojaan vastaaviksi. Kun hän sitoutuu työskentelemään saavuttaakseen yhteisesti hyväksytyt tavoitteet, voidaan puhua integroidun säätelyn motiiveista. (Vasalampi 2017, 56-57.) Itsemääräämisteorian mukaan yhteiskunnan taholta tuleva sosiaalinen paine sekä yhteisesti hyväksytyt normit ohjaavat yksilöä muokkaamaan omia sisäisiä motivaatiotekijöitään. Tavoitellessaan suurempaa itseohjautuvuutta, yksilö pyrkii täyttämään yhteiskunnan hänelle asettamat odotukset suuntaamalla omia tavoitteitaan näiden mukaisiksi. Lisäksi tutkimuksissa on todettu, että myönteinen palaute lisää ulkoisten tavoitteiden sisäistämistä ja vahvistaa sisäistä motivaatiota tuottaen kokemuksen henkilökohtaisen autonomian lisääntymisestä ja pystyvyydestä. Tällöin voidaan todeta joidenkin ulkoisten motivaatiotekijöiden ajan saatossa muuttuvan yksilön sisäiseksi motivaatiotekijöiksi. Tätä ilmiötä Deci ja Ryan nimittävät asteittain tapahtuvaksi sisäistymiseksi. (Deci ym. 2000.)

Motivaation laatua ja määrää tarkasteltaessa itsemääräämisteoria jakaa yksilöt kolmeen eri tyyppiin, kuitenkin korostaen, että kaikki yksilöt omaavat jonkinasteisina kaikkien kolmen tyyppin ominaisuuksia. Autonomisen orientaation omaava yksilö ohjaa toimintaansa asettamiensa tavoitteiden suuntaan eikä häneen välttämättä pysty vaikuttamaan ulkoisilla palkkioilla. Kontrolliorientoituneen yksilön toimintaa ohjaavat ulkoa tulevat määritelmät ja palkkiot tavoittelu tai häpeän välttely. Tavoitteen saavuttamista voi estää pyrkimys vastustaa kontrollia. Impersonaalinen eli rakentumaton orientaatio näkee ympäristön oman motivaationsa esteenä. Tällainen yksilö masentuu helposti pyrkinessään mahdottomalta näyttävien tavoitteiden saavuttamiseen. (Vasalampi 2017, 62.)

Resurssien turvaaminen sekä statuksen hakeminen näyttelevät usein suurta osaa työmotivaatiotekijöitä kartoitettaessa. Työstä saatava palkkio mahdollistaa toimeentulon. Lisäksi osa kokee työn kautta syntyvän statuksen tarjoavan tietyn aseman yhteisössä ja siten tuottavan hyvän olon tunteen. Nämä ovat ulkoisen motivaation lähteitä, joiden ei tutkimuksissa ole todettu tuottavan sisäistä nautintoa tehtävien suorittamiseksi. (Martela & Jarenko 2015, 54.) Vasalammen (2017, 58) mukaan useissa tutkimuksissa on osoitettu, että autonomisen motivaation pohjalta rakentuvien tavoitteiden saavuttaminen tuottaa yksilölle tyytyväisyyden tunteen ja kohottaen hyvinvointia. Halu tehdä asioita kumpuaa yksilöstä itsestään ollen kiinnostavaa, innostaen ja tuottaen nautintoa toiminnan toteuttamisessa. Tämä puolestaan vaikuttaa motivaatiota edistävästi vastaavan kaltaisissa tulevissa tilanteissa. Organisaation kannattaa näin ollen pyrkiä siirtämään tavoitteitaan osaksi työntekijän omia sisäisiä tavoitteita, jolloin työskentelymotivaatio

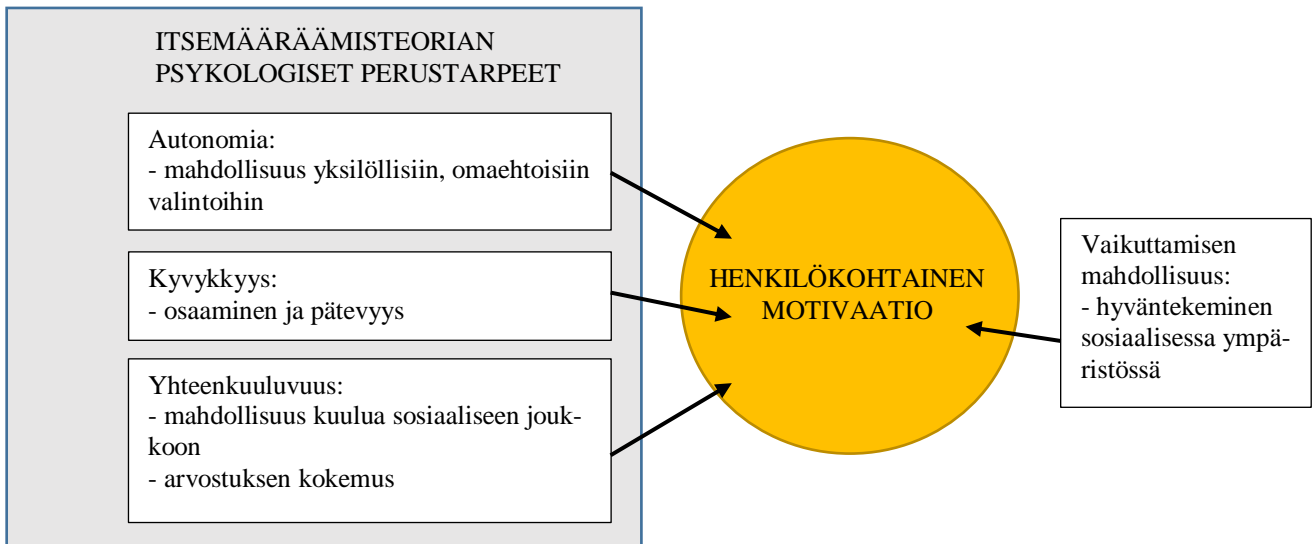
ja sitoutuminen kasvavat. Työntekijän saavuttaessa oman päämääränsä myös organisaation tavoitteet täyttyvät ja syntyy kaikkia palkitseva win-win tilanne sekä positiivinen onnistumisen kehä. Vahva sisäsyntyinen motivaatio voi kuitenkin osoittautua häilyväksi, jolloin pitkäaikaisen tehtävään sitoutumisen kannalta on hyvä, että myös sisäistetty motivaatio (integroitu säätely) on vahvaa (Martela ym. 2015, 33). Organisaatioissa on myös tehtäviä, joihin on haastavaa löytää sisäisesti motivoituneita tekijöitä. Tällöin ulkoisten motivaatiotekijöiden, kuten palkkioiden korostunut osuus työn suorittamisessa on perusteltua. Lukuisten tutkimusten mukaan työntekijöiden omaaman vahvan autonomisen motivaation positiivisen vaikutuksen yhteys organisaation menestykselliseen toimintaan on osoitettavissa. Sen on todettu vaikuttavan muun muassa työssäjaksamiseen, työtyytyväisyyteen, luovuuteen, tiedon jakamiseen työyhteisössä sekä organisaation tuloksellisuuteen (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 106).

Kuten yllä on todettu, on motivaation synnyn kannalta olennaista, että yksilö kokee tavoitteiden saavuttamisen rakentuvan omien tarpeiden ja arvojen täyttymisen pohjalta. Tämän päivän yhteiskunta korostaa yksilön vastuuta oman onnensa rakentumisessa ja näin ollen tukee autonomisen motivaation merkitystä. Olennaista kuitenkin lienee se, miten yksilön ja organisaation tavoitteet saadaan kohtaamaan työmotivaation ylläpitämisen näkökulmasta katsoen. Koska ihmiset ovat erilaisia, onko käytännössä mahdollista, että kaikille löytyy henkilökohtaisia tavoitteita vastaavia tehtäviä?

### **2.2.2 Yksilön psykologiset perustarpeet**

Decin ja Ryanin (2000) mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: autonomian tarve, tarve kyvykkyyden tunteeseen sekä tarve kokea yhteenkuuluvuutta. Itsemääräämisteoria painottaa näiden perustarpeiden täyttymisen olevan olennaista yksilön ulkoisten motiivien sisäistymiselle, henkiselle kasvulle sekä hyvinvoinnille. Psykologiset perustarpeet ovat ajansaatossa muovautuneita yksilöiden selviytymiskeinoista kumpuavia tekijöitä, joiden tarve on sisäänrakennettuna meihin ihmisiin. Tärkeimmäksi näistä nähdään autonomian tarve eli mahdollisuus toimia vapaaehtoisesti ja itse päättää tekemisistään. Autonomia korostaa itsemääräämisoikeutta päätöksenteossa ja auttaa ymmärtämään ulkoisten motivaatioiden merkityksen ja osana omia tavoitteita. Lisäksi tulee tarve tuntee kyvykkyyttä, joka sisältää tunteen osaamisesta ja pätevydestä sekä aikaansaamisesta. Liian haastavien tehtävien osalla motivaatio uhkaa kadota, ellei yksilö tunne olevansa riittävän kyvykäs sekä koe pystyvänsä vaikuttamaan omaan toimintaansa. Erityisen tärkeäksi nähdään myös yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttyminen, jonka kautta henkilö voi samaistua sosiaaliseen yhteisöön ja sisäistää sen tavoitteet omikseen. Se tarkoittaa läheisyyttä ja hyväksytyksi tuleminen kokemusta sosiaalisessa kontekstissa. Kolmea perustarvetta on

sen jälkeen täydennetty Ryanin ja Frank Martelan tutkimuksen pohjalta. He ovat todenneet, että neljäs psykologinen perustarve on hyväntekemisen tarve, joka kohdistuu yksilön ympäristöön. (KUVIO 7). (Salmela-Aro ym. 2017, 14; Hakonen 2015, 148-149; Vasalampi 2017, 59-61; Martela ym. 2015, 56.)



KUVIO 7. Yksilön sisäiset motivaatiotekijät itsemääräämisteorian mukaan

Autonominen motivaatio rakentuu pääosin yksilön sisäisten perustarpeiden pohjalta. Vapaaehtoisuuden eli autonomian tarve edustaa ajatusta siitä, yksilö kokee olevansa vapaa itse päättämään tekemisistään. Näin ollen tavoitteet tai tekeminen eivät ole ulkoa pakotettuja vaan syntyvät yksilön omista kiinnostuksen kohteista. Tähän liittyy myös mahdollisuus valita se tapa, jolla tavoitteisiin päästään. Vapaus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yksilö olisi vapaa tekemään ihan mitä tahansa, vaan toimii haluten noudattaen ympäristössä tai organisaatiossa vallitsevia määräyksiä. Kyvykkyys taas pitää sisällään sen seikan, että yksillä on riittävän haastavia tehtäviä kuitenkin niin, että hän tuntee voivansa käyttää osaamistaan saaden jotain aikaan. Kyvykkyyteen liittyy olennaisena osana yksilön kokemus omasta osaamisestaan ja osaamisen kehittymisestä. Näin tekemisestä syntyy onnistumisen kokemuksia, jotka osaltaan vahvistavat motivaatiota ja tuottavat hyvänolon tunteen. Yhteenkuuluvuus antaa kokemuksen yhteisön kautta syntyvästä arvostuksen tunteesta ja mahdollisuudesta kuulua johonkin ryhmään. Viimeiseksi mainittu hyväntekemisen tarve tarkoittaa kirjaimellisesti halua tuottaa omalla tekemisellään hyvää ympärilleen ei vain itselleen. Tällöin tehtävät koetaan merkityksellisiksi ja oman työn arvostus kasvaa. (Martela & ym. 2015.)

Tutkimusten mukaan organisaatioissa, joissa tuetaan työntekijöiden autonomiaa, ovat työntekijät kokeneet perustarpeidensa tulevan täytetyiksi. Perustarpeiden täytyminen on puolestaan näkynyt lukuisina erilaisina positiivisina vaikutuksina. Näitä ovat muun muassa tehtävistä suoriutuminen, vähäisempi uupuminen, työn imun kokeminen, luovuus, elämänmyönteisyys sekä organisaation parempi tuloksellisuus. (Martela ym. 2017, 103.)

### 2.3 Työmotivaatio

Näkemykset työmotivaatiotekijöistä ovat muuttuneet motivaatiotutkimusten kehittymisen myötä. Työmotivaatio 1900-luvun alun taylorilaisen määritelmän mukaan syntyi työstä saatavasta palkkiosta. Työmotivaatiotutkimuksen kehitysaskelien myötä tarkasteluun mukaan tulivat myös työasenteet. Kiinnostus motivaatioteorioita kohtaan lisääntyi 1950-luvun jälkipuoliskolla, jonka seurauksena työntekijöiden osaamisen aktiivinen hyödyntäminen nähtiin olennaisena työmotivoititekijänä. Vuosituhannen vaihdetta lähestyttäessä työmotivaation ajateltiin pikemminkin syntyvän ajatteluun ja tunteisiin pohjautuvan työn mielekkyyden kautta. Lopuksi 2000-luvun alussa on alettu aktiivisesti keskustella sisäisen motivaation merkityksestä osana työmotivaatiota. (Hakonen 2015, 137.)

Yrityksen kilpailukyvyn katsotaan rakentuvan henkilöstön osaamisen ja oppimisen kautta tapahtuvan kehityksen pohjalle. Henkilöstön kehittämistoimien avulla tavoitellaan toiminnan laadun, asiakastyytyväisyyden ja organisaation tehokkuuden parantumista ja sen myötä tuloksellisuuden kasvua. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2006; Viitala 2009, 170.) Yrityksen suorituskyvyn ja henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteys on ollut selvästi havaittavissa jo pitkään, jolloin taloudelliseen tuloksellisuuteen vaikuttava henkilöstön motivointi on tärkeää ymmärtää erityisesti organisaation johdon taholla. (Viitala 2009, 10.) Motivoitunutta henkilöstöä tarvitaan erityisesti haastavassa taloudellisessa tilanteessa, jossa rahallinen kannustaminen ei välttämättä ole mahdollista.

Motivaatiolla on merkittävä vaikutus ihmisten työskentelyintoon ja tehtävistä suoriutumiseen. Työmotivaatio on tahtotila, joka saa yksilön tekemään työtä tietyllä intensiteetillä määrätyn ajan. Se voi olla erilainen yksilöillä ja ryhmillä sekä vaihdella elämäntilanteen ja toimintaympäristön mukaan. Työmotivaatiota tarkasteltaessa sille voidaan määrittää suunta, kesto sekä voimakkuus. Suunta määrittää toiminnan tavoitteen ja kesto sekä voimakkuus määrittävät sitä mikä on motivaation taso. Näiden lisäksi työmotivaatiota voidaan tarkastella tilannesidonnaisuuden näkökulmasta käsin. Onko kyseessä hetkellinen, tilanteeseen sidottu motivaatio vai yleinen asennoituminen työhön. (Lämsä ym. 2013, 80-81; Viitala

2009, 158.) Motivaatio ei siis ole stabiili tila, vaan yksilön muuttuva ominaisuus. Näin ollen on olennaista aina ajoittain selvittää, mitkä ovat ne motivaatiotekijät, joilla henkilöstö saadaan sitoutettua työskentelemään organisaation tavoitteiden suuntaisesti ja samalla motivoitua kehittämään omaa osaamistaan sekä siinä ohessa myös organisaatiota. Koska sisäisen motivaation on voitu tutkimuksissa osoittaa olevan merkityksellisessä asemassa yksilön työmotivaation rakentumiselle, on olennaisen tärkeä pyrkiä tukemaan niitä prosesseja, joiden myötä ulkoiset motivaatiotekijät sisäistyvät ajan kuluessa.

Työmotivaation ja sitoutumisen rakentuminen ovat riippuvaisia henkilöstä ja hänen sen hetkisestä elämäntilanteestaan, erityisesti iän vaikuttaessa voimakkaasti motivaatiotekijöihin. On selvää, että ikäämpien työntekijöiden kohdalla motivaatio heikkenee työn rutinoitumisen myötä. Kun taas nuoria vasta työelämään astuvia työntekijöitä motivoi halu toteuttaa kutsumustaan. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 137; Tornberg 2012.) Organisaatiot hakevat joukkoonsa osaavia ja motivoituneita työntekijöitä, jolloin rekrytointitilanteissa on olennaista osasta tunnistaa erilaiset henkilökohtaiset motivaatio- ja sitoutumistekijät. Lyhytaikaisissa työsuhteissa sitoutuminen pohjautuu lähinnä henkilön omien tavoitteiden täyttymiseen. (Viitala 2009, 88.)

Yksilöt pyrkivät hakeutumaan työtehtäviin, jotka vastaavat heidän itselleen asettamaa haaveammattia. Tämä toteuttaa parhaiten sisäisen motivaation täyttymistä työelämässä. Maailma kuitenkin muuttuu ja ihmiset muuttuvat sen mukana. Juutin ja Salmen (2014, 215) mukaan organisaatioiden ja ammatti-identiteetin yksilöihin kohdistama muutosvoiman katsotaan olevan suuri. Yksilöt pyrkivät muuttamaan käyttäytymistään organisaatiossa sekä työtehtävässä vaadittuun suuntaan. Mikäli uudet tavoitteet eivät jatkossa vastaa yksilön arvomaailmaa, voi aluksi mielekkääksi koettu työ ja siihen kohdistuva sisäinen motivaatio laskea. Lähtökohtaisesti yksilö pyrkii työskentelemään laadukkaasti tavoitellen palkitsevia onnistumisen kokemuksia. Mikäli taloudellisten tavoitteiden johdosta työntekijälle ei anneta mahdollisuutta muuttaa tai kehittää työskentelytapaa työskennelläkseen laadukkaasti, voi se johtaa motivaation laskuun ja jopa työssäuupumiseen. (Juuti & Salmi 2014, 242).

Ketään ei voida velvoittaa olemaan motivoitunut, mutta organisaatio voi tukea työntekijän sisäistä motivaatiota. Tämä tapahtuu lisäämällä yhteisöllisyyttä, osoittamalla työntekijän työpanoksen merkityksellisuuden, tukemalla autonomian tunnetta tarjoamalla mahdollisuuden vaikuttaa työn sisältöön, työvuoroihin ja lomiiin. Lisäksi voidaan vahvistaa työntekijän kokemaa kyvykkyyttä, johon liittyy työn hallinnan tunteen ja osaamisen vahvistaminen. Organisaatiossa kannattaa kiinnittää huomiota niihin, jotka ovat tyytymättömiä työhönsä tai työyhteisöön, sillä he voivat näkemyksillään ja toisiaan arvostelemalla

tukahduttaa muiden motivaation. Palaute on tärkeä motivoinnin keino. Tutkimusten mukaan pelkkä negatiivinenkin palaute on parempi kuin ei palautetta lainkaan, sillä ihmisillä on tarve tulla huomioduksi (Rasila & Pitkonen 2010, 32). Työelämässä palautetta tulisi saada säännönmukaisesti. Esimiehen taholta tuleva palaute on tärkeää, mutta varsinkin kollegalta tullut palaute koetaan tärkeäksi. Se vahvistaa ihmisen käsitystä omasta kyvykkyydestään.

### 2.3.1 Työn imu ja työtyytyväisyys

Myös tunteet vaikuttavat työmotivaation synnyn taustalla. Motivaatio näyttäytyy päättäväisenä pyrkimyksenä kohti asetettuja päämääriä, rakentuen innon ja sisukkuuden pohjalle. Innostus ja onnistuminen ovat keskenään toisiinsa vaikuttavia motivaatiotekijöitä. Onnistuminen haasteellisessa tehtävässä lisää innostusta ja päin vastoin. Myös ikävät ja tylsät työtehtävät tulevat hoidetuksi, kun yksilö on motivoitunut saavuttamaan lopullisen tavoitteen. Vahva työmotivaatio voi johtaa myös virtauksen tilaan, jota psykologi Mihály Csíkszentmihályin kuvailee käsitteellä flow. Sitä pidetään sisäisen motivaation huippukokemuksena. Siinä työntekijä syventyy kokonaisvaltaisesti kykyjensä ylärajoilla olevan mielenkiintoisen tehtävän suorittamiseen. Kun tekijä huomaa edistyvänsä, tehtävän suorittaminen tuntuu vaivattomalta ja ajantaju unohtuu. (Lämsä ym. 2013, 60-61; Rasila ym. 2010, 22.)

Tänä päivänä inhimillisen pääoman eli työntekijöiden rooli korostuu entisestään ja hyvistä, sitoutuneista työntekijöistä halutaan pitää kiinni. Professori William Kahn (1990) esitteli vuonna 1990 käsitteen työn imu. Se on hänen mukaansa kokemus, jossa työntekijä voi työssään ilmaista itseään täydellisesti ja hyödyntää osaamistaan kokonaisvaltaisesti. Tällaiset ihmiset Kahnin mukaan suoriutuvat parhaiten tehtävistään ja suunnaten kaiken huomionsa työhön asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Hakasen (2002, 44) mukaan nykyisellään työnimu tarkoittaa pysyvää (ei hetkellistä) positiivista tunnetilaa, jota luonnehditaan tarmokkuuden, omistautumisen sekä uppoutumisen mielikuvin. Työ koetaan merkitykselliseksi ja sitä tehdään sisäisen motivaation pohjalta. Tutkimuksessa on voitu osoittaa työn imun olevan työtyytyväisyyttä voimakkaampi kannustin työtehtävien kehittämiseen ja tavoitteiden jatkuvaan parantamiseen (Warr & Inceoglu, 2012).

Hakasen (2017) tutkimuksen mukaan Suomessa 22 prosenttia kokee työn imua päivittäin ja 23 prosenttia kokee sitä vain harvoin. Lisäksi suuri osa (37 prosenttia) kokee työn imua useita kertoja viikossa. Työn imua koskevan tutkimuksen mukaan tehokkuus, asiakasajattelu ja onnellisuus sekä sisäinen motivaatio

johtavat luoviin, oppimiskykyisiin työntekijöihin. (Martela ym. 2017, 102.) Näin ollen työn imun voidaan osoittaa olevan tärkeä motivaatiotekijä, jolloin organisaatioiden kannattaa luoda olosuhteet sen syntymiselle tarjoamalla työntekijöille mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan täysipainoisesti.

### 2.3.2 Motivaatio ja johtajuus muuttuvassa toimintaympäristössä

Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksen pyörteessä. Muutospaineita aiheuttavat toimintaympäristön ulkoiset muutokset kuten kansainvälistyminen ja toimintaa määrittävien lakien uudistuminen sekä sisäiset tekijät, kuten teknologian kehittyminen ja henkilöstörakenteen muutokset. Tulevaisuuden tietointensivisessä työssä, johon koulutusorganisaatiot olennaisesti kuuluvat, tarvitaan muutostilanteissa joustavuutta, luovuutta ja ketteryyttä, jotta organisaatio voi menestyä. Voidaan todeta, että ihmisten johtamisen taidot ovat tärkeitä hyvin koulutetun ja osaavan henkilöstön motivoinnissa. Matala hierarkiataso korostaa tiimityöskentelyä sekä työntekijän autonomista asemaa ja henkilökohtaista kyvykkyyttä tuottaen yksilölle hallinnan tunteen suhteessa omaan työhönsä (Lämsä ym. 2013, 28-29). Tämä vahvistaa itsemäärämisteoriassa keskeisiksi motivaatiotekijöiksi määriteltyjä autonomiaa, kyvykkyyttä sekä yhteisöllisyyttä.

Uusi johtajuusajattelu tukee työntekijän itseohjautuvuutta vähentäen ylhäältä tulevaa kontrollia. Tämän myötä myös ajattelu työn tekemisen motivaatiosta on saanut uusia piirteitä. Aiemmin työntekijöiden motivoinnin lähtökohtana on ollut ulkoisten motivaatiotekijöiden kautta tuleva palkitseminen, kuten palkka, bonukset, optiot tai muut rahalliset palkitsemiskeinot. Uuden ajattelutavan myötä työntekijän katsotaan itse vastaavan oman työnsä tuloksellisuudesta ja sen myötä palkitseminen suuntautuu sisäisten motivaatiotekijöiden ylläpitämiseen. Tämän päivän laatujärjestelmät ja projektiperustainen työtapo ohjaavat työskentelyä, ilman että johdon taholta tarvitaan jatkuvaa työhönsä. Näin ollen työskentely on itsenäisempää ja sitä myöten myös mielekkäämpää. (Lämsä ym. 2013, 158-160.) Laatujärjestelmissä asetetut tavoitteet on tehtävä selviksi henkilöstölle, jotta se kykenee toimimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisaalta laatujärjestelmät tuottavat kaikkien näkyville suhteellisen helposti seurattavaa tietoa siitä, miten toiminta on kehittynyt.

Työelämän hektisyys sekä mahdollisuus hallita omaa työtään lisäävät molemminpuolista joustavuuden vaatimusta. Johtamisessa korostuvat oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden vaatimukset. Uudistuvassa toimintaympäristössä rutiininomaisten tehtävien sijaan innovatiivisuuden sekä henkilöstön oman



oppimiskyvyn merkitys kasvaa, luoden henkilöstölle edellytyksiä oman työn ja osaamisen kehittämiseen. Avaintaidoiksi on määritelty työntekijöiden itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio sekä jatkuva oppiminen ja yrittäjähenkkinen oman uran suunnittelu. Myös yksilöiden välinen vuorovaikutus korostuu. (Martela ym. 2017, 100-101; Lämsä ym. 2013, 31-33.) Useissa tutkimuksissa on voitu osoittaa autonomia tukevan sosiaalisen ympäristön olevan olennainen yksilön motivaatiota lisäävä tekijä. Kun ulkopuolelta tuleva kontrolli on vähäistä, sallii se omien henkilökohtaisten valintojen tekemisen ja tutkimusten mukaan tuottaa parempia työtuloksia. Tulosten kautta saatava myönteinen palaute lisää Desin ja Ryanin (2000) mukaan yksilön sisäistä motivaatiota kyvykkyyden kokemisen myötä. Näin palaute myös vahvistaa ulkoisen motivaation sisäistymistä. (Vasalampi 2017, 60.)

Työntekijöiden työmotivaatioon voidaan vaikuttaa johtamisella luoden olosuhteet, joissa työntekijöillä on mahdollista motivoitua. Toisaalta työyhteisön huono ilmapiiri syö motivaatiota. Hyvän johtamisen edellytyksenä on, että johto ja työyhteisö tiedostavat työmotivaation synnyn taustatekijät sekä pyrkivät luomaan puitteet sisäisen motivaation syntymiselle. Tämän päivän työelämässä esimies on mahdollisuuksien luoja ja innostava rinnalla kulkija. Työntekijä vastuullinen ja aktiivinen osallistuja. Motivaatio syntyy ihmisen sisällä. Tämän kaltaisia ihmisiä ei johdeta ylhäältä käsin, jolloin johtaminen voidaan nähdä aiempaa haasteellisempänä. Yhä avartuvan maailman ja nopeasti vaihtuvien työsuhteiden myötä ihmiset uskaltavat asettaa itselleen tavoitteita, eivätkä tyydy valmiiksi annettuun toimintatapaan. Lisäksi uudistuva teknologia antaa mahdollisuuden omatoimiselle itsensä kehittämiselle, joka lisää henkilön kykyä ottaa vastaan uusia haasteellisia tehtäviä. Huolehtimalla näiden toteutumisesta voidaan vastata työmotivaatioon vaikuttavaan itsemääräämisteorian määrittelemiin psykologisten perustarpeiden tyydyttämiseen.

### **2.3.3 Haasteet työmotivaation tarkastelussa**

Työmotivaatiota voidaan tarkastella monesta eri aikaperspektiivistä käsin. Kyseessä voi olla koko työura, lähtien siitä miksi henkilö hakeutui kyseiseen ammattiin tai organisaation palvelukseen. Toisaalta motivaatiota voidaan tarkastella myös tietyn projektin tai toistuvien tehtävien näkökulmasta. Kolmas näkökulma on tarkasteluhetkellä vallitseva motivaatio. Hetkellinen motivaatio voi rakentua tehtävän luonteen tai työntekijän henkilökohtaisen elämäntilanteen pohjalta. Sen vuoksi onkin olennaista huomioida erilaiset taustatekijät tehtäessä työmotivaatiokartoitusta. Motivaation määrä ei ole stabiili. Jotta saadaan luotettava kuva organisaatiossa vallitsevasta työmotivaatiosta, tulisi kartoituksia tehdä säännöllisin väliajoin. Näin voidaan välttää yksittäisten tapahtumien vaikutus kokonaisnäkemykseen.

Työn tekemiseen liittyviä motivaatiotekijöitä tarkasteltaessa on pyritty rationaaliseen näkemykseen, jossa yksilöiden erilaisuutta ja toiminnan taustalla vaikuttavaa vaistonvaraisuutta ei ole otettu huomioon. Motivaatioteorioiden näkökulmasta katsoen yksilö yleistetty olemaan sukupuoleton, iätön ja persoonaton. Näin on voitu luoda yleiskäsitys ihmisten työmotivaation periaatteista. Nykyisin organisaatioiden menestys perustuu osaltaan innovatiiviseen toimintaan, jolloin yksilöiden erilaisuus on voimavara, joka kannattaa valjastaa organisaation käyttöön. (Juuti 2006, 65.) Näin ollen olisi olennaista motivaation rinnalla tarkastella persoonaan liittyviä vahvuuksia ja sitä, miten niitä voidaan hyödyntää motivaation ylläpitämisessä.

## 2.4 Aiemmat tutkimukset

Koulumaailmaa ja eri kouluasteita koskevia motivaatiotutkimuksia on tehty runsaasti, mutta useimmissa niistä lähtökohtana on ollut opiskelijänäkökulma ja erityisesti opiskelumotivaatiota lisäävien tekijöiden kartoittaminen. Koska tässä tutkimuksessa oli tavoitteena nimenomaan ammatillisen koulutuksen koko henkilöstön työmotivaatiotekijöiden kartoittaminen, oli olennaista perehtyä myös yleisellä tasolla erilaisten organisaatioiden työntekijöiden työmotivaatiota koskeviin aikaisempiin tutkimuksiin. Jatkossa maininta muutamasta olennaiseksi katsottavasta aiemmasta työmotivaatiotutkimuksesta. Niihin liittyvät kyselyt ovat osaltaan viitoittaneet tietä tämän tutkimuksen toteutukselle.

Jussa Lehtisen (2007) peruskoulun opettajien opettajuutta, työkykyä ja motivaatiota kartoittavassa teemahaastatteluna toteutetussa tutkimuksessa motivaatiota ylläpitäviksi tekijöiksi nousivat oppilaiden edistyminen, johdon ja työyhteisön arvostus sekä luottamus ja työn monipuolisuus sekä itsenäinen luonne. Varsinkin työhön liittyvä autonomia sekä hallinnan tunne ja asiantuntijuus koettiin tärkeiksi motivaatiotekijöiksi. Koska kyseessä oli valikoidulle joukolle tehty teemahaastattelu, ei tästä voida vetää opettajien koko ammattikuntaa koskevia päätelmiä, mutta sitä voidaan pitää suuntaa antavana käsityksenä opettajien keskuudessa vallitsevista työmotivaationäkemyksistä. Toisaalta kyseisessä tutkimuksessa kohderyhmänä olivat peruskoulun opettajat, joiden ammatillinen tehtäväkuva poikkeaa jonkin verran ammatillisen koulutuksen opetustyöstä varsinkin tulevan reformin astuessa voimaan. Näin ollen Lehtisen tutkimus antaa viitteitä opettajan työn motivaatiotekijöistä, mutta ei ole suoraan sovellettavissa ammatillisen koulutuksen kontekstiin.

Mervi Tornberg (2012) puolestaan on etsinyt tapaustutkimuksessaan erilaisia motivointikeinoja, joilla henkilöstön sitoutumista voitaisiin edistää. Tutkimusjoukkona oli kansainvälisen sisustusmyymäläketjun työntekijät. Tutkimustuloksissa keskeisinä motivointikeinoina nousivat esille mielekkäät etenemismahdollisuudet, riittävä arvostus, sekä reilu ja oikeudenmukainen kohtelu työntekijöiden välillä. Edellisten lisäksi olennaiseksi osoittautuivat hyvä työilmapiiri ja palkitseminen sekä työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien huomioiminen. Tämän tutkimuksen tulokset ovat edellisen lailla suuntaa antavia, sillä motivaation kartoittaminen liittyy yksittäiseen ilmiöön tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa.

Yllä esiteltyjen tutkimustulosten pohjalta voidaan lähteä siitä olettamuksesta, että organisaatioiden työntekijöille suunnatut motivaatiotutkimukset eivät suoranaisesti tuota yleistettävissä olevaa tietoa, vaan tulokset kertovat kyseisissä organisaatioissa kyselyhetkellä vallitsevista käsityksistä. Siitä huolimatta yllä mainittujen tutkimusten yhteisenä työmotivaatiota ylläpitävänä piirteenä voidaan nostaa esille yksilön osaaminen, koettu arvostus sekä luottamus. Näiden voitiin olettaa nousevan esiin myös tämän tutkimuksen myötä. Kuten voidaan todeta, Tornbergin tutkimus yhdessä Lehtisen tutkimuksen kanssa antaa viitteitä siitä, että työmotivaatiotekijät voivat olla samankaltaisia työtehtävistä tai organisaatioista riippumatta. Se osaltaan perustelee tämän tutkimuksen näkemystä siitä, että viiteteoriaksi valittu itsemääräämisteoriat luo mahdollisuuden tasapuolisesti nostaa esille eri henkilöstöryhmien motivaatiotekijöitä. Motivaatio rakentuu yksilön omien tavoitteiden ja arvojen pohjalta, joten eri ammanteilla ei teoriassa ole motivaatioon vaikuttavia eroja, mikäli henkilö on hakeutunut mielekkääksi kokemaansa työhön.

Tämän tutkimuksen kysymystenasettelun lähtökohtana oli itsemääräämisteorian määrittelemien psykologisten perustarpeiden pohjalta syntyvä motivaatiotekijöiden jaottelu. Kysymyksillä pyrittiin saamaan vastaukset siihen missä määrin yksilö kokee näiden eri tekijöiden vaikuttavan työn mielekkyyden kokemiseen. Itsemääräämisteoriat korostaa erityisesti sisäiseen motivaatioon liittyviä autonomiata, kyvykkyyttä, yhteenkuuluvuutta sekä myöhemmin tähän joukkoon lisättyä hyvän tekemisen periaatteita. Lisäksi on haluttu tarkastella missä määrin ja mitkä ulkoisen motivaation tekijät vaikuttavat työmotivaation syntyyn ja säilymiseen.

### 3 AMMATILLISEN KOULUTUKSEN KONTEKSTI

Ammatillisen koulutuksen tavoitteena tuottaa työelämässä tarvittavia osaajia käytännön työtehtäviin. Ammatillisen koulutuksenjärjestäjien joukkoon kuuluvat ne organisaatiot, jotka tarjoavat ammatillisia perustutkintoja sekä ammatti- ja erikoisammattitutkintoja lukuisille eri ammattialoille, kohderyhmänä nuoret sekä aikuiset. Tarjonta voi sisältää myös tutkintoon johtamattomana koulutuksena ammatilliseen peruskoulutukseen valmentavaa koulutusta (VALMA) sekä työhön ja itsenäiseen elämään valmentavaa koulutusta (TELMA). (Opetushallitus.) Lisäksi monet koulutuksen järjestäjät tarjoavat ammatillista lisä- ja täydennyskoulutusta alueen erityistarpeiden mukaisesti. Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää järjestämisluvat ammatillisten tutkintojen ja koulutuksen järjestämiselle. Luvan saaneet organisaatiot vastaavat järjestämisluvan rajoissa koulutuksen organisoinnista omalla alueellaan, koulutuksen suuntaamisesta alueensa elinkeino- ja työelämän tarpeita vastaaviksi sekä oman opetussuunnitelmansa sisällöistä Opetushallituksen määräämien tutkinnon perusteiden pohjalta. Lupa voidaan myöntää kunnalle, kuntayhtymälle, rekisteröidylle yhteisölle tai säätiölle. Myös valtion oppilaitoksissa voidaan järjestää ammatillista koulutusta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018a.) Tutkimukseen mukaan valikoituneet organisaatiot edustivat Pohjois-Suomessa sijaitsevia kuntayhtymien ylläpitämiä ammatillista koulutusta tarjoavia organisaatioita.

Yleisesti voidaan todeta, että organisaatioissa henkilöstön työpanoksen kautta syntyvät tuotteet tai palvelut muodostavat asiakkaalle tuotettavan arvon, jonka pohjalle toiminnan tuloksellisuus perustuu. Organisaation näkökulmasta parhaaseen tulokseen päästään, kun henkilöstö on motivoitunut ja sisäistänyt organisaation strategiassa asetetut tavoitteet. Koulutusorganisaatioissa asiakkaina ovat opiskelijat. Tavoitteena ei ole tuottaa voittoa omistajatahoille, vaan valmistaa osaajia työelämään tukien yksilön ammatillista kehittymistä ja elinikäistä oppimista sekä edistää työllisyyttä ja valmiuksia yrittäjyyteen. (Laki ammatillisesta koulutuksesta. 11.8.2017/531, §2.) Opiskelijamäärät sekä suoritettavat tutkinnot tai niiden osat vaikuttavat toiminnan käytänteisiin sekä siihen myönnettävään rahoitukseen ja näin ollen on olennaista tarkastella lyhyesti myös rahoituksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Koulutuksen rahoituksesta puhuttaessa ei voida välttyä tällä hetkellä varsin ajankohtaiselta aiheelta, koulutusuudistuksesta eli reformilta.

### 3.1 Toiminnan rahoituksen perusta

Ammatillisessa koulutuksessa organisaation olemassaolo perustuu lähtökohtaisesti opiskelijamäärään, jonka pohjalta valtiovalta myöntää toiminnan rahoituksen. Ammatillisen koulutuksen rahoitus kuuluu osaksi opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusjärjestelmää (Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista. 6.10.2017/682.) Aiempina vuosina rahoitus on pääosin määräytynyt kaksi kertaa lukuvuodessa tarkistettavien opiskelijamäärien mukaan. Vuoden 2018 alussa voimaan astuneen koulutuksen uudistamista koskevan reformin myötä ammatillisen koulutuksen rahoitusperusteet tulevat asteittain muuttumaan. Muutoksella pyritään lisäämään toiminnan tehokkuutta lyhentämällä opintojen suoritusajkoja sekä tehostamaan vaikuttavuutta tuottamalla osaavia opiskelijoita, jotka siirtyvät opintojen päätyttyä suoraan työelämään. Tulevaisuudessa rahoitus rakentuu laskennallisesta osuudesta sekä strategiarahoituksen osuudesta (KUVIO 8). Rahoituksen painopiste on laskennallisen rahoituksen osalla, jonka osuus tulee olemaan vähintään 96 prosenttia. Laskennallinen rahoitus jakautuu kolmen peruselementin varaan, joita ovat perusrahoitus, suoritusrahoitus sekä vaikuttavuusrahoitus. Vuoden 2018 alusta alkaneen asteittain toteutettavan muutoksen myötä opintosuoritusten sekä koulutuksen vaikuttavuuden merkitys rahoitusperustana tulee kasvamaan siten, että vuoteen 2022 mennessä niiden osuus on puolet koko rahoituksen määrästä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018b.)



KUVIO 8. Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmä (Opetus- ja kulttuuriministeriö)

Perusrahoitus, jonka osuus on puolet (50%) ministeriön myöntämästä vuosittaisesta rahoituksesta, pohjautuu opiskelijatyövuosien määrään. Suoritusrahoituksen suuruus on 35 prosenttia ja se määräytyy suoritettujen tutkintojen tai tutkinnon osien määrän mukaan, joka sekin osaltaan rakentuu opiskelijamäärien pohjalle. (Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018b.) Näiden rahoitusperiaatteiden johdosta koulutuksen järjestäjän on huolehdittava koko lukuvuoden ajan riittävästä opiskelijamäärästä, jotta toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Kuitenkaan pelkkä opiskelijamäärä ei riitä toiminnan taloudellisuuden näkökulmasta, vaan opiskelijoita tulee ohjata ja tukea tutkintojen tai niiden osien suorittamisessa, jotta suoriteperusteisen rahoituksen edellytykset täyttyvät. Tämä haastaa henkilöstön suoriutumaan annetusta koulutustehtävästä mahdollisimman hyvin. Opinnoissaan viihtyvät ja menestyvät opiskelijat ovat toiminnan välitön markkinointivaltti.

Vaikuttavuusrahoituksen suuruus on 15 prosenttia koko rahoituspohjasta. Sitä myönnettäessä tarkastellaan valmistuneiden opiskelijoiden työllistymistä sekä jatko-opintoihin pääsyä. Lisäksi tarkkaillaan koulutuksen laatua keräämällä palautetta opiskelijoilta ja työelämältä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018b.) Reformin myötä tapahtuva vaikuttavuusrahoituksen merkityksen nousu korostaa yhä selkeämmin tarvetta tukea opiskelijoita työllistymistä edistävän ammattitaidon hankkimisessa sekä rohkeudessa kohdata uusia haasteita. Työelämästä kerättävän palautteen myötä koulutuksen laatua pyritään jatkuvasti kehittämään niin, että se vastaa työelämässä tarvittavia avaintaitoja. Kyse on pitkälti alueellisten työelämätarpeiden tyydyttämisessä. Tämä lisää varsinkin opetushenkilöstön haasteita ylläpitää omaa ammatillista osaamista sekä toimivia työelämäsuhteita. Lisäksi palautetta kerätään myös opiskelijoilta, jolloin tarkastelussa on päivittäinen toiminnan laatu.

Pieni, 4 prosentin suuruinen strategiarahoitus myönnetään koulutuksen järjestäjien hakemusten perusteella opetus- ja kulttuuriministeriön harkinnan pohjalta. Lähtökohtana on, että rahoitusta myönnetään organisaatioille, jotka panostavat toiminnan kehittämiseen myös alueellisen vaikuttavuuden näkökulmasta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018b.) Tämä on keskeinen tekijä organisaation kehittämisen näkökulmasta ja haastaa henkilöstön osallistumaan kehittämistyöhön.

### **3.2 Reformin muutokset ammatillisessa koulutuksessa**

Opetus- ja kulttuuriministeriön (2017) tiedotteen mukaan ammatillisen koulutuksen reformi on suurin koulutusuudistus kahteen vuosikymmeneen. Uudistuksen tavoitteena on vastata nykyistä joustavammin

työelämän muuttuviin osaamistarpeisiin. Uudistus yhdistää nuorille ja aikuisille järjestettävän ammatillisen koulutuksen yhdeksi kokonaisuudeksi. Yksilölliset opintopolut sekä tiiviimpi yhteistyö työelämän kanssa ovat osa reformin mukanaan tuomia muutoksia. Yksilöllinen opintopolku tekee opiskelijan ohjauksesta ja tuesta entistä tärkeämpää ja vaikuttaa näin ollen olennaisesti opettajien sekä muun henkilöstön työhön. Opettaja ohjaa opiskelijoita yhä useammin työpaikoilla ja muissa oppimisympäristöissä kuin oppilaitoksessa. Lisäksi esityksessä on kiinnitetty huomiota normien keventämiseen. Reformin myötä voimaan astuva uusi lainsäädäntö vähentää päällekkäistä hallintoa ja suunnitelmien laatimista, mikä vapauttaa rehtorien ja opettajien työaika hallinnosta opetukseen sekä muuhun kehittämistyöhön.

Reformista tiedotettaessa painotetaan ennen kaikkea toiminnan ja toimintakulttuurin muutosta, joka vaikuttaa kaikkiin koulutuksen parissa työskenteleviin henkilöstöryhmiin. Muutoksessa on kyse niin toimintaprosesseista, kuin henkilöstön tehtäväkuvista. Reformi ohjaa toimintaa ulospäin suunnattavan asiakaspalvelun tehostamiseen sekä korostaa ammatillisen koulutuksen roolin vahvistamista työ- ja elinkeinoelämän kehittämisessä ja innovaatiotoiminnan tukemisessa. Lisäksi se edellyttää tietojärjestelmien sekä laadunhallinnan kehittämistä. Muutostarvetta on perusteltu toiminnan taloudellisuuden tehostamisella, sillä koulutuksen käytössä olevat resurssit entisestään pienenevät. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018c.)

### **3.3 Henkilöstö ja työn haasteet ammatillisissa koulutuskuntayhtymissä**

Koulutuksenjärjestäjät voivat itsenäisesti päättää henkilökunnasta laissa määriteltyjen ammattikohtaisten kelpoisuuksien rajoissa sekä siitä, miten koulutus järjestetään (Laki ammatillisesta koulutuksesta. 11.8.2017/531, §118.) Toisen asteen ammatillisen koulutuksen henkilöstö koostuu pääsääntöisesti hallinnosta, hanke- ja kehittämistyötä tekevistä henkilöistä, opettajista, ohjaajista sekä muista toimintaa tukevista henkilöstöryhmistä. Suurimman henkilöstöryhmän kuitenkin muodostavat opettajat sekä ohjaajat, joiden vastuulla varsinainen opetustyö on.

Tilat, laitteet ja toimintaprosessit muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Koulutusorganisaatioiden toiminta on yhä enenevässä määrin kansainvälistyvää, joka edellyttää kykyä ohjata eri kulttuurista tulevia opiskelijoita. Ohjaustaitojen haastavuutta lisää ammatilliseen koulutukseen hakeutuvien opiskelijoiden laaja ikäjakauma ja taustalla vaikuttava aiempi osaaminen, joka uuden reformin myötä nousee merkittävään asemaan opiskelijan henkilökohtaisen opiskelupolun suunnittelussa. Tässä muutamia esimerkkejä moniulotteisesta ja alati muuttuvasta opetusmaailman haasteellisesta toimintaympäristöstä.

Kuten aiemman rahoitusta koskevan osuuden pohjalta voidaan todeta, vain riittävä opiskelijamäärä mahdollistaa organisaation toiminnan ylläpitämisen. Jotta opiskelijoita saadaan riittävästi, on koulutuksen oltava vetovoimaista. Lukuisissa tutkimuksissa on todettu, että laadukas opiskelijalähtöinen opetus lisää opiskelijoiden motivaatiota ja tuottaa hyviä opiskelutuloksia. Motivoitunut ja työstään innostunut henkilöstö on vahva markkinointitekijä ja luo mahdollisuudet toiminnan kehittämiseksi. Innostava ilmapiiri tuottaa menestyviä opiskelijoita, jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat tuloksellisuusrahoitukseen sekä näyttävät koulutuksen laadun todentajina.

Hallinnon henkilöstö koostuu organisaation johdosta, jonka päätehtävänä on toiminnan kehittäminen sekä viime kädessä taloudellisesta kannattavuudesta vastaaminen. Johdon työssäjaksamista on viime vuosina koetellut poikkeuksellisen laajamittainen ja pitkään jatkunut koulutuskenttää koskeva muutos, jossa on tarvittu kykyä visioida ja tehdä nopeita toimintaa suuntaavia ratkaisuja. Varsin mittavat ammatillista koulutusta koskevat rahoitusleikkaukset ovat vaatineet kipeitäkin ratkaisuja toiminnan kannattavuuden takaamiseksi. Voimaan astunut reformi tuo mukanaan vaateen kyvystä visioida tulevia koulutustarpeita sekä alueellisia kehittämiskohteita. Taito luoda yhteyksiä eri sidosryhmiin sekä verkostoituminen ovat tulevaisuuden avaintekijöitä. Tulevan toiminnan kannattavuuden näkökulmasta johdon haasteena on myös henkilöstön osaamisen kehittäminen. Näiden tekijöiden valossa hallinnon henkilöstö on suurten haasteiden edessä ja tehtävien luonteesta johtuva vertaistuen puute on oletettavasti yksi suurista työssäjaksamisen haasteista. Johdon motivaatio muutosten käynnistämiseen sekä eteenpäin viemiseen voi olla suuri, mutta muutosjohtaminen vaatii useimmiten ylimääräisiä ponnisteluja onnistuakseen tavoitteiden mukaisesti. Organisaation johdossa tehtävän haasteellisuutta lisää osaltaan se, että tehtävänä on huolehtia oman jaksamisen rinnalla myös henkilöstön työssäjaksamisesta.

Koulutuksen jatkuvasti vähentynyt rahoitus on ohjannut koulutusorganisaatioita hakemaan rahoitusta erilaisten hankkeiden avulla. Hanke- ja kehittämistyöhön osallistuvat henkilöstöryhmät ovat vastuussa hankkeiden kautta tulevan rahoituksen järjestämisestä. Tehtävä moniulotteinen, sillä hanketyöhön osallistuvien on osattava tunnistaa koulutuksenjärjestäjän substanssialoja sekä niillä mahdollisesti hyödynnettäviä hankkeita. Haasteena hanketyöntekijöiden osalta voi olla hankkeeseen sidottu määräaikainen työsuhte, jolloin työmotivaatio on rakennettava joka kerta uudelleen uuden hankkeen myötä.

Opetushenkilöstöltä vaaditaan ohjaustyössä oman ammattialan substanssiosaamisen lisäksi ammatinopettajan pätevyys (Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 14.12.1998/986, §13). Oman ammattitaidon ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa osaamisen päivittämistä kaiken muun opetus-



työn muuttuessa siinä ohessa. Tänä päivän opettajana toimiminen on paljon muuta, kuin tiedon jakamista. Reformin myötä se muuttuu yhä enenevässä määrin oppimisen mahdollistajan suuntaan. Tämä vaatii opetushenkilöstöltä isoa toimintatapojen muutosta. Opetuksessa pyritään tulevaisuudessa vahvasti hyödyntämään digitalisaation mahdollisuuksia, joka edellyttää opettajilta laitteistojen ja ohjelmien käytön hallintaa. Yksilöllisen ammatillisen ohjauksen ja kasvun tukemisen lisäksi opetushenkilöstön on ylläpidettävä suhteita alan työelämään. Työnkuvan muuttuessa yhä monipuolisempaan suuntaan, on samalla irtauduttava perinteisestä kaavamaisesta luokkaopetuksesta. Kuten jo aiemmin reformin muutoksia käsittelevässä kohdassa todettiin, on nyt käynnissä oleva muutos suurin kuluneen viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana, joten sen vaikutusta opetushenkilöstön motivaatiotekijöiden syntyyn ja ylläpitämiseen ei voi olla ottamatta huomioon.

Organisaation tukipalvelujen resursseja ylläpitävät toiminnot edellyttävät kukin alan ammattiosaamista sekä yhtä lailla koulumaailman muutoksen tuntemusta. Jotta organisaation päätehtävää, opetustoimintaa voidaan harjoittaa tuloksellisesti ja kehittää, on tilojen ja oheistoimintojen oltava kunnossa. Reformin muutokset vaikuttavat myös heidän työnkuvaansa ja työympäristöönsä. Tulevaisuudessa korostuu yhä enemmän se, että kaikki organisaatiossa toimivat osallistuvat kasvattamiseen sekä opiskelijoiden monialaisen ammattitaidon kehittämiseen. Tukipalvelujen henkilöstö rakentaa osaltaan mielikuvaa työyhteisön toiminnasta ja henkilökohtaisen työmotivaation vaikutuksesta työn tekemiseen. Tämä luo omat haasteensa tukipalveluja tarjoaville henkilöstöryhmille, sillä heille ei oman ammattialan koulutuksessa korosteta ohjausosaamista ja sen merkitystä työyhteisön kehittämiseksi samassa määrin kuin opetushenkilöstölle. Mielekkään työ- ja oppimisympäristön luomisessa tukipalvelujen henkilöstö on avainasemassa ja siten osaltaan vaikuttamassa kaikkien henkilöstöryhmien työmotivaatioon.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen perusolettamuksena on viiteteoriaksi valitun Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian sekä sitä täydentävän Ryanin ja Martelan tutkimuksen tulosten pohjalta nouseva olettaus siitä, että yksilön henkilökohtainen työmotivaatio rakentuu psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen myötä. Se, missä määrin nämä sisäisen motivaation neljä perustarvetta autonomia, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus sekä hyvän tekemisen tarpeet tyydyttyvät työssä, vaikuttavat siihen kuinka motivoitunut työntekijä on suorittamaan hänelle annettua tehtävää. Viiteteoriasta nousevien sisäisiä motivaatiotekijöitä kartoittavien kysymysten lisäksi kysymystenasettelussa on huomioitu myös ulkoisten motivaatiotekijöiden merkitys työmotivaation rakentumiselle.

Aiempien motivaatiotutkimusten mukaan motivaatio voi olla pysyvämpiluonteinen tai pelkästään tehtäväkohtainen. Tällä tutkimuksella haettiin vastauksia kysymykseen: Mitkä ovat ammatillisen koulutuksen henkilöstön työmotivaatiota synnyttävät ja ylläpitävät tekijät? Tutkimuksen tavoitteena oli löytää ne keskeiset motivaatiota synnyttävät tekijät, joita vahvistamalla ja kehittämällä organisaation johto voi pyrkiä lisäämään henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työssäjaksamista. Eli tarkastelu painottuu pidempiaikaista motivaatiota synnyttävien tekijöiden kartoittamiseen.

Tutkimuskysymysten rakentamisessa on hyödynnetty lukuisia erilaisia aiemmin toteutettuja työmotivaatiotutkimuksia muokaten ja täydentäen niitä vastaamaan valittua motivaatioteorian näkökulmaa. Onnistuneen kyselyn rakentamisen taustalla on useimmiten teoria ja tutkimuskysymys sekä niiden pohjalta muodostuneet keskeiset käsitteet (Metsämuuronen 2005, 41, 99–100). Näin ollen tutkimuksen kyselylomake on jaoteltu viiteteorian mukaisesti eri teemoihin (LIITE 2). Kahdeksan ensimmäistä kysymystä kartoittavat vastaajan taustaa. Kysymysnumerot yhdeksän ja kuudentoista välillä käsittelevät sisäisiä motivaatiotekijöitä ja kysymys seitsemäntoista koskee ulkoisia motivaatiotekijöitä. Lisäksi vastaajille on lomakkeen lopussa annettu mahdollisuus avoimiin kommentteihin ja kehittämisehdotuksiin.

### 4.1 Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimus suunnattiin koulutuskuntayhtymien ylläpitämille ammatillisen koulutuksen järjestäjäorganisaatioille. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kaikki henkilöstöryhmät tutkimukseen mukaan valittujen

organisaatioiden sisällä. Näin tarkoituksena oli saada kattava kuva eri tehtävissä työskentelevien henkilöiden työmotivaatiotekijöistä. Tavoitteena oli löytää ne tekijät, joihin panostamalla organisaation johto voi kehittää ja ylläpitää henkilöstön motivaatiota ja lisätä siten työtyytyväisyyttä.

Kokonaistutkimuksessa tutkitaan jokainen perusjoukon eli populaation jäsen, kun taas otantatutkimuksessa tutkitaan vain osa perusjoukosta. Otantatutkimuksen käyttö on perusteltua silloin, kun perusjoukko on hyvin suuri. Otoksen tulee kuitenkin olla edustava pienoiskuva perusjoukosta, jolloin tulosten voidaan olettaa edustavan perusjoukkoa. (Heikkilä 2014.) Tämän tutkimuksen perusjoukkona oli kuntayhtymien ylläpitämien ammatillisen koulutuksen järjestäjäorganisaatioiden henkilöstö Suomessa. Koska perusjoukko on varsin laaja, on perusteltua käyttää otantatutkimusta. Näin ollen tutkimusjoukoksi valikoitui neljä Pohjois-Suomen alueella toimivaa keskenään saman kokoluokan koulutuskuntayhtymää. Tällöin tutkimusjoukko vastaa perusjoukon henkilöstörakennetta kasvamatta kuitenkaan liian suureksi. Näin saatuja tuloksia voidaan tietyn myöhemmin esitetyn edellytyksin yleistää koskemaan laajemmin toisen asteen ammatillista koulutuskenttää, eikä vain yksittäisiä organisaatioita. Valintajoukon osalta voidaan olettaa tutkimusympäristöjen olevan suuressa määrin yhteneväiset, vaikka tutkimuksessa ei ole nähty tarpeelliseksi huomioida organisaatioiden välisiä eroja tarjottavien tutkintojen näkökulmasta. Tutkimukseen liittyvään kyselyyn osallistui loppujen lopuksi kuitenkin vain kaksi ammatillisen koulutuksen järjestäjätahoa. Kyselyyn vastaaminen on toteutettu anonyymisti ja tulosten käsittelyssä organisaatioista on käytetty tunnisteita A ja B, jotta vastaajien anonymiteetti voidaan taata myös tulosten julkaisemisen yhteydessä.

## 4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät jaetaan kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto saatetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon, jonka jälkeen tulosten analysoinnin perusteella esitetään hypoteeseja ja tehdään päätelmiä käsiteltävästä aiheesta. Kvalitatiivinen tutkimus on usein luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kerätään esimerkiksi seuraamalla tutkittavan toimintaa. Apuna voidaan myös käyttää haastatteluja tai erilaisia kyselylomakkeita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 132-133.)

Tieteellisessä tutkimuksessa tutkimusongelman ratkaisuun on mahdollista käyttää useita erilaisia tutkimusmenetelmiä (monimenetelmäisyys). Valitun tutkimusmenetelmän lisäksi käytettävien täydentävien

menetelmien avulla tutkimuskohteesta voidaan saada monipuolisia ja kattavia tuloksia. Monimenetelmäisessä tutkimuksessa käytettävät eri menetelmät voivat olla yhdistelmä sekä laadullisista (kvalitatiivisista) että määrällisistä (kvantitatiivisista) menetelmistä. (Koppa.) Tutkimuksen tarkoitus siis määrittää sen millaisia menetelmiä tutkimuksessa on tarkoituksellista käyttää. Tässä tutkimuksessa kartoitettiin ennalta määriteltyjen motivaatiotekijöiden esiintymistä kohdejoukossa, joten tiedot on kerätty käyttäen sähköistä kvantitatiivista kyselylomaketta, jota on täydennetty muutamilla kvalitatiivista aineistoa tuottavilla kysymyksillä. Avointen, kvalitatiivisten kysymysten kautta on pyritty luomaan kvantitatiivisen tiedon rinnalle syvällisempi näkemys motivaation taustatekijöistä.

#### 4.2.1 Kvantitatiivinen kyselytutkimus

Kvantitatiiviseen eli määrälliseen aineistoon perustuvan survey-tutkimuksen avulla kerätään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyvää tietoa tutkittavasta aineistosta. Määrällisessä tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. Kvantitatiivisen tutkimuksen edellytyksenä on riittävän suuri ja edustava otos. Aineiston keruussa käytetään yleensä strukturoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen tai valmiita tilastollisia lähteitä. Kysymyslomakkeissa tutkimusongelma puretaan tutkimuskysymyksiksi. Usein aineistosta selvitetään myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiöissä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan yleensä kartoittaa olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. Kvantitatiivista aineistoa kerätään usein sähköisten tai paperisten lomakekyselyjen sekä erilaisten haastattelumenetelmien avulla. Menetelmän valinta tapahtuu tutkimusongelman sekä kysymysten sisällön perusteella. Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää useampaa tiedonkeruumenetelmää. Määrälliseen menetelmäsuuntaukseen sisältyy runsaasti erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä. (Heikkilä 2014; Hirsjärvi ym. 2000.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettävät suljetut eli strukturoidut toisensa poissulkevat kysymykset tarjoavat valmiita vastausvaihtoehtoja, joista vastaajan tulee valita omaa näkemystään parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto. Kysymysten laadinnassa on tällöin huolehdittava riittävien vaihtoehtojen tarjoamisesta. Vastaaminen on nopeaa ja suurtenkin otosten käsittely helppoa. Tällainen kysely sopii parhaiten sellaisiin tutkimuksiin, jossa on tarkoitus kvantifioida aineistoa ja käsitellä sitä tilastollisen analyysin keinoin. Vastausvaihtoehtojen määrittelyssä käytetään usein parittomilla vastausvaihtoehdoilla varustettua eri ääripäitä edustavia mielipiteitä kuvaavaa Likert-asteikkoa tai Osgoodin adjektiivihin perustuvaa numeraalista arvotusta. Parittomilla, kuten viisiportaisella Likert-asteikon käytöllä vastaajille voidaan

tarjota mahdollisuus valita neutraali vastausvaihtoehto. (Heikkilä 2014; Hirsjärvi ym. 2000, 196.) Useimmiten skaalaksi suositellaan neliportaista tai suurempaa asteikkoa (Metsämuuronen 2005, 61).

Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksenmukaista käyttää pääasiassa kvantitatiivista aineistoa, sillä tutkimuskysymykset kartoittivat vastaajan näkemyksiä ennalta esitettyjen, teemoittain jäsennehtyjen väittä-mien paikkansapitävyydestä henkilön itsensä näkökulmasta katsoen. Tutkimuksen kvantitatiiviset kysy-mykset noudattavat näin ollen strukturoituja kysymysmuotoja. Vastaukset määriteltiin käyttäen viisipor-taista Likert-asteikkoa, jossa lukuarvo on sitä suurempi, mitä enemmän samaan mieltä vastaaja on väit-tämän kanssa. Vastaukset on koodattu siten, että mitä tyytyväisempi vastaaja on työmotivaatiota mää-rittäviin tekijöihin, sitä korkeampi on keskiarvo (Heikkilä 2014). Kvantitatiivista kyselyä käytettäessä saadaan vaivattomammin vastaukset laajalta tutkimusjoukolta, jolloin tutkimustulosten voidaan olettaa kuvaavan paremmin perusjoukon näkemyksiä.

#### **4.2.2 Kvalitatiivinen kyselytutkimus**

Toisinaan kvantitatiivisiin tutkimuksiin sisällytetään myös avoimia, kvalitatiivista aineistoa tuottavia kysymyksiä, jotka voidaan käsitellä laadullisesti tai määrällisesti luokittelemalla vastaukset jälkikäteen. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta sekä ja sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi toiminnan kehittä-miseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Tietoja kerätään usein syvä-haastatteluilla tai ryhmäkeskusteluilla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettävät avoimet kysymykset ovat työläitä käsitellä. Mikäli kvalitatiivista aineistoa halutaan kerätä kvantitatiivisten tutkimuksen ohella, on avoimet (kvalitatiiviset) kysymykset hyvä sijoittaa lomakkeen loppuun. (Heikkilä 2014; Hirs-järvi 2000, 165.)

Tässä tutkimuksessa haluttiin tarjota henkilöstölle mahdollisuus kertoa työmotivaatiota synnyttävistä tekijöistä myös omin sanoin lisäämällä tutkimuksen loppuun avoimia kysymyksiä. Kysymykset kartoit-tavat sitä, mitä seikkoja vastaaja erityisesti pitää työmotivaatiota lisäävänä tai heikentävänä tekijänä. Näin voidaan saada myös eri motivaatiotekijöitä keskenään arvottavaa tietoa. Lomakkeen lopussa vas-taajille on tarjottu myös mahdollisuus esittää kehittämis ehdotuksia toiminnan parantamiseksi ja sitä kautta työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Kvalitatiivinen aineisto tarjoaa mahdollisuuden yksilön osallista-misen oman työmotivaation kehittämiseen. Aineiston pohjalta voidaan mahdollisesti luoda tulevia toi-minnan suuntauksia työyhteisöä kehitettäessä.

### 4.2.3 Sähköisesti toteutettava kysely

Internetin välityksellä toteutettava kvantitatiivinen kysely on mahdollista silloin kun koko tutkimusjoukolla on mahdollisuus sähköisten tiedonsiirtolaitteiden käyttöön. Näiden avulla tiedonkeruu on suhteellisen helppoa laajalla alueella sijaitsevan kohderyhmän tavoittamisessa. Lisäksi tulokset ovat saatavilla reaaliaikaisina ja ne on helppo siirtää useisiin toimisto- ja tilasto-ohjelmiin. Internetpohjaisista kyselyistä esimerkkinä ovat Webropol ja Digium Enterprise. (Heikkilä 2014.) Koska tutkimuksen otantajoukko muodostui suureksi, hyödynnettiin vastausten keruussa sähköiselle Webropol 2.0 –alustalle rakennettua kyselylomaketta. Palvelu toimii verkon välityksellä, jolloin kyselyyn vastaaminen on mahdollista erilaisten päätelaitteiden avulla. Työkalu sisältää monipuolisen raportointityökalun, joka mahdollistaa myös tulosten suodatuksen ja ristiintaulukoinnin. Vastausten määrää voi seurata reaaliaikaisesti ja kerätty tieto sekä tulokset voidaan siirtää erilaisiin toimisto-ohjelmiin. Tämä mahdollistaa tulosten moniulotteisen tarkastelun nopealla aikavälillä. (Webropol) Kyselyyn vastaaminen edellytti käytettävissä olevaa laitteistoa, mikä ei liene ongelma nykyisten älypuhelinien toimiessa yhtenä laitevaihtoehtona.

### 4.2.4 Reliabiliteetti ja validius

Tutkimuksen tekemisen tavoitteena on saada luotettavaa tietoa ja välttää virheellisten tulosten ja käsitysten syntymistä. Jotta tutkimusta voidaan lähtökohtaisesti pitää yleistettävänä tai että siitä saatuja tietoja voidaan soveltaa tutkimuskohteen kaltaisissa organisaatioissa, on tarkasteltava tutkimuksen reliabiliteettiä sekä validiutta. Samoin tutkimuksen objektiivisuudella sekä eettisyydellä on osaltaan merkitystä tarkasteltaessa tutkimuksen arvoa. Reliabiliteetti määrittelee tutkimuksen luotettavuuden sekä toistettavuuden vastaavissa tilanteissa samoin tuloksin, kun taas validius tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa tutkimuksen kohteena olevia relevantteja asioita tai ilmiöitä. Eksaktisti asetetut kysymykset antavat vastaajalle selkeän näkemyksen siitä mitä tutkija kysyy. Validius liittyy myös viiteteoriaan pohjautuvaan kysymystenasetteluun. Tällöin jälkikäteen tarkasteltaessa tutkimustulokset johtavat samaan loppupäätelmään. Tutkimuksen objektiivisuus pyrkii siihen, että tutkijan näkökulma tutkittavaan ilmiöön on mahdollisimman puolueeton, eikä vaikuta vastausten muodostumiseen. Kun taas eettinen näkökulma antaa kuvan siitä, että tutkittavat ovat tietoisia siitä mihin tutkimustietoa käytetään ja he voivat osallistua tutkimuksen vapaaehtoisesti. (Hiltunen 2009; Hirsjärvi ym. 2000, 28; Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 26.)

Toteutetun tutkimuksen reliabiliteetti on lähtökohtaisesti hyvä, sillä voidaan olettaa, että tutkimustulokset olisivat jokseenkin samat, mikäli tutkimus toteutetaan uudelleen samalla otoksella. Otantatutkimus ei tässä tapauksessa suoranaisesti tarjoa mahdollisuutta soveltaa saatuja tuloksia kattamaan kaikkia perusjoukon jäseniä, sillä koko maan näkökulmasta katsottuna ammatillista koulutusta järjestävien organisaatioiden koko sekä toimintaympäristöt eroavat toisistaan melko suurelta osin vaikuttaen osaltaan tutkimustuloksiin. Vaikka tutkimuksessa kartoitetaan lähtökohtaisesti yksilön pysyvien psykologisten perustarpeiden vaikutusta motivaatioon, voidaan vastausten jossain määrin olettaa myös vaihtelevan vastaushetkellä vallitsevasta henkilökohtaisesta elämäntilanteesta riippuen.

Reliabiliteettiin vaikuttaa myös se, ovatko vastaajat riittävästi paneutuneet kyselyyn vastaamiseen ja ovatko he ymmärtäneet kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla. Sitä ei ole sähköisesti toteutettavan kyselyn yhteydessä voitu varmistaa. Kysymyslomakkeessa on annettu vastaajalle mahdollisuus käyttää vastauksessaan vaihtoehtoa ”en osaa sanoa”, jolloin vastaajaa ei ole ohjattu väistämättä valitsemaan kantaansa asiassa. Koska kyse on työmotivaatiosta, voidaan olettaa, että se on joillekin arkaluontoinen aihe, josta ei välttämättä haluta julkisesti keskustella. Näin ollen tutkimusjoukon kasvattaminen koskemaan useampaa kuin yhtä organisaatiota, pyrki karsimaan yksittäisten vastaajien erottumisen tarjoten paremman mahdollisuuden todellisten näkemysten esille tuomiseen.

Tämän tutkimuksen validius pohjautuu viiteteoriasta nouseviin kysymyksiin, joiden avulla tutkija on pyrkinyt hahmottamaan erilaisten teemoittain jaoteltujen motivaatiotekijöiden ilmenemistä tutkimusjoukossa. Onnistuneen tutkimuksen kysymysten rakentamisen taustalla onkin useimmiten teoria ja tutkimuskysymys sekä niiden pohjalta muodostuneet keskeiset käsitteet (Metsämuuronen 2005, 41, 99–100). Tutkimuskysymysten asettelussa voidaan nähdä etuna se, että tutkija työskentelee yhdessä tutkimuskohteeksi valituista organisaatioista. Koska toimintaympäristön luonne on tutkijalle entuudestaan tuttu, voitiin kysymysten osalta paneutua olennaisten, toimintaympäristöstä nousevien tekijöiden kartoittamiseen.

Tutkimuksen objektiivisuutta ja eettisyyttä korostaa se, että kysely toteutettiin kaikille tutkimuskohteena oleville organisaatioille samanaikaisesti sähköisesti jaetun julkisen vastauslinkin periaatteella. Tutkimuspyyntö lähetettiin koulutusorganisaatioiden johdon edustajille, jotka jakoivat sähköisen vastauslinkin henkilöstölle. Koska kysymyslomake on kaikille vastaajille samanlainen eikä tutkija ole läsnäolollaan vaikuttamassa vastauksiin, lisää se tutkimuksen luotettavuutta. Sähköisesti toteutetussa kyselyssä vastaaja voi valita itselleen sopivimman vastausajan sekä pohtia ja tarkistaa vastauksia. (Valli 2001, 101). Hienoisen haasteen tutkimuksen objektiivisuuden näkökulmasta asettaa se, että tutkija itse työskentelee yhdessä tutkimuksen kohteena olevista organisaatioista. Objektiivisuus pyrittiin takaamaan

sillä, että tutkija itse ei ollut yhteydessä vastaajiin tutkimusaiheen tiimoilta. Toisaalta tutkimukseen valikoitui mukaan useampia organisaatioita, jotta tutkijan osallisuuden merkitys voidaan minimoida. Toisena objektiivisuuden haasteena voidaan haluttaessa nähdä vastaajien mahdollisuus useampaan vastauskertaan. Tutkijan näkökulmasta tämä ei ollut odotettavissa, sillä henkilöstölle suunnattuja kyselyjä on runsaasti, eikä aika tahdo riittää kaikkiin kyselyihin vastaamiseen. Tutkimuksen eettisen periaatteen toteutumista vahvistaa se, että kyselyyn vastaamista ei kontrolloitu, joten vastaaminen oli lähtökohtaisesti vapaaehtoista. Jotta vastaajat olivat tietoisia siitä, mihin kysely liittyy ja mitä sillä kartoitetaan, liitettiin kyselyn sähköpostilinkkiin tutkimuksen taustaa selvittävä saateviesti (LIITE 1). Koska tutkimus koskee yksilön sisäisiä motivaatiotekijöitä, on olennaisen tärkeää, että vastaajien anonymiteetti säilyy vastatessa sekä myös tuloksia käsitellessä. Tämän johdosta tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot on tuloksia esiteltäessä koodattu kirjaimin A ja B.

### 4.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimuskysymykset kirjattiin teemoittain jäsennehtynä sähköiselle webropol-alustalle. Alustalle ohjaava linkki mahdollistaa kyselyyn vastaamisen ajasta ja paikasta riippumatta, mikäli käytössä on sähköisen tiedonsiirron mahdollistava päätelaite (Webropol).

Ennen kyselyn julkaisemista sähköisessä muodossa, kyselyyn valikoituneiden koulutuksenjärjestäjien edustajilta oli puhelimitse tiedusteltu kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Kahden organisaation edustajat vastasivat kutsuun. Tämän jälkeen kysely lähetettiin maaliskuussa 2018 saatesanoin varustetun sähköpostiviestin liitteenä tutkimukseen valikoituneiden organisaatioiden johdon edustajalle (LIITE 1). Sähköpostissa johdon edustajaa pyydettiin välittämään tutkimuksen kyselylinkki koko henkilöstölle. Kyselylinkkiin liittyvät saatesanat sisälsivät tiedon kyselyn luonteesta sekä sen tarkoituksesta.

Kyselyyn vastaamiselle oli varattu aikaa lähes kolme viikkoa, sillä kyselyn ajankohta sijoittui osittain talvilomaviikkojen yhteyteen. Toisaalta sähköisen alustan käyttö nopeutti ja helpotti kyselyyn vastaamista, sillä erillisiä lomakkeita ei tarvinnut tulostaa tai postittaa. Haasteena kyselyn ajankohdalle olivat organisaatioiden johdon edustajien mukaan myös lukuisat muut samanaikaisesti toteutettavat koulutusmaailmaa käsittelevät tutkimukset. Kyselyssä määritellyn vastausajan umpeuduttua webropol-alustalle ohjaava vastauslinkki suljettiin. Vastaukset tallentuivat webropol-järjestelmään, jonka kautta saatuja tuloksia voitiin tarkastella sähköisesti heti vastausten saavuttua. Ohjelma tarjoaa kvantitatiivisen aineiston



osalta mahdollisuuden tulosten taulukkomuotoiseen esittämiseen, joten tulosten analysointi on vaivastonta sekä edesauttaa virheetöntä tilastointia. (Webropol) Avointen kysymysten avulla saadut vastaukset litteroitiin ja jaoteltiin viiteteorian mukaisiin teemoihin. Teemoittelu vaatii tutkijalta kykyä hahmottaa vastausten olennainen sisältö mahdollistaen niiden luokittelun ennalta määriteltyjen teemojen alle (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173). Aineiston teemoittelun myötä hahmottuivat tutkimuksen näkökulmasta keskeisimmiksi koetut motivaatioon vaikuttavat tekijät sekä erot eri taustatekijöiden näkökulmasta katsoen. Tulosten tarkastelussa on nostettu esiin vain tutkimuksen kannalta olennaiset tekijät verraten niitä viiteteorian mukaisiin olettamuksiin.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen osallistuneen kahden eri organisaation yhteen laskettu henkilöstömäärä on noin 455, lukumäärän vaihdeltaessa jonkin verran lukuvuoden aikana. Kyselyyn tuli määräaikaan mennessä yhteensä 177 vastausta, kokonaisvastausprosentin ollessa 38,9 prosenttia. Molempien kyselyyn osallistuneiden organisaatioiden osalta vastausprosentti oli suhteellisen samankaltainen. Organisaatiossa A vastausprosentti oli 36,8 ja organisaatiossa B se oli 39,7. Vaikka vastausprosentti ei noussut kovin korkeaksi, tarjoaa kahdesta eri organisaatiosta kerätty tieto laajemman tarkastelutaustan, kuin siinä tapauksessa, että tutkimus olisi kohdennettu tehostetusti vain yhteen organisaatioon. Vastausten määrää voidaan Vallin (2001, 14) mukaan pitää tilastoinnin näkökulmasta riittävänä, kun kyseessä on gradun tasoinen tutkimus.

Tutkimuksen raportointi lähtee liikkeelle vastaajien taustamuuttujista, jonka jälkeen varsinaiset työmotivaatiotekijät on jaoteltu viiteteoriaan pohjautuvien psykologisten perustarpeiden mukaisiin teemoihin. Saatua tutkimusaineistoa on tarkasteltu prosentuaalisten osuuksien, frekvenssijakaumien sekä ristiintaulukoinnin avulla. Koska otoskoko on suhteellisen pieni verrattaessa varsin laajaan perusjoukkoon, on tuloksia esiteltäessä prosenttiluvut pyöristetty kokonaisten prosenttilukujen tarkkuudelle (Heikkilä 2014). Tutkimusraportissa aineiston esittelystä ja analysoinnista jätettiin julkaisematta sellainen taustatieto, joka ei yksittäisenä tietona tuonut vastausta tutkittavaan ilmiöön. Vastaajien osalta taustamuuttujat on nostettu esiin vain tutkimuksen kannalta tarpeellisin osin, jolloin raportoinnissa voidaan paremmin taata vastaajien anonymiteetti (Mäkinen 2006, 114). Tulosten hahmottamisen apuna on käytetty visuaalisia kuvioita ja taulukoita. Lisäksi tulosten esittämisen yhteyteen on liitetty lainauksia avointen vastausten kautta saadusta aineistosta. Näillä suorilla lainauksilla on tarkennettu kvantitatiivisten kysymysten kautta syntyneitä näkemyksiä. Lainaukset ovat olennainen osa tämän tutkimuksen tulosta. Niiden avulla on haluttu vastaajien sanoin tuoda esiin työntekijöiden omat näkemykset työmotivaation tämän hetkestä tasosta sekä esittää ajatuksia työmotivaation parantamiseksi.

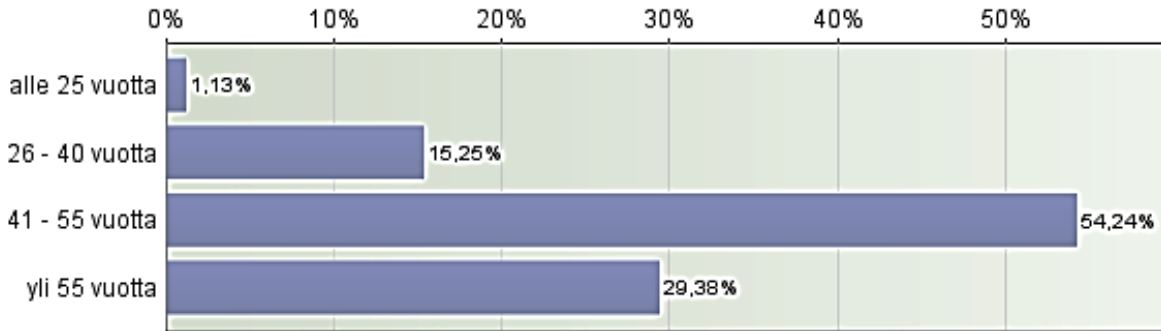
### 5.1 Vastaajien taustamuuttujat

Kuten jo aiemmin tutkimuksen kohdejoukkoa kuvattaessa tuli esille, tämän tutkimuksen perusjoukoksi määritelty Suomessa koulutuskuntayhtymien palveluksessa työskentelevä ammatillisen koulutuksen henkilöstö on erittäin laaja kohderyhmä ja siten kyseessä olevan tutkimuksen näkökulmasta katsoen yk-

sittäisen tutkijan tehtävänä mahdoton käsitellä. Perusjoukoksi määritellyn henkilöstön tarkan lukumäärän selvittäminen tutkimushetken ajankohtana osoittautui haasteelliseksi. Asiaa koskevia tilastoja ei ole yleisesti saatavilla. Suuntaa antavana voidaan pitää Opetushallituksen ylläpitämää opettajatiedon keruuaineistoa vuodelta 2016, jossa tiedonkeruun vastausprosentti oli 66 prosenttia (Kumpulainen 2017). Aineistosta johdetun tiedon perusteella Suomessa toimivien ammatillisten oppilaitosten opetushenkilöstön kokonaismäärä oli tuolloin noin 15 000. Näin ollen otantajoukko edustaa oletetusti vain muutamaa prosenttiosuutta koko perusjoukosta. Lisäksi useiden koulutusorganisaatioiden tilinpäätöstietojen pohjalta voidaan osoittaa, että vajaa kaksi kolmasosaa koulutusorganisaatioiden henkilöstöstä koostuu opetustyötä tekevästä. Tämän johdosta tarkasteltaessa vastaajien taustamuuttujien suhdetta perusjoukkoon, verrataan saatua aineistoa ensisijaisesti opettajatiedonkeruun aineistoon, jonka voitaneen olettaa kuvaavan suhteellisen hyvin tutkimuksen perusjoukkoa. Uusitalon (2001, 72) mukaan tutkimuksen otoksen on tärkeä edustaa perusjoukkoa, jolloin sen rakenteen tulisi olla suunnilleen yhdenmukainen perusjoukon kanssa.

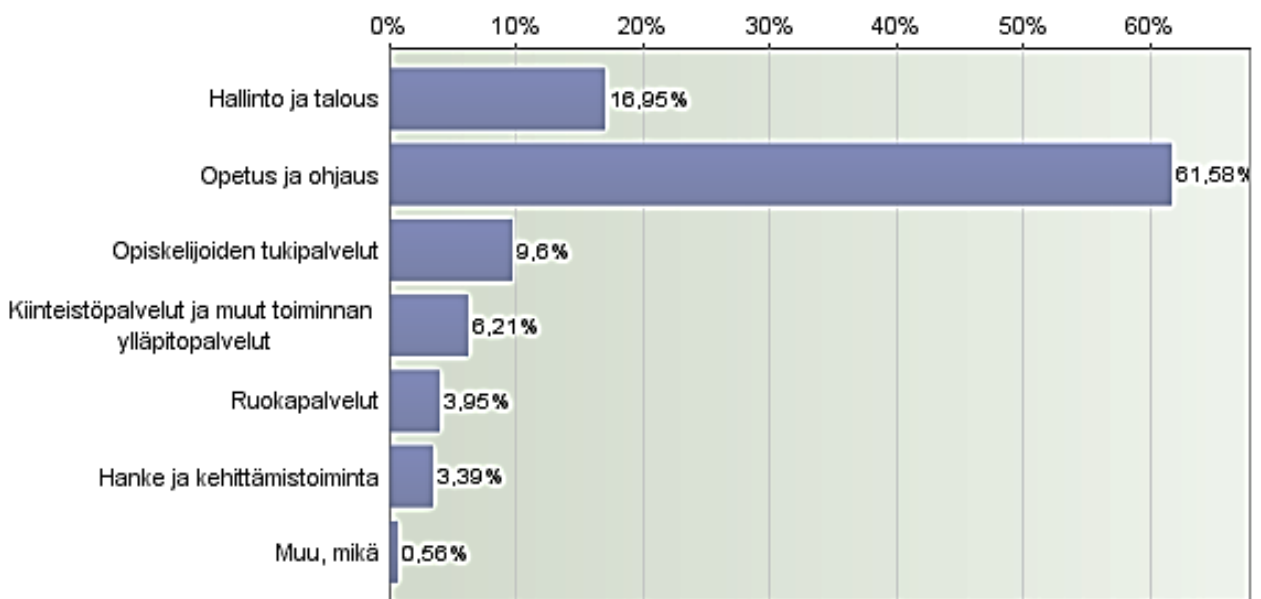
Lopullinen tutkimusaineisto koostui saadusta 177 kyselyvastauksesta. Kyselyyn vastanneista naisia oli 64 prosenttia ja miehiä 36 prosenttia. Tutkijalla ei ollut käytettävissä tietoa koko otantajoukon sukupuolijakaumasta, mutta kyselyyn vastanneiden osalta jakauma näyttäisi olevan molemmissa organisaatioissa samansuuntainen perusjoukkoa koskevan tiedon kanssa, jossa naisten osuus oli hieman suurempi (56 %) kuin miesten osuus (44 %). Ammatillisen koulutuksen parissa työskentelevien sukupuolijakauma riippuu paljolti myös eri koulutusaloista, joita tässä tutkimuksessa ei erikseen ole otettu huomioon. Opettajatiedon keruuaineiston mukaan tulevaisuudessa naisten osuus tulee kasvamaan (Kumpulainen 2017). Organisaatioiden muu henkilöstö koostuu monialaisissa tehtävissä työskentelevistä henkilöstöstä, joissa oletettavasti molemmat sukupuolet ovat edustettuina.

Valtaosa (84%) kyselyyn vastanneista oli yli 40-vuotiaita. Selkeästi suurimman (54 %) yksittäisen vastaajajoukon muodostivat 41-55 -vuotiaat. Alle 25-vuotiaita vastanneista oli vain prosentti, joten kyseisen vastaajaryhmän vaikutusta tuloksiin voidaan pitää vain marginaalisena. Näin ollen tuloksia käsitellessä nuorilla vastaajilla tarkoitetaan kaikkia alle 41-vuotiaita vastaajia. Vastaajien ikäjakauma kuvastaa hyvin ammatillisen koulutuksen parissa työskentelevien keskimääräistä ikää, jossa tilastojen mukaan 40-59 -vuotiaat muodostavat yhteensä 70 prosenttia koko ammattikunnan ikäjakaumasta. Tätä selittänee se, että ammattiopettajilta vaaditaan oman ammattialan koulutus sekä alan työkokemusta ennen opettajaopintoihin pääsyä. (Kumpulainen 2017.) Muissa tehtävissä työskentelevien henkilöiden koulutus- ja työkokemusvaatimukset mahdollistavat osittain myös nuorempina alalle työllistymisen, mikä osaltaan näkyy vastaajien ikäjakaumassa. (KUVIO 9)

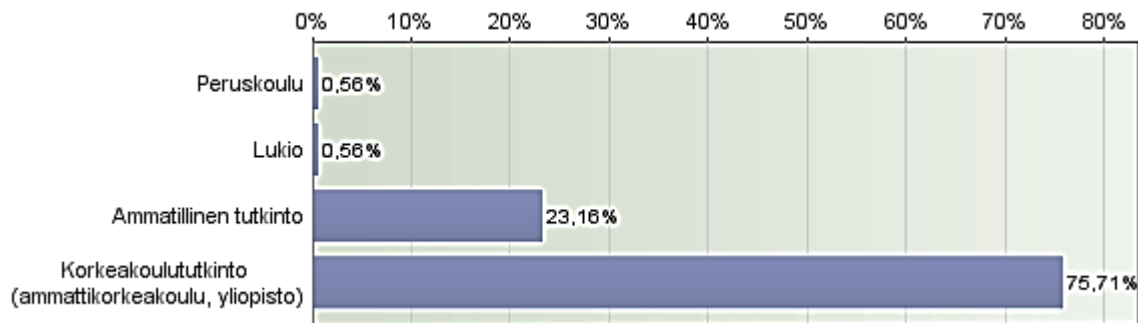


KUVIO 9. Vastaajien ikäjakauma

Kuten kuviosta 10 näkyy, opetus- ja ohjaustyötä tekevät henkilöt muodostivat selkeästi suurimman (62%) vastaajaryhmän, hallinto ja taloushenkilöstön ollessa seuraavaksi suurin vastaajaryhmä (17%). Tämä on oletettavaa, kun kyseessä on koulutusta järjestävä organisaatio. Saaduissa vastauksissa opetushenkilöstön ja muun henkilöstön määrällinen suhde on samansuuntainen kuin koulutusorganisaatioissa yleensä. Se selittää myös sen, että valtaosalla (76%) vastaajista oli korkea-asteen koulutus ja vain 23 prosentilla ammatillinen koulutustausta (KUVIO 11). Vertailuaineistona pidettävä opetushallituksen tiedonkeruun tilasto kertoo, että opetushenkilöstön kelpoisuusaste koko maan tasolla on keskimäärin 90 prosenttia, jota voitaneen pitää osoituksena korkeasta koulutustasosta (Kumpulainen 2017). Tämä antaa edelleen viitteitä siitä, että vastaaja-aines kuvaa suhteellisen hyvin perusjoukkoa.



KUVIO 10. Vastaajien tehtäväkuvauksen mukainen henkilöstöryhmä



KUVIO 11. Vastaajien koulutustaso

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut vertailla tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden keskinäisiä eroja. Vastaajien kuuluminen eri henkilöstöryhmiin sekä taustamuuttujat kuten sukupuoli, ikäkausi tai koulutustausta osoittautuivat suhteellisen saman kaltaisiksi molemmissa organisaatioissa, joten tulosten esittelyssä aineistoa on käsitelty yhtenä kokonaisuutena nostamatta esiin organisaatioiden välisiä henkilöstön eroavaisuuksia.

## 5.2 Henkilöstön työmotivaatiotekijät

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää ne motivaatiotekijät, jotka synnyttävät ja ylläpitävät tutkittavien organisaatioiden henkilöstön työmotivaatiota. Tutkimuksen kysymystenasettelussa sekä tulosten käsittelyssä tutkimusongelmaa on lähestytty itsemääräämisteoriassa määriteltyjen psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen näkökulmasta katsoen, laajentaen kyselyä ulkoisia motivaatiotekijöitä tarkastelevalla osuudella. Tutkimus ei pyri todistamaan yleisellä tasolla itsemääräämisteorian merkitystä työmotivaation syntyyn, vaan tarkoituksena on kartoittaa siihen liittyvien keskeisten tekijöiden ilmenemistä valitussa kohderyhmässä. Tuloksia esiteltäessä ei ole nähty tarpeelliseksi nostaa esiin kaikkien taustamuuttujien vertailuarvoja, vaan korostaa ainoastaan keskimääräisistä tuloksista poikkeavia arvoja sekä niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä.

Kuten jo aiemmin teoriaosuudessa todettiin, itsemääräämisteoria painottaa yksilön toiminnan taustalla vaikuttavan sisäisen motivaation olennaista merkitystä. Ulkoinen motivaatio syntyy pääosin välineellisten tavoitteiden myötä ja teorian mukaan sen merkitys on vähäisempi. Sisäisen motivaation rakentuminen pohjautuu psykologisten perustarpeiden täyttymiselle, joita ovat autonomian tarve, tarve kokea kyvykkyyttä, yhteenkuuluminen sekä hyväntekeminen. (Hakonen 2015, 148-149; Martela ym. 2015, 56.)

Tutkimuksessa kutakin neljää sisäisen motivaation tekijää sekä yhtä ulkoisen motivaation tekijää tarkastellaan omana kysymyksenään. Kunkin kysymyksen kohdalla käsiteltävänä oleva aihealue on purettu auki erilaisiksi toimintatapoja ja tunteuksia kuvaaviksi väittämissä, jolloin vastaajien on helpompi tunnistaa käsiteltävät asiat. (KUVIO 12)

SISÄISET MOTIVAATIOTEKIJÄT	
Autonomia	Vapaaehtoisuus Toiminnanvapaus Valinnanvapaus Itsemäärääminen
Kyvykkyys	Osaaminen ja onnistuminen Pätevyys Aikaansaaminen Osallistuminen ja kehittäminen
Yhteenkuuluminen	Yhteisöllisyys Avoimuus Oikeudenmukaisuus Esimiestyö
Hyväntekeminen	Oman toiminnan myönteinen vaikutus ympäristöön Koettu yleinen arvostus
ULKOISET MOTIVAATIOTEKIJÄT	
Resurssit	Palkkaus Aikaresurssi Välineet ja tilat Arvo tai asema

KUVIO 12. Sisäiset ja ulkoiset työmotivaatiotekijät

### 5.2.1 Autonomia

Autonomian eli vapaaehtoisuuden ilmenemistä tarkasteltiin esittämällä vastaajille väittämiä mm. alan kiinnostavuudesta, työhön sitoutumisesta sekä työn mielekkyydestä. Lisäksi kysyttiin vastaajan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä sekä työn suhdetta vapaa-aikaan. Näillä pyrittiin kartoittamaan vastaajan vapaaehtoisuutta hakeutumisessa nykyiseen tehtävään sekä tehtävän tuottamaa mielihyvää. Lisäksi vastaajia pyydettiin erikseen määrittelemään missä määrin työn mielekkyys kokonaisuutena vaikuttaa vastaajan työmotivaation. Saatujen tulosten perusteella valtaosa (86%) vastaajista kokee työn mielekkyyden merkitsevän joko paljon tai erittäin paljon työmotivaation rakentumiselle. Mielekkyyden kokeminen näyttäisi kuitenkin laskevan iän ja työsuhteen keston myötä kaikkien henkilöstöryhmien kohdalla. Nuorista alle 41-vuotiaista 56 prosenttia koki työn mielekkyyden merkitsevän erittäin paljon, kun vastaava luku yli 55-vuotiailla oli enää 35 prosenttia. Hanke- ja kehittämistyötä tekevät kokivat työn

mielekkyyden kaikilta osin merkityksellisempänä kuin muut vastaajaryhmät. Eräs vastaaja tiivistä asian seuraavasti:

Sopivan haasteellinen kehittämistyö. Se, että työtä saa tehdä itsenäisesti ja voi vaikuttaa itse päivien sisältöön ja aikatauluihin. Se, että kukaan ei hengitä niskaan ja käyttää tekemisiä. Se, että saan työssäni aikaiseksi ja koen työlläni olevan merkitystä Hyvä työporukka, jossa uskaltaa olla oma itsensä, jossa löytyy yhteistä huumoria ja voi nauraa.

Autonomiaan liittyvän työn mielekkyyden osa-alueista tärkeimmiksi nousivat oman työn arvostus sekä sitoutuminen annettuun tehtävään. Jossain määrin autonomiaa heikentävänä tekijänä voidaan nähdä työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen liittyvät haasteet sekä puutteelliset mahdollisuudet vaikuttaa työtehtäviin (TAULUKKO 1).

TAULUKKO 1. Työn mielekkyyteen vaikuttavat tekijät asteikolla 1-5

TYÖN MIELEKKYYS	Keskiarvo	Mediaani
Työni vastaa koulutustani ja ammattitaitoani	4,26	4
Tunnen olevani oikealla alalla	4,36	4
Pidän työstäni	4,33	4
Olen sitoutunut työhöni	4,53	5
Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa	3,84	4
Pyrin löytämään työstäni jotain innostavaa	4,34	4
Arvostan omaa työtäni	4,43	5
Voin vaikuttaa työtehtäviini	3,86	4
Työni on mielenkiintoista	4,16	4
<b>Yhteensä</b>	<b>4,23</b>	<b>4</b>

Erot tuloksissa olivat suhteellisen vähäiset verrattaessa vastaajien taustamuuttujiin. Työhön sitoutuminen oli kaikissa vastaajaryhmissä erittäin hyvä (94%). Sitoutuminen nähtiin vastaajien kommentoissa kaksijakoisena tekijänä, jossa organisaation tehtävänä on tarjota mielekkäitä tehtäviä ja työntekijään vastuulla on annetun tehtävän suorittaminen vastuullisesti.

Organisaation kaikkien jäsenien sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen ja tekemisen tapaan sekä oman tehtävän merkityksen sisäistäminen vaatii yhteisiä ponnisteluja, mutta myös omaa sisäistä pohdintaa.

Tulosten mukaan kaikki ikäryhmät arvostavat työtään paljon tai erittäin paljon. Erityisesti nuorista alle 41-vuotiaista vastaajista kaikki ilmoittivat pyrkivänsä löytämään työstään jotain innostavaa. Myös hanke- ja kehittämistyötä tekevien osalta koko vastaajajoukko koki työnsä mielenkiintoiseksi. Tämä on todennäköisesti osaltaan seurausta siitä, että kaikki hanke- ja kehittämistyötä tekevät vastaajat ilmoittivat työn vastaavan saatua koulutusta ja ammattitaitoa. Poikkeuksena yleisestä näkemyksestä voidaan esiin nostaa opetus- ja ohjaushenkilöstön kokema mielenkiinto työtään kohtaan, joka jäi 76 prosentin tasolle sekä erityisesti ruokapalveluiden henkilöstö, jossa työnsä mielenkiintoiseksi koki vain 57 prosenttia vastaajista.

innostava työyhteisö, mielekäs tehtävä, asiakkaiden kanssa hyvä yhteistyö

... Oman koulutuksen puitteissa voisin tehdä enemmän ja vastuullisempiakin tehtäviä. Asenne omaa ammattitaitoa kohtaan on joissain kohtaa alhainen, ...

Ajatus herännyt onko oma ala. Pieni palkkaus. Kannustimia. Monipuolisemmin mahdollisuuksia työpaikan sisällä työnkiertoon.

Työtehtäviin vaikuttaminen nousi yhdeksi haasteelliseksi osa-alueeksi työn autonomian näkökulmasta. Reilu kolmannes henkilöstöstä koki, ettei voi juurikaan vaikuttaa työtehtäviinsä. Tämä tuli korostetusti esiin erityisesti ruokapalveluiden (43%) sekä opiskelijoiden tukipalveluiden (41%) henkilöstön piirissä. Myös kolmannes vastaajista koki työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen haasteellisena. Tähän ryhmään kuuluivat erityisesti hallinto- ja talous- sekä opetus- ja opiskelijatukipalveluiden henkilöstö. Tutkimuksen mukaan iän karttuessa tuntemus työajan hallinnasta lisääntyy hienoisesti.

Tunnen, että minut on laitettu liian paljon vartijaksi suhteessa osaamiseeni ja kykyihini. Vietän hurjan paljon aikaa työpaikalla ja silti tunnen, että se ei riitä. Ja sen lisäksi tunnen, että en osaa riittävästi niitä hallinnollisia juttuja jota minulta odotetaan...

Ajan puute, työstä ei oikeastaan pääse irti. Ehkä syy on osin oman lujan sitoutumisen työhöni...

## 5.2.2 Kyvykkyys

Vastaajien kokemaa kyvykkyyttä kartoitettiin tiedustelemalla vastaajan kokemusta omasta osaamisestaan sekä mahdollisuudesta hyödyntää sitä työssään. Lisäksi kysyttiin työnjohdon taholta koettua työpanoksen arvostusta sekä palautteen saamista. Näillä haluttiin nostaa esiin vastaajan osaaminen ja onnis-



tuminen työssään. Koettu kyvykkyys kokonaisuutena suhteessa työmotivaation syntyyn ja olemassa-oloon pyydettiin määrittelemään erikseen. Tulosten perusteella näyttää siltä, että vastaajien kokemukset kyvykkyydestä ovat kohtalaisen hyvällä tasolla (71%), joskin parannettavaa vielä löytyy. Vastausten perusteella voidaan todeta, että henkilöstö- ja hanketyötä tekevät sekä erityisesti valtaosa (83%) nuorista vastaajista kokivat oman kyvykkyytensä vaikuttavan paljon tai erittäin paljon työmotivaatioon. Iän karttuessa kyvykkyuden motivoiva vaikutus näyttäisi vähentyvän sen ollessa enää 66 prosenttia yli 55-vuotiaiden vastaajien keskuudessa. Vastaajien kokemus kyvykkyydestä motivoivana tekijänä tuli esiin mm. seuraavalla tavalla:

Se että, olen edelleen motivoitunut ja innostunut alastani. Osaamiseni on todella hyvä, saan opiskelijoilta ja työelämän edustajilta todella hyvää palautetta toiminnastani...

Keskeisinä kyvykkyyteen vaikuttavina tekijöinä nousivat esiin kokemukset siitä, että henkilöillä on käsitys siitä mitä heiltä työssä odotetaan ja että he kokevat onnistuvansa heille annettujen tehtävien suorittamisessa. Jotta onnistumista koetaan, on olennaista, että työskennellessään vastaaja kokee saavansa jottaikseen aikaan hyödyntäen omaa osaamistaan. Haasteeksi tulosten näkökulmasta muodostuu vähäinen palaute sekä työhön käytetyn ajan koettu riittämättömyys (TAULUKKO 2).

TAULUKKO 2. Oma osaaminen ja palaute asteikolla 1-5

OMA OSAAMINEN JA PALAUTE	Keskiarvo	Mediaani
Tiedän mitä minulta työssä odotetaan	4,08	4
Tunnen saavani asioita aikaan työskennellessäni	4,21	4
Työpanostani arvostetaan	3,53	4
Voin käyttää osaamistani ja vahvuuksiani työssäni	4,03	4
Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	3,8	4
Annettu vastuu on tasapainossa osaamiseni kanssa	3,79	4
Työni antaa minulle onnistumisen tunteita	3,99	4
Minulla on riittävästi aikaa suorittaa työtehtäväni	3,22	3
Minua kannustetaan ja autetaan tarvittaessa	3,51	4
Saan työstäni riittävästi rakentavaa ja positiivista palautetta	3,2	3
Kehityskeskustelut esimiehen kanssa toteutuvat säännöllisesti	3,07	3
<b>Yhteensä</b>	<b>3,67</b>	<b>4</b>

Yli puolet (63%) korkeakoulututkinnon omaavista kokee, että heidän työpanostaan arvostetaan, kun muiden henkilöstöryhmien keskuudessa näin kokee vain hieman alle puolet (45%). Koko hanke- ja kehittämistoiminnan henkilöstöryhmä on samaa mieltä siitä, että työ tarjoaa lisäksi onnistumisen tunteita. Saman suuntaiseen näkemykseen päätyi myös suuri osa muista vastaajista. Huomioitavaa on, että tutkimuksen mukaan selkeät onnistumisen kokemukset vähenevät iän myötä. Nuorista reilu kolmannes (37%) ja yli 55-vuotiaista vain enää neljännes (25%) tuntee erityisesti onnistuneensa työssään.

Tunnen olevani asiantuntija omalla alallani. Kyllä minä tunnen, että työtäni/työtämme arvostetaan työyhteisössäni.

hetkittäiset, mutta nykyään harvanlaiset pienet onnistumiset arkityössä, lähityökavereilta saatu apu ja "hiljanen" arvostus pienessäkin asiassa kaiken sähellyksen ja työmäärän keskellä

Yli puolet (64%) vastaajista koki, että heillä on hyvät tai erittäin hyvät mahdollisuudet kehittyä työssään. Poikkeuksena tästä joukosta oli ruokapalvelun henkilöstöryhmä, jossa kehittymismahdollisuudet nähtiin vähäisinä (29%). Lisäksi samasta ryhmästä vain puolet koki voivansa käyttää osaamistaan ja vahvuuksiaan työssään. Työtehtävissä kannustamista ja autetuksi tuleamista koki nuorten vastaajien joukossa 63 prosenttia vastaajista, kun taas yli 55-vuotiaiden joukossa näin oli ainoastaan 43 prosentin osalla. Kannustamisen puutetta kokivat pääasiassa ruokapalvelujen henkilöstö (57%), opetus ja ohjaus (55%) sekä opiskelijoiden tukipalvelut (47%).

Työn tekijän arvostaminen. Kotoa lähtee jaksaminen työssä. Tähän liittyvää kannustusta voisi kehittää. Koulutus mahdollisuuksia omalta alalta. (palkallisia) Pienellä palkalla ei kovin omaehtoisesti ja palkattomasti pysty opiskelemaan/ kehittämään osaamista...

Kaksi kolmannesta vastaajista koki työhön käytettävissä olevan ajan riittämättömäksi. Eniten haasteita ajankäytön suhteen ilmoittivat kokevansa korkeasti koulutetut, hallinto- ja talouspalveluja (76%) sekä opiskelijoiden tukipalveluja ylläpitävät (71%) henkilöstöryhmät. Huomioitavaa on, että ruokapalvelun henkilöstö päätyi täysin päinvastaisen näkemykseen asiasta, sillä vain kolmannes heistä koki työhön käytettävissä olevan ajan ongelmalliseksi. Myös sukupuolten välisissä kokemuksissa oli eroja, sillä miehet (47%) kokivat naisia (39%) selkeämmin työajan riittämättömyyden. Nuorten osalta työajanhallinta näyttäytyi ongelmallisempana, mutta lähes puolet (46%) yli 55-vuotiaista koki työajan riittäväksi tehtävien hoitamiseen. Näin ollen tulosten valossa näyttäisi siltä, että kokemus työajan hallinnasta lisääntyy iän myötä.

Kiire ja välillä tuntuu ettei mikään riitä. Huono omatunto siitä että kaikkea ei ehdi tehdä niin hyvin kuin haluaisi. Työ vie välillä liikaa vapaa-ajasta. Yt:t ja epävarmuus työn jatkumisesta. Työssäjaksaminen huolestuttaa välillä. Huoli siitä miten [...] selviää reformin haasteista.

Tuntuu että ei ole aikaa tehdä töitä hyvin, koen usein riittämättömyyden tunteita. Pitäisi olla enemmän aikaa henkilökohtaisempaan opiskelijoiden ohjaukseen ja tukeen.

Liian iso ryhmä ja jatkuva kiire. En pysty jakamaan aikaani niin että kokisin onnistumista työssäni.

Vastaajista puolet katsoi, etteivät kehityskeskustelut sekä muu palaute ole riittävästi tukemassa oman osaamisen kehittymistä ja esilletuloa. Asia tosin nähtiin hieman erilaisena eri ikäryhmien osalta. Alle 41-vuotiaista 63 prosenttia koki keskustelujen toteutuneen suunnitellusti ja ilmoitti palautetta saadun riittävästi. Puolestaan vain noin reilu kolmannes 41-55-vuotiaista katsoi kehityskeskustelut toteutuneeksi ja koki saadun palautteen riittäväksi. Eniten kehityskeskustelujen puute nousi esiin ruokapalvelujen henkilöstön vastauksissa (71%). Palautteen puute näkyi voimakkaimmin (62%) opetus- ja ohjaustoiminnan henkilöstön mielipiteissä.

Työmotivaatitani lisää hyvä esimiestyö ja riittävä palaute tehdystä työstä. Myöskin se, että saan itse vaikuttaa työpäivieni sisältöön ja työn rytmitykseen, lisää työtyytyväisyyttä.

henkilöressurssien puute, liiallinen työtaakka, palkkaus/tehtävänimike ei vastaa nykyisiä työtehtäviä, kuunnellaanko, arvostetaanko alaisia tarpeeksi?

Se että kuullaan ja tullaan kuulluksi, työ täytyy olla mielekästä ja työtekmistä arvostetaan. mikäli olisi mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan...

### 5.2.3 Yhteenkuuluminen

Yhteenkuuluminen pitää sisällään työyhteisön ja siihen liittyvän ilmapiirin. Tutkimuksessa sitä kartoitettiin esittämällä väittämiä mm. yhteisöllisyydestä, tasa-arvoisesta kohtelusta sekä yleisestä työilmapiiristä. Näiden avulla tarkasteltiin sitä, millaisena vastaajat kokivat oman työyhteisönsä sekä oman asemansa siinä. Vastaajista 87 prosenttia piti työyhteisön merkitystä työmotivaation rakentumiselle tärkeänä tai erittäin tärkeänä.

Työyhteisöä tarkasteltaessa vastausten joukosta nousi esille kaksi merkittävää tekijää. Valtaosa (84%) vastaajista näkee, ettei työpaikoilla esiinny kiusaamista. Lisäksi 86 prosenttia ilmoittaa viihtyvänsä työpaikallaan. Vastaukset ovat hyvin saman kaltaisia molemmissa tutkituissa organisaatioissa. Suuri osa

(67%) vastaajista tuntui kaipaavan yhteisöllisyyttä lisäävää toimintaa. Lisäksi puolet henkilöstöstä (49%) korostaa tarvetta yhdenmukaisempaan kohteluun (TAULUKKO 3).

TAULUKKO 3. Työyhteisön merkitys asteikolla 1-5

TYÖYHTEISÖ	Keskiarvo	Mediaani
Viihdyn työpaikallani	4,23	4
Osallistun työpaikan asioihin aktiivisesti	3,96	4
Mielipiteitäni kuunnellaan ja arvostetaan	3,59	4
Työpaikallani on hyvä työilmapiiri	3,87	4
Yhteisöllisyyttä edistävää toimintaa (esim. virkistyspäiviä) on riittävästi	3	3
Henkilöstöä kohdellaan tasapuolisesti	3,23	3
En ole kokenut työpaikkakiusaamista tai häirintää nykyisessä työssäni	4,3	5
Työyhteisössä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri	3,63	4
Koen organisaation tavoitteet omikseni ja toimin niiden mukaisesti	3,73	4
Henkilöstö tekee yhdessä töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi	3,45	4
<b>Yhteensä</b>	<b>3,7</b>	<b>4</b>

Kuten jo aiemmissakin motivaatiotekijöitä koskevissa osa-alueissa, myös työyhteisöä koskevassa osuudessa hanketyötä tekevä henkilöstö osoitti positiivisinta näkemystä. Työpaikalla viihtyminen nousi keskeisesti (86%) esille työyhteisöä tarkasteltaessa. Erityisesti nuoret (92%) sekä henkilöstöryhmistä kiinnostetöpalveluiden ja muun toiminnan ylläpitoon liittyvä henkilöstö (90%) kokivat viihtyvän työyhteisössä. Ruokapalveluja tarjoava henkilöstö koki vähiten (72%) viihtyvyyttä. Yhteisöllisyyttä lisäävää toimintaa kaivattiin kaikissa ikä- ja henkilöstöryhmissä.

Vain alle puolet vastaajista (46%) koki, että henkilöstöä kohdellaan tasapuolisesti. Miehet (53%) kokevat jossain määrin tulevansa kohdelluksi tasapuolisemmin kuin naiset (42%). Näkemys epätasa-arvoisuudesta näytti voimistuvan, mitä iäkkäämmistä työntekijöistä oli kyse (55-vuotiailla jopa 51%). Erityisesti opiskelijoiden tukipalveluissa (69%) tasa-arvon puute nähtiin ongelmana. Tasa-arvoisuuden kanssa voimakkaasti ilmapiiriin vaikuttava tekijä on luottamuksellisuus. Tutkituista enemmistö (63%) ja varsinkin nuoret työntekijät (78%) kokivat työpaikalla vallitsevan luottamuksellisen ilmapiirin. Vähiten luottamukselliseksi ilmapiirin koki ruokapalveluiden henkilöstö (43%).

Se tunne kun ei arvosteta. Eriarvoisuus joka kuntayhtymässä mielestäni vallitsee; sellainen hierarkia, että mitä ylempänä portaissa olet sitä enempi tiedät tai luullaan tietävänsä. Sillä

alimmalla portaalla olevallakin saattaa olla suuri merkitys kokonaistyönkannalta. Ei alennuta keskustelemaan / suunnittelemaan toimintaa niiden ihmisten kanssa kuka kyseisiä töitä tekee. Osassa toimia tapa on tuollainen.

Eriarvioinen palkkaus eri yksiköiden kesken. kaikkien osaamista ei arvosteta samalla tavalla.

Henkilöstön kokemus omasta aktiivisesta osallistumisesta työpaikan asioihin oli kohtalaisen korkealla tasolla (72%). On selvää, että kaikki hanketyötä tekevät ilmoittivat osallistuvansa kehittämiseen, muiden osallisuuden jäädessä vähäisemmäksi. Korkeasti koulutettujen osallistuminen työpaikan kehittämiseen näyttäytyi hieman muita aktiivisempänä (74%). Naisista 74 prosenttia kokee organisaation tavoitteet omikseen, kun vastaava luku miesten osalla oli vain 50 prosenttia. Hallinto ja talouspalveluiden henkilöstön (72%) näkemyksen mukaan heitä kuunnellaan ja heidän näkemyksiään arvostetaan. Samaa mieltä on yli puolet (66%) muusta henkilöstöstä. Ainoastaan ruokapalveluiden henkilöstö (58%) on sitä mieltä, ettei heitä kuulla tarpeeksi. Mielenkiintoisena näyttäytyy yllä esitetyn jälkeen vastaajien yhteinen näkemys siitä, että vain hieman yli puolet (55%) henkilöstöstä kokee kaikkien tekevän töitä yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ainoastaan kiinteistö- ja oheispalveluiden henkilöstö (80%) kokee yhteisen osallistumisen olevan kohtalaisen hyvällä tasolla.

#### 5.2.4 Hyväntekeminen

Hyväntekeminen on sitä, että työntekijä voi omalla toiminnallaan edesauttaa muita. Kysymys tarkastelee vastaajan näkemyksiä siitä, millä tavoin hän toiminnallaan kokee voivansa vaikuttaa ympäröivän yhteisön kehittämiseen ja positiivisen ilmapiirin luomiseen. Kysymykset käsittelevät näin ollen työn vaikuttavuutta sekä sen merkitystä ympäröivään yhteiskuntaan. Tulosten perusteella käy ilmi, että 64 prosenttia vastaajista piti hyväntekemistä merkityksellisenä tekijänä työmotivaation näkökulmasta katsoen.

Hienoiseksi haasteeksi hyväntekemisen osalta on koettu toiminnan säännöllinen seuranta, jossa vastaajista reilu kolmannes (35%) koki olevan puutteita (TAULUKKO 4). Erityisesti korkeakoulutuksen saaneiden käsitys oman työn vaikuttavuudesta opiskelijoiden (asiakkaiden) työskentelymotivaatioon ja positiiviseen tulevaisuudenkuvaan oli korkea (91%), kun muiden ryhmien osalla se näyttäytyi vähemmän merkitsevänä (66%). Saman suuntainen tulos on nähtävissä myös tarkasteltaessa työn yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Erityisesti kiinteistö- ja muiden ylläpitopalveluiden, opiskelijoiden tukipalveluiden sekä hanke- ja kehittämistyötä tekevän henkilöstön vastauksissa tuli esille se, ettei kolmannes osannut ottaa lainkaan kantaa asiaan. Vaikuttavuuden kokemuksia kuvattiin seuraavasti:

Eri-ikäisten opiskelijoiden positiivinen palaute niin ammattitaidosta kuin persoonasta. Kokemus siitä, että oikeasti auttaa ihmisiä elämässään eteenpäin.

Parhaimmanpalkinnon antaa tietysti se kun oppilas saa onnistumisen elämyksiä. Se on paras palkinto. Kun näin tapahtuu, niin myös oppimista tapahtuu...

Opiskelijoiden menestyminen opintojen jälkeen ja heiltä saatu positiivinen palaute omasta osuudestani, pienestäkin, asiaan. Kollegojen kiitos tarjoamastani avusta yhteisessä työssä.

TAULUKKO 4. Vaikuttamismahdollisuuksien merkitys asteikolla 1-5

VAIKUTTAMISMAHDOLLISUUDET	Keskiarvo	Mediaani
Toiminnallani on vaikutusta asiakkaiden (opiskelijoiden) työskentelymotivaatioon	4,14	4
Toiminnan vaikuttavuutta seurataan säännöllisesti palautekanavien kautta	3,17	3
Voin työlläni vaikuttaa organisaation menestymiseen	3,91	4
Työn pohjalta rakentuvat voimavarat edistävät omaa tai läheisten hyvinvointia	3,66	4
Työni on yhteiskunnallisesti merkityksellistä	3,99	4
Toimintani vahvistaa nuorten positiivista tulevaisuuden kuvaa	3,81	4
<b>Yhteensä</b>	<b>3,78</b>	<b>4</b>

Hanke- ja kehittämistoimintaan kuuluvan henkilöstöryhmän kaikki vastaajat olivat sisäistäneet oman toiminnan merkityksen organisaation menestymiselle. Vastaavasti kiinteistö- ja ylläpitopalvelujen osalla lähes kolmannes (27%) henkilöstöstä ei hahmottanut lainkaan oman toiminnan merkitystä tai piti sitä merkityksettömänä (18%). Vain noin puolet (49%) vastaajista koki toiminnan vaikuttavuutta seurattavan säännöllisesti ja 15 prosenttia vastaajista ei osannut lainkaan ottaa kantaa asiaan. Epätietoisuus näkyi erityisesti kiinteistö- ja tukipalveluhenkilöstön vastauksissa, joista reilulla kolmanneksella (36%) ei ollut näkemystä asiasta.

Kaksi kolmannesta vastaajista (66%) koki työn pohjalta rakentuvien voimavarojen edistävän omaa tai läheisten hyvinvointia. Erityisesti hanke- ja kehittämistyötä tekevien keskuudessa kaikki vastaajat näkivät sosiaalisen ympäristön hyvinvoinnin kohentuvan työn myötä. Vastaavasti opetus- ja ohjaushenkilöstön osalla hyväntekemisen kokemus oli henkilöstöryhmistä pienin (60%).

### 5.2.5 Ulkoiset motivaatiotekijät

Ulkoiset motivaatiotekijät rakentuvat erilaisten palkkioiden ja kannustimien varaan. Niiden vaikutusta työmotivaatioon tarkasteltiin tiedustelemalla vastaajien näkemyksiä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat merkittävästi työpaikan valintaan. Väittämät käsittelivät työympäristön olosuhteita sekä organisaation ja työtehtävän merkitystä vastaajan kokemaan arvostukseen. Myös henkilöstön ja organisaation kehittymismahdollisuudet otettiin kysymyksissä huomioon.

Ulkoisia tekijöitä tarkasteltaessa valtaosa (90%) vastaajista kokee tärkeimmäksi työpaikan yksilöä arvostavan asenteen. Tämä korostui erityisesti nuorten vastaajien keskuudessa (97%). Muina merkittävinä tekijöinä voidaan pitää työmäärää suhteessa palkkaan (85% vastaajista) sekä toimintaympäristön ajanmukaisuutta (84% vastaajista). Vastaavasti vain runsas puolet (51%) ilmoitti hakeutuvansa tehtäviin ylenemismahdollisuuksien vuoksi (TAULUKKO 5).

TAULUKKO 5. Työpaikan valintaan vaikuttavat tekijät

TYÖPAIKAN VALINTA	Keskiarvo	Mediaani
Organisaation hyvä maine	3,95	4
Organisaation edistyksellinen toimintakulttuuri	3,93	4
Toimenkuva on yleisesti arvostettu	3,73	4
Työ tarjoaa riittävät etenemismahdollisuudet	3,52	4
Joustava toimenkuva, mahdollisuus vaikuttaa mm. työaikaan	4,11	4
Organisaatio tarjoaa ajanmukaiset työssä tarvittavat koneet, laitteet ja ohjelmat	4,23	4
Työympäristö on ajanmukainen ja viihtyisä	4,17	4
Hyvä palkka suhteessa työsuoritukseen ja osaamiseen	4,16	4
Palkan lisäksi tarjottavat etuudet (mm. liikuntasetelit, työterveys, virkistys- ja koulutuspäivät)	3,77	4
Sopiva työmäärä suhteessa siitä saatavaan korvaukseen	4,28	5
Organisaation työntekijöitä arvostava asenne	4,43	5
Mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön	4,05	4
<b>Yhteensä</b>	<b>4,03</b>	<b>4</b>

Yleisesti ottaen henkilöstön oletetaan hakeutuvan tehtäviin ja organisaatioon myös sillä perusteella, että tehtävät sekä siitä saatava palkkio ovat työmotivaatiota vahvistavia tekijöitä. Hanke- ja kehittämistyötä tekevillä hyvä palkka sekä sopiva työmäärä olivat selkeästi merkittäviä (100%) työhön hakeutumisen

peruste. Myös lähes kaikilla (93%) hallinnon henkilöstöryhmään kuuluvilla nämä tekijät vaikuttivat työhön hakeutumiseen. Opettajilla palkan vaikutus oli vain 80 prosenttia ja työmäärän merkitys 85 prosenttia. Muilla henkilöstöryhmillä yllä mainittujen tekijöiden vaikutukset työpaikan valintaan olivat vieläkin vähäisempiä. Erityisesti tuloksissa esille nousivat ruokapalvelun henkilöstö sekä opiskelijoiden tukipalvelun henkilöstö, joista kolmannes (30%) ei pitänyt työmäärää lainkaan merkittävänä tekijänä työpaikkaan hakeuduttaessa. Toisaalta palkan ohessa tarjottavat etuudet olivat vähemmän merkittäviä (60%) korkeasti koulutettujen näkökulmasta, kun taas muiden vastaajien mielestä merkitys oli suurempi (71%).

Tässä tutkimuksessa organisaation hyvä maine osoittautui vaikuttavan eniten hallinto- ja talouspalveluiden (83%) sekä kiinteistö- ja ylläpitopalveluiden (91%) henkilöstön työhön hakeutumiseen, muiden ryhmien vastausten keskiarvon ollessa 72 prosenttia. Joustavalla toimenkuvalla oli suuri tai erittäin suuri merkitys useimpien (79%) vastaajien keskuudessa. Toimenkuvaan liittyvä mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön osoittautui yleisellä tasolla merkittäväksi tekijäksi (81%). Tältä osin korkeakoulutettujen (84%) näkemys painottui muiden nähdessä asian vähemmän merkitykselliseksi (70%).

Uudistukset ja kehittämismahdollisuudet, joita ammatillisen koulutuksen reformi ja osaa-  
mistarpeiden muutokset ovat tuoneet.

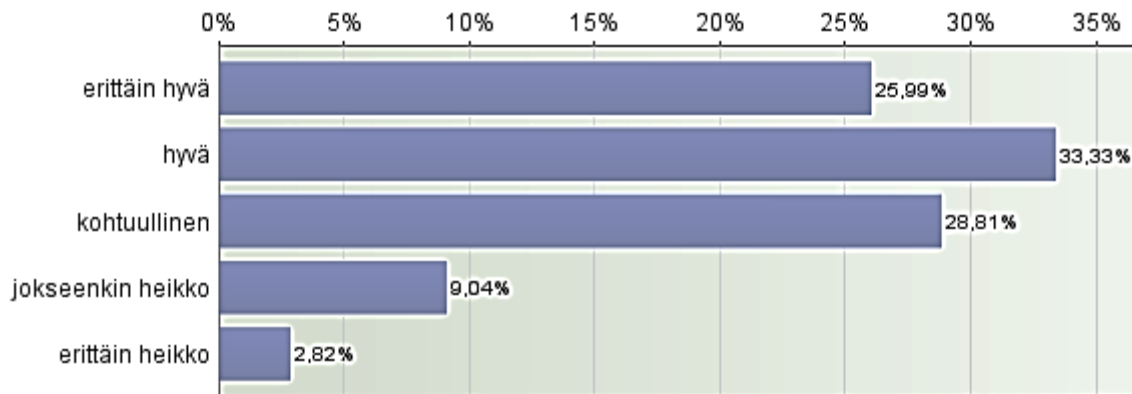
Mahdollisuus kehittää omaa työtään ja osallistua myös kansainvälisiin projekteihin ja ver-  
kostoitua myös oman oppilaitoksen ulkopuolisten tahojen kanssa.

### **5.3 Mikä motivoi ja miten motivaatiota tuetaan**

Saatujen tulosten perusteella voitiin nostaa esiin yhteisiä tekijöitä, jolloin muodostui näkemys siitä, missä määrin erilaisilla sisäisillä ja ulkoisilla motivaatiotekijöillä on yleisellä tasolla vaikutusta ammatillisen koulutuksen henkilöstön motivaation syntyyn. Tarkastelun yhteydessä on esitetty toimenpiteitä, joiden avulla työnantajat voivat edistää motivaation syntymistä sekä tukea sen säilymistä koko työuran ajan.

Kyselyn aluksi tiedusteltiin vastaajien henkilökohtaista näkemystä omasta tämän hetkisestä työmotivaation tasosta. Kuten vastauksista voidaan todeta (KUVIO 13), on vastaajajoukko kauttaaltaan hyvin motivoitunut, mikä kuvastanee sitä, että työyhteisö on toimiva ja työtehtävät ovat kiinnostavia. Vastaajaryhmistä eniten puutteita työmotivaatiossaan ilmoittivat kokevansa miehet (18%).





KUVIO 13. Vastaajien kokemus omasta vastaushetkellä vallitsevasta työmotivaatiosta

Itsemääräämisteoriassa on osoitettu, että sisäisillä motivaatiotekijöillä on merkitystä yksilön motivaation rakentumiselle (Deci ym. 2000). Tässä tutkimuksessa se osoittautui paikkansa pitäväksi, sillä tutkimustuloksia tarkasteltaessa voidaan havaita, että yllä mainittuun teoriaan pohjautuvien sisäisten motivaatiotekijöiden (autonomian, kyvykkyyden, yhteisöllisyyden sekä hyväntekemisen) merkitys työviihtyvyydelle sekä työssäjaksamiselle oli vastaajien keskuudessa yleisesti ottaen korkea. Kyselyssä näitä motivaatiotekijöitä arvoitettiin asteikolla yhdestä viiteen. Vastauksissa korkeampi arvo osoittaa suurempaa tyytyväisyyttä tai väittämän paikkansapitävyyttä. Erot eri motivaatiotekijöiden kesken olivat suhteellisen pieniä. Merkittävimmäksi tekijäksi työmotivaation näkökulmasta osoittautui autonomiaan liittyvä työn mielekkyyden kokeminen, jossa vastausten keskiarvoksi muodostui 4,33. Tulos näyttää työmotivaation näkökulmasta rohkaisevana, sillä itsemääräämisteoria pitää autonomiaa olennaisimpana motivaatiota lisäävänä tekijänä (Hakonen 2015, 149). Lähes yhtä merkittäväksi osoittautui työyhteisön vaikutus, jonka keskiarvo oli 4,31. Myöskään hyväntekemiseen liittyvän vaikuttamismahdollisuuden (ka 3,97) tai kyvykkyyteen liittyvän oman osaamisen ja palautteen (ka 3,95) merkitystä ei voida jättää huomiotta.

Saadut vastaukset osoittivat, että motivaatiotekijöiden vaikuttavuuden määrälliset erot näkyvät erityisesti eri henkilöstöryhmien välillä. Sanna Read (2017, 18) painottaa, että tavoitteiden taustalla vaikuttavat yksilöiden väliset motivaatioerot pohjautuvat osittain geneettiseen perimään ja toisaalta ympäristön kautta muodostuviin vaikutustekijöihin. Motivaatiotekijöihin liittyvät tavoitteet voivat muuttua elämässä kohdattujen haasteiden ja muutosten mukaisesti tai muokkaantua vastoinkäymisten myötä. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 61.) Hanke- ja kehittämistyötä tekevä henkilöstö tunsi olevansa kaikilta osin motivoituneinta ja suhtautuvansa muita positiivisemmin työhönsä. Toisaalta kyseinen ryhmä on suhteellisen pieni käsittäen vain 3 prosenttia koko vastaajajoukosta. Näin ollen yksittäisen vastaajan mielipide

vaikuttaa suuresti. Lisäksi tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että kaikkien työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden merkitys näyttäisi vähenevän iän sekä pidentyvän työuran myötä. Ikäluokkien välistä eroa korostaa erityisesti nuorten, työuran alussa olevien henkilöiden vastauksista esiin tullut into omaa työtään kohtaan sekä halu kehittää sitä, kuten seuraava vastaaja kuvasi:

Olen vasta tullut valituksi nykyisiin tehtäviini. Motivaatio on korkealla ja olen tyytyväinen nykyiseen työhöni. Oli sitä mitä ajattelin.

Tämä sama ikään ja työn rutinoitumiseen liittyvä ilmiö on tullut esiin myös muissa vastaavissa tutkimuksissa, joten sitä ei voida pitää tutkittavien organisaatioiden toimintaympäristöstä johtuvana tekijänä (Deci & Ryan 1985, 5; Peltonen ym. 1987, 40; Tornberg 2012). Erityisesti voidaan todeta, että suurimmat haasteet työmotivaation rakentumiselle ilmenivät ruokapalveluja tarjoavan henkilöstöryhmän vastauksissa.

Vapaaehtoisuuteen eli autonomiaan liittyvä työn mielekkyyden kokemus syntyy mahdollisuudesta itse päättää tekemisistään sekä toimintatavoistaan. Jotta yksilö sitoutuu tavoittelemaan organisaation päämääriä, on hänen arvostettava niitä ja tavoiteltava niitä omasta halustaan. Johtamisen tehtävänä on toimia inspiroivana esimerkkinä ja löytää innostuksen lähteet kunkin työntekijän kohdalla tarjoten sen mukaista tekemistä. (Martela ym. 2015; Salmela-Aro ym. 2017, 108-110.) Vastaajat kokivat, että työn mielekkyyden vaikutus työmotivaatioon oli korkealla tasolla. Kuitenkin tutkimusaineisto osoittaa, että motivaatio näyttäisi laskevan iän myötä. Näin ollen on tärkeä tarkastella niitä tekijöitä, joilla työnantaja voi tukea motivaatiota myös pitkien työurien kohdalla. Jotta toivottua sitoutumista saavutetaan, voi esimies kehityskeskustelun avulla pyrkiä luomaan henkilökohtaisia tavoitteita vastaavia kehityspolkuja, jotka lisäävät työn mielekkyyttä. Ammatillista koulutusta järjestävässä organisaatiossa on aina substanssi-osaamisen rinnalla muita tehtäviä, kuten markkinointia tai jatkuvasti kehittyvän tietotekniikan käyttöön ottoon liittyviä tehtäviä. Näihin tehtäviin pyritään löytämään asiasta innostuneita henkilöitä, jolloin motivaatio toiminnan kehittämiseen on sisäsyntyistä. Työn rutinoitumista voidaan estää myös tarjoamalla mahdollisuutta osallistua organisaation toiminnan kehittämiseen. Pitkän työuran tehneille on kertynyt kokemusta ja osaamista, jota kannattaa hyödyntää kehittämistyössä. Tämä tuli esille myös avoimissa vastauksissa:

Kehittäminen on loistava mahdollisuus sitouttaa henkilöstö. Heidän näkökulma ja heidän esittämät muutokset ovat tärkeitä. Niillä he puntaroivat ja peilaavat mm. omaa rooliaan työyhteisössä.

Suurimmiksi työmotivaation ylläpitämistä koskeviksi haasteiksi tai puutteiksi vastaajat kokivat työtehtäviin vaikuttamisen ja työajan hallinnan sekä palautteen puuttumisen. Autonomian tunteeseen liittyvä oman työn sisällöllisen kehittämisen on todettu vahvistavan motivaatiota. Erityisesti painotetaan johdon ja lähiesimiehen esimerkin, kannustavan asenteen sekä osoitetun arvostuksen ja positiivisen palautteen merkitystä omaehtoisessa toiminnan kehittämisessä. (Viitala 2009.) Valtuuttamisen (empowerment) tavoitteena on antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä kehittämällä ja tehostamalla toimintaa. Tämä johtaa organisaatiota itseohjautuvaan suuntaan, jolloin perinteinen johtamistarve vähenee. Tänä päivän valtuuttamista pidetään tavoiteltavana toimintatapana, mutta se tuo mukanaan myös haasteita. (Lämsä ym. 2013, 233-237.) Valtuutuksen ja vastuun siirron osalla on olennaista ottaa huomioon se, etteivät kaikki työntekijät ole halukkaita tai omaa valmiuksia oman itsensä johtamiseen. Toisaalta itsensä kehittämisestä innostunut työntekijä kokee arvostusta saadessaan itse vastata toiminnastaan ja sen kehittämisestä. Tämä näkyy myös vastaajien kommentteissa:

Osaavat opettajat kehittämään toimintaa. Opistossamme on paljon henkilöitä jotka halusivat ja pystyivät kehittämään toimintaamme.

Johdon tulisi tulla lähemmäksi työntekijöitä siis ylemmän johdon, tulla kahville kahvihuoneeseen, vieraila eri huoneissa työntekijöiden luona. Vastuuttamisen lisääminen myös tärkeää

Muutoksia toteutettaessa pitäisi aktiivisemmin kuunnella henkilökuntaa. Korkeakoulutettu asiantuntijaväki osaa ja haluaa vaikuttaa siihen, että koulutusta kehitettäisiin määrätietoisesti tulevaisuuden työelämää ha opiskelijoita palvelevaksi. Opetushenkilöstön ääni tuntuu välillä jäävän tässä muutoksessa jalkoihin, mikä heikentää muuten vahvaa sitoutumista kehitystyöhön.

Toimivat välineet, oppilaiden palaute ja työhöni vaikuttamismahdollisuudet sekä vapaus valita ja itse miettiä toimivia metodeja, opetusaikataulua, toteutustapaa jne.

Palautetta tulee saada jatkuvasti ja sen antamisen tulee perustua todellisiksi koettuihin seikkoihin, tai muussa tapauksessa yksilö kokee sen pelkkänä sanahelinänä. Palaute on vuorovaikutustilanne, joka synnyttää monenlaisia tunteita. Myönteinen palaute on tehokas tapa motivoida henkilöstöä, mutta rakentavalla ja kehittäväällä palautteella voidaan korjata myös ilmaantuneita haasteita. Rahallinen palkitseminen motivoi vain lyhyen aikaa, kun taas kannustus parantaa työntekijän työsuoritusta sekä pystyvyyden ja osaamisen tunnetta. Palautteen tulee perustua todellisiin onnistumisiin. Muutoin riskinä on, että myönteinen palaute koetaan sanahelinäksi. (Kaski & Kiander 2005, 74-75).

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset näyttäytyvät useimmiten myös muuttuvina työtehtävinä. Muutokset aiheuttavat henkilöstön keskuudessa pohdintaa ja epävarmuutta tulevasta, yksilöiden suhtautuessa

eri tavoin muutokseen. Muutoksen johtamisesta vastaavan henkilön tulee omata hyvä tunneäly, joka auttaa havaitsemaan henkilöstön mielialoja muutoksen edetessä. Tämä edellyttää johtajan jalkautumista ja aitoa työntekijöiden kohtaamista. Muutosprosessin johtamisessa on olennaista osallistaa organisaation jäsenet muutoksen toteuttamiseen ja huomioida jo tehdyt suoritukset. Tällöin muutostilanteessa johtaja voi kehityskeskustelujen avulla tarjota henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa omaan tulevaan työhönsä, osoittaen yksilötasolla odotettavissa olevan hyödyn ja sitä kautta helpottaen muutoksen läpi viemistä. (Burke 2014; Luomala 2008, 5.) Toimiva muutosviestintä on olennainen tekijä myös hallinnan tunteen säilymisessä (Martela ym. 2015, 98). Henkilöstön kesken toteutuva vertaistuki auttaa muutokseen sopeutumisessa sekä havaittujen hyvien käytänteiden levittämisessä. Opetustyötä uudistavan reformin sekä tulevan vuosityöaikauudistuksen myötä myös opetushenkilöstölle tarjoutuneet nykyistä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa annettujen työtehtävien toteutustapaan, työajan hallintaan sekä siihen missä ympäristössä itsenäisesti tehtävät työt suoritetaan. Merkille pantavaa on, että mitä enemmän työ muuttuu luovuutta ja innovatiivisuutta edellyttäväksi tietointensiiviseksi työksi, sitä olennaisempi rooli sisäisellä motivaatiolla on.

Etätöiden mahdollisuuksia on lisättävä kaikille. Itse ainakin työskentelen tehokkaammin kotona kuin työpaikalla, jossa tulee aina keskeytyksiä työntekoon. Toki opiskelijoiden oppiminen on etusijalla, mutta mikäli mahdollista, ope voi työskennellä myös kotona.

Jos on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja omat näkemykset ja ehdotukset otetaan huomioon asioiden käsittelyssä. Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa myös omaan tyytyväisyyteen.

Kyvykkyyteen liittyvä tehtävien hallinnan tunne on työssäjaksamisen keskiössä. Kyvykkyys näyttäytyy työntekijälle asioiden aikaan saamisena sekä eteenpäin viemisena. Johtamisen tehtävänä on luoda puitteet onnistumiselle tarjoten yksilöille mahdollisuuden osoittaa osaamistaan tarjoamalla sopivan haastavia tehtäviä, ei liian helppoja eikä vastaavasti liian vaikeita yksilön osaamistasoon nähden. (Martela ym. 2017.) Kyvykkyyden tunnetta heikentävä liian vaativa työ sekä yleinen talouden epävarmuus voivat aiheuttaa työuupumusta, jonka seurauksena työpanos heikkenee tai kokonaan estyy. Jotta kyseiseltä tilanteelta vältytään, on työnantajan huolehdittava työn kuormittavuuden tarkkailusta sekä fyysisellä, että henkisellä tasolla ja mahdollisuuksien mukaan tehtävä tilannetta korjaavia ennakoivia ratkaisuja. (Viitala 2009, 212, 219-223.) Työtehtävien määrään liittyvä työajan hallinta osoittautui saatujen tulosten valossa haastavaksi erityisesti hallinto- ja taloustehtävien parissa työskentelevien keskuudessa. Ikä näyttäisi vaikuttavan siten, että työ- ja vapaa-aika tasapainottuvat kokemuksen karttuessa. Tämä voi osittain perustua siihen, että työuran alussa työntekijä joutuu tehtävien ohessa kartuttamaan osaamistaan, jotta tehtävät tulevat onnistuneesti hoidetuksi. Pidemmän työuran myötä hankittua osaamista voidaan monipuolisesti hyödyntää sujuvana tehtävien hoitamisena. Työtehtävien hallinnan tunnetta voidaan lisätä

myös määrittelemällä annettujen tehtävien prioriteetit tai rajaamalla työnkuvaa sekä antamalla säännönmukaisesti palautetta tehtävien edistymisestä (Martela ym. 2017, 110-111). Mahdollisuus osallistua koulutuksiin oman osaamisensa kartuttamiseksi antaa henkilöstölle kuvan siitä, että osaamista arvostetaan. Lisäksi työajan hallintaan liittyen voidaan luoda avoin kanava hyväksi koettujen käytänteiden levittämiselle.

Vastaajien tuntema kyvykkyys oli osoituksena siitä, että henkilöstö on tietoinen sille annetuista tehtävistä. Vastaajista erityisesti opetus- ja ohjaustyötä tekevä henkilöstö koki, ettei toimintaa seurata säännöllisesti, jolloin myöskään palautetta tai kannustamista ei tule riittävästi. Tämä ilmenee myös tutkimuksessa esiin tulleina puuttuvina kehityskeskusteluina.

Oppilaiden kehittyminen, onnistuminen ja menestyminen palkitsee minua itseäni eniten, vaikken saakkaan siitä koskaan palautetta. En esimieheltä, en kollegoilta enkä oppilailta itseltään. Kerran vuodessa joku jo vuosia sitten valmistuneista aina hoksaa minulle kirjoittaa vuosien jälkeen kiitoksia tai ottaa yhteyttä kysyäkseen kuulumisiani kun olin tullut heidän mieleensä. Se antaa minulle voimia jaksaa koska tiedän että työni on ollut merkityksellistä.

Positiivisena tuloksena voidaan kuitenkin pitää sitä, että nuoret työntekijät kokivat saavansa kannustusta työssään, joten se auttaa jaksamaan ja luo positiivista tulevaisuudenkuvaa uran alkuvaiheessa. Kyvykkyyden kokemista lisäävät onnistumisen tunteet ja saatu palaute (Martela ym. 2015, 98). Tulevaisuudessa reformin myötä toiminnan vaikuttavuutta seurataan säännönmukaisilla opiskelijoille ja työelämälle suunnatuilla vaikuttavuuskyselyillä. Näistä saadut tulokset kannattaa tehdä näkyviksi. Onnistumiset myös vähemmän merkittävien suoritusten osalla palkitaan huomioimalla kaikki henkilöstöryhmät. Myös oman organisaation sisällä toteutettavat säännön mukaiset johdon ja työntekijöiden sekä eri toimialueiden väliset keskustelut tuottavat toiminnan palautetta. Toimiva aloite- ja palautekäytäntö, joka perustuu molemmiin puoleiseen palautteen antoon tuo esille mahdolliset puutteet ja kehittämisehdotukset. Palautekanavien kautta saadut hyväksi havaitut ideat ja muutosehdotukset on pantava käytäntöön, jotta palautekanavat koetaan toimiviksi. Vahvistava ja korjaava, konkreettisiin kehittämisehdotuksiin perustuva palaute antaa perustan toiminnan kehittymiselle (Martela ym. 2015, 105).

Vaikka tutkimuksen tavoitteena ei ollut tarkastella eroja organisaatioiden välillä, nousivat vastauksissa jossain määrin esiin erot kehityskeskustelujen toteutumisessa sekä toiminnan vaikuttavuuden seurannassa. Näiden seikkojen pohjalta voitaneen todeta, että kehityskeskustelujen vähäinen määrä näyttäytyy henkilöstön näkökulmasta puutteellisena toiminnan seurantana. Organisaatioiden välinen ero näkyy

myös siinä, kuinka henkilöstö kokee organisaation tavoitteet omikseen. Puuteet näyttäytyvät mielikuvina siitä, ettei henkilöstö koe työskentelevänsä yhteisten tavoitteiden eteen.

Yhteenkuuluvuus ja autonomia ovat kaksi merkittävää tekijää yksilön itsemääräämiskokemuksen toteutumiselle (Deci 1995). Tämä näkyy myös vastaajien keskuudessa, sillä yhteenkuuluminen osoittautui saadun aineiston mukaan toiseksi merkittävimmäksi tekijäksi työmotivaation ylläpitämiselle. Näin ollen on selvää, että vastaajat toivoivat enemmän yhteisöllisyyttä lisäävää toimintaa. Yhteisöllisyyteen liittyvä tiimityöskentely sekä työyhteisön osallistaminen kehittämiseen vahvistavat osaamista ja madaltavat hierarkiaa. Hyvä ryhmähenki työyhteisössä lisää työssäjaksamista ja toisaalta yksilöitä arvostava johtamistapa lisää yksilön arvostuksen tunnetta. Hyvä yhteishenki edellyttää henkilöiden välistä luottamusta sekä toiminnan oikeudenmukaisuutta. (Martela ym 2017, 111; Martela ym. 2015, 119-120.) Merkittävää on, että vain puolet vastaajista koki työyhteisöissä henkilöstöä kohdeltavan tasa-arvoisesti. Tässä on selkeä kehittämisen paikka. Saaduista vastauksista ei voida tehdä yleistäviä päätelmiä siitä, mistä kyseinen käsitys on syntynyt. Joiltakin osin oli havaittavissa yksittäisten henkilöiden suosimista sekä kokemusta palkkauksen epätasa-arvoisuudesta. Esimiesten tulee kiinnittää huomiota yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen, tasapuoliseen kohteluun ja työn arvostukseen. Yhteenkuulumisella voidaan vahvistaa tunnetta siitä, että työskennellään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Sosiaaliselle vuorovaikutukselle tulee tarjota mahdollisuuksia. Kahvitauot ja muut informaalin vuorovaikutuksen mahdollisuudet vahvistavat yhteenkuuluvuutta. Positiivista me-henkeä synnyttävät yhteiset tapahtumat sekä vapaa-ajan toiminta tarjoavat henkilöstölle mahdollisuuden tutustua laajemmin työyhteisön jäseniin ilman toimenkuvaan perustuvaa statusta. Vastaajien kaipaamaa yhdessä tekemistä voidaan toteuttaa esimerkiksi tarjoamalla eri henkilöstöryhmille tai tiimeille mahdollisuutta ehdottaa ja järjestää erilaisia teemapäiviä. Yhteisen tekemisen ei aina tarvitse olla ammatillista, jotta se kehittää työyhteisöä. Eräs vastaajista tiivistä yhteisöllisyyttä koskevan haasteen osuvasti:

Työyhteisön eripurat heikentävät koko organisaation kehittymistä. Jotenkin pitäisi saada kaikki samalle puolelle eikä toisiaan vastaan. Paljon työtä joutuu tekemään sen eteen, että kaikkien yksiköiden opettajat kokisivat olevansa samassa firmassa töissä.

Korkeasti koulutetut, ylemmässä asemassa olevat työntekijät kokivat omalla toiminnallaan olevan vaikutusta toimintaympäristöön. Se näkyy koettuna oman työpanoksen arvostamisena sekä mahdollisuutena tulla kuulluksi toimintaa kehitettäessä. Tämä on oletettavissa, sillä kehittäminen kuuluu kyseisen henkilöstöryhmän tehtäviin. Toisin on tukipalveluja tarjoavien henkilöstöryhmien osalla, jossa oman

toiminnan vaikuttavuutta ei osattu täysin hahmottaa. Johdon tehtävä on nostaa konkreettisten esimerkkien sekä palautteen avulla esiin kaikkien henkilöstöryhmien merkitys toiminnan sujuvuudelle sekä tuloksellisuudelle.

Hyväntekemiseen liittyvä toiminnan yhteiskunnallinen merkittävyys tulee luonnostaan esiin koulutusorganisaation piirissä. Hyväntekemisen avulla yksilö pyrkii lisäämään läheisten sekä ympäröivän yhteisön hyvinvointia. Näin hän kokee työnsä tärkeäksi, vahvistaen uskoa oman työtehtävänsä merkityksellisyydestä. (Martela ym. 2017.) Toiminnan yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen kuuluu mm. ulospäin näkyvä organisaation merkittävä asema tai yleinen hyväntekemiseen liittyvä panostaminen. Vaikka opetustyön vaikuttavuutta ei voida kiistää, kävi vastauksista ilmi, etteivät opetus- ja ohjaustyötä tekevät kokeneet oman työnsä kuitenkaan lisäävän omaa tai läheisten hyvinvointia. Tämä vaikuttaa heikentävästi työssäjaksamiseen. Jossain määrin voitaneen olettaa, että reformin myötä tulevat muutokset ja niiden jalkauttamiseen liittyvät toimet ovat lisänneet opettajien työtaakkaa kyselyhetkellä. Tämä on tuonut lisää haasteita vaikuttaen myös vapaa-aikaan ja perheeseen. Tämän perusteella organisaation kannattaa huomioida työntekijät kokonaisvaltaisesti järjestämällä yhteistä toimintaa, johon myös henkilöstön läheiset voivat osallistua. Itsemääräämisteorian motivaatiokäsityksen mukaan yksilön hyvinvointiin panostamisen voidaan kuitenkin katsoa palvelevan myös organisaation tavoitteita (Juuti & Salmi 2014, 173).

Tässä tutkimuksessa ulkoisista motivaatiotekijöistä tärkeimpinä nousivat esiin työnantajan taholta osoitettu yksilön arvostus, sopiva työmäärä sekä asianmukainen työympäristö laitteineen. Palkan merkitys, joustava toimenkuva sekä mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön tulivat vasta näiden jälkeen. Mikäli organisaatiossa toteutettu johtaminen on osallistavaa, palautteellista sekä yksilön osaamista kehittävää, koetaan palkitsemisen toteuttavan organisaatiossa vallitsevaa positiivista ilmapiiriä. Se vaikuttaa osaltaan työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Mikäli johtaminen taas koetaan kontrolloivana ja epäarvostavana, nähdään myös palkitseminen pelkkänä kontrollointikeinona. (Vartiainen & Nurmela 2002, 208.)

Tuloksellisuudesta palkitseminen osoittaa työntekijälle toiminnan suunnan olevan toivotun kaltainen. Kuitenkin palkitsemiseen perustuva ulkoisten motivaatiotekijöiden merkityksen korostaminen voi johtaa sisäisen motivaation tukahtumiseen. Palkitsemista voidaan kehittää siten, että yksilö tai tiimi itse määrittelee mistä palkkio myönnetään ja mikä se on. Tämä motivoi enemmän kuin pelkkä rahallinen bonus. Kokemusten mukaan elämyksellisiä palkkioita arvostettiin enemmän ja ne koettiin vähemmän epäoikeudenmukaisiksi. (Viitala 2009, 137; Martela ym. 2015, 89-91.) Palkitsemisen keinoina voidaan

käyttää mm. työntekijöille myönnettyjä etuuksia tai palveluita, jotka tukevat työntekijöiden hyvinvointia. Näitä ovat yleisesti käytetyt kuntoa kohottavat ja terveyttä edistävät palvelut, joiden voidaan katsoa lisäävän työssäjaksamista. Hyvin tehdystä ja tavoitteet täyttävästä työsuorituksesta sekä työn kehittämisestä voidaan palkita myös esimerkiksi julkisesti annetulla arvostuksella sekä mahdollisuudella joustavaan työaikaan. (Viitala 2009, 147.)

Työntekijöiden koetaan tänä päivänä arvostavan enemmän sitä, että he saavat itse päättää yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta, tavoitteena tulla tasavertaisiksi ja arvostetuiksi työyhteisön jäseniksi (Liukkonen ym 2006, 7). Sisäistä motivaatiota tukevassa organisaatiossa johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijöillä on käytettävissä riittävästi tietoa, asianmukainen työympäristö sekä toimiva työyhteisö. Johdon on uskallettava antaa tilaa kannustaen ja tukien työntekijöitä heidän tavoittellessaan parasta mahdollista tulosta. Työn substanssiosaajat tietävät parhaiten mikä toimii, miten ja miksi. On luotettava siihen, että onnistumiselle asetetut yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa eri keinoin. (Martela ym. 2015, 94.) Tämän saman ajatuksen tiivistä eräs vastaajista näin:

Taitava esimies näkee pidemmälle. Kun työntekijä huomaa, että työpaikka on kallellaan häneen päin (tarjoaa etuja, huomioi), on työntekijä jatkossa kallellaan taloon päin (huomioi talon edut, pyrkii toimimaan säästeliäästi, tuottavasti ja taloa ulkopuolelle markkinoiden).



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Motivaatio on asia, joka koskettaa meitä kaikkia. Se voidaan liittää kaikkeen tekemiseen, myös ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Näin ollen voidaan olettaa, että aihe jossain määrin kiinnostaa kaikkia. Koska yksilöt motivoituvat erilaisista asioista, on motivaatiota synnyttävien tekijöiden muodostama kokonaisuus yksilökohtainen. Näin on myös työelämässä, jossa motivaatio tehdä asioita rakentuu henkilökohtaisten tavoitteiden ja arvojen pohjalta. Aiempien lukuisten tutkimusten perusteella on selkeästi käynyt ilmi, että työmotivaatio on merkittävä organisaation menestymistä edesauttava tekijä niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta katsottaessa. Ei siis riitä, että organisaatiossa on joukko huippuosajia, jos motivaatio puuttuu. Työnantajalla on mahdollisuus kehityskeskusteluiden avulla selvittää työntekijän motivaation lähteet ja tukea motivaation säilymistä ja kasvua.

Motivaatio on aina ajankohtainen ja laajalti tutkittu aihealue. Tämän tutkimuksen hyödyllisyys perustuu ajankohtaiseen tarpeeseen tarjota koulutusorganisaatioiden johdolle työkaluja henkilöstön motivaation ylläpitämiseen haastavassa koulutusuudistuksen pyörteessä. Tutkimuksen aiheena oli selvittää ammatillisen koulutuksen henkilöstön työmotivaatiota synnyttäviä ja ylläpitäviä tekijöitä. Tutkimus oli suunnattu Pohjois-Suomessa toimivien koulutusorganisaatioiden henkilöstölle. Tavoitteena oli tutkimuksen avulla löytää ne tekijät, joita vahvistamalla organisaation johto voi ylläpitää ja lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä. Tässä tutkimuksessa työtyytyväisyys ei siis ollut varsinainen tutkimuksen kohde, vaan päämäärä, johon pyrittiin tutkimalla henkilöstön työmotivaation rakentumista valitun motivaatioteorian näkökulmasta käsin. Motivaatiotekijöiden paljastuminen voi olla yksilön näkökulmasta haasteellista, varsinkin jos motivaatio perustuu pitkälti ulkoisten tekijöiden, kuten palkan varaan. Koska kysely toteutettiin anonyyminä kyselynä, voidaan olettaa, että vastaukset kuvastavat todellista vallitsevaa tilannetta.

Aikojen saatossa erilaiset motivaatioteoriat ovat määritelleet motivaation syntytekijöitä ja ihmiskuvan kehittymisen myötä teoriat ovat saaneet uusia piirteitä. Uusimpien teorioiden mukaan yksilön motivaatio on sisäsyntyistä pohjautuen psykologisten perustarpeiden täyttymiselle. Tämä Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin itsemääräämisteoriassa esitetty näkemys on valikoitunut myös tämän tutkimuksen viiteteoriaksi. Teoriaa on täydennetty Decin ja Frank Martelan yhteiseen tutkimukseen perustuvalla lisämäärittelyksellä. Näistä koostuva teoriaosuus painottaa vapaaehtoisuuden eli autonomian, kyvykkyyden eli osaamisen, yhteisöllisyyden sekä hyvänteckemisen merkitystä sisäisen motivaation rakentumiselle. Voidaan olettaa, että sisäinen motivaatio tuottaa pidempiaikaisen tyydytyksen, sillä henkilöllä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa motivaatiota synnyttäviin tekijöihin.

Tutkimukseen osallistui kaksi Pohjois-Suomessa toimivaa kuntayhtymien ylläpitämää ammatillista koulutuksenjärjestäjää, joiden koko ja toimintaympäristö ovat keskenään suhteellisen samankaltaisia. Tutkimusaineisto koostui sähköisesti toteutetun kyselyn perusteella saadusta kvantitatiivisesta aineistosta, jota täydensivät muutamat kvalitatiiviseen aineistoon lukeutuvat avoimet kysymykset. Vastaukset on annettu anonymisti ja tulosten käsittelyssä organisaatioista käytettiin tunnisteita A ja B, jotta vastaajien anonymiteetti voitiin taata myös tulosten julkaisemisen yhteydessä.

Aiempien tutkimusten pohjalta muodostunut oletus siitä, että työmotivaatiota tarkasteltaessa keskeisiksi tekijöiksi nousisivat yksilön osaaminen, koettu arvostus sekä luottamus, osoittautui paikkansa pitäväksi. Tutkimus osoitti että, kyselyyn osallistunut ammatillisen koulutuksen parissa työskentelevä henkilöstö on hyvin motivoitunutta ja työhönsä sitoutunutta. Motivaatiota ylläpitävät seikat rakentuvat sisäistä motivaatiota synnyttävien tekijöiden pohjalta. Erityisesti mielekäs työ, jossa yksilö voi toteuttaa osaamistaan ja kokien onnistumisen tunteita, vaikuttaa työssäjaksamiseen. Tulosten perusteella nousi esiin tarve säännöllisesti toteutettaville palautekeskusteluille, joiden pohjalta onnistumiset ja kehittämistarpeet voidaan tehdä selkeämmin näkyviksi. Toinen merkittävä työmotivaatioon vaikuttava tekijä vastaajien näkökulmasta oli toimiva työyhteisö, joka tarjoaa vertaistukea ja luo puitteet työssä viihtymiselle. Oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisen kohtelun nähtiin olevan olennaisia yksilöä ja yhteisöllisyyttä tukevia tekijöitä. Meneillään oleva ammatillisen koulutuksen uudistus näkyi vastauksissa koettuna kiireenä sekä riittämättömyyden tuntemuksina. Kaikesta huolimatta henkilöstö tunnisti oman merkityksensä nuorten tulevaisuuden rakentumiselle arvostaen tekemäänsä työtä.

Tulosten yleistä sovellettavuutta heikentää alhainen vastausprosentti, joka oli vain 38,9. Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden suhteellisen pieni koko vaikuttaa myös sovellettavuuteen, sillä organisaation koolla voi olla ratkaiseva merkitys tulosten näkökulmasta katsottaessa. Tutkimuksessa ei ole myöskään huomioitu erikseen eri osaamisalojen eroja, sillä voimaan astuneen koulutuksen uudistuksen (reformin) myötä koulutuksesta pyritään kaatamaan selkeät raja-aidat eri koulutusalojen väliltä luoden monialaisia tutkintoja tuottavia kokonaisuuksia. Tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää sitä, ettei se huomioi vastaajien persoonallisuuspiirteiden ja vallitsevan elämäntilanteen vaikutusta motivaatiotekijöihin. Niitä ei voitane kokonaan sulkea pois motivaatiotarkastelusta. Tämä rajoittaa hienoisesti tulosten yleistettävyyttä kaikissa motivaatiota koskevissa tutkimuksissa.

Tutkijan pitkällinen kokemus opetustyöstä ammatillisen koulutuksen parissa osoittaa, että aiemmin mainitut tutkimuksessa esille tulleet työmotivaatiota lisäävät tekijät voidaan yleistää koskemaan myös opis-

kelumotivaatiota. Opiskelijoiden tavoitteet on kartoitettava ja onnistumiset tehtävä näkyviksi. Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu on kaiken toiminnan perusta. Kannustava yhteisö johtaa parempiin suorituksiin ja synnyttää positiivisen opiskeluympäristön. Näin ollen tutkimuksen toimintaehdotuksista on hyötyä organisaation kaikilla tasoilla, sillä sitä voidaan soveltaa myös opiskelijoiden ohjaukseen.

Tutkimuksen toteuttamisen aikaan taustalla vaikuttavan ammatillisen koulutus uudistuksen (reformin) tuomia muutoksia eikä aiempina vuosina toteutetun rahoitusleikkauksen vaikutuksia erikseen tiedusteltu, mutta ne tulevat jossain määrin näkyviin annetuissa vastauksissa. Tämä tutkimus toteutettiin heti reformin astuttua voimaan, jolloin uudistusten mukanaan tuoma hämmennys organisaation sisällä oli vielä suurta. Seurantatutkimus voitaisiin toteuttaa vuoden 2020 jälkeen, jolloin reformin rahoitusmuutokset on täydellisesti saatettu päätökseen. Toisaalta koulutus kenttää koettelevat jatkuvat muutokset, joten oletettavaa on, ettei toiminta jää polkemaan paikalleen vaan se on edelleen jatkuvan kehittämisen alla. Tämä on olennaista ja osaltaan toivottavaa, sillä koulutuksen tulisi kulkea kehityksen kärjessä. Meillä Suomessa ei ole varaa jäädä kehityksen jalkoihin.

Mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita ovat erilaisten persoonallisuustekijöiden ja työmotivaation välisen yhteyden selvittäminen sekä sen, miten nämä persoonallisuuteen liittyvät ominaisuudet voidaan valjastaa työtyytyväisyyttä lisääviksi tekijöiksi. Erityisesti tämän kaltaisen tutkimuksen jatkojalostaminen työyhteisöjä palvelevaksi motivaatiotyökaluksi tarjoaisi kehityskeskusteluihin verrattavan itseohjautuvuuden perustuvan sähköisen palaute- ja kehittämiskanavan. Mitä useammin yksilö pohtii omaan työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, sitä tietoisemmaksi hän niistä tulee kyeten aktiivisesti panostamaan niiden kehittämiseen.

Mikä siis saa ihmisen ponnistelemaan organisaation tavoitteiden mukaisesti? Itsemääräämisteoria painottaa yksilön vapaaehtoisuutta, mutta useimmilla työhön hakeutumisen peruste on toimeentulon turvaaminen sekä suomalaiseen kulttuuriin liittyvä ajatus siitä, että jokaisen on itse ansaittava toimeentulonsa. Työstä saatava palkka ja aikaansaamisesta syntyvä tyydytys lisää yksilön hyvinvointia. Tutkimuksen tulosten valossa yksilöiden henkilökohtaiset työhön ja työyhteisöön liittyvät positiiviset kyvykkyyden ja onnistumisen kokemukset sekä saatu arvostus ovat toimivan työyhteisön rinnalla ratkaisevia tekijöitä työmotivaation rakentumisen kannalta. Näitä asioita voidaan nostaa esille henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden puitteissa ja siten jatkossa johdon taholta mahdollistaa niiden toteutumisen. Olennaista on, että yksilö itse tunnistaa omat motivaatiotekijänsä ja voi niitä kehittämällä ja ylläpitämällä kokea työnsä mielekkääksi. Työhön sitoutunut henkilö tuntee innostusta myös organisaation menesty-

misestä. Menestyminen ei kuitenkaan aina tarkoita suurempia tuottoja, vaan menestyksen tuomaa arvostusta ja työolojen kehittymistä. Tulevaisuudessa on todennäköistä, että nuorten näkökulmasta houkuttelevammaksi osoittautuu sellainen työyhteisö, joka voi tarjota laajemmat mahdollisuudet toteuttaa itseään ja antaen mahdollisuuden panostaa myös vapaa-aikaan.

Päämääränä on motivoitunut ja positiivista työyhteisöä ylläpitävä ammatillisen koulutuksen henkilöstö, joka on avainasemassa kasvattaessa tulevia ammattiosaajia yhteisöllisyyteen edesauttaen syrjäytymisen ehkäisemisessä.

## LÄHTEET

- Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. 14.12.1998/986. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980986#L1>. Viitattu 18.3.2018.
- Burke, W. W. 2014. Organization change. Theory and practice. Teachers College. Columbia University.
- e-MENTORING. New skills and competences for new jobs. Avoin oppimisympäristö työllistymisen edistämiseksi. Saatavissa: <http://employability.e-mentoring.eu/test1s/description/FI>. Viitattu 27.3.2018.
- Deci, E. L. 1995. Why we do what we do – The dynamics of personal autonomy. New York: G.P. Putnam's Sons.
- Deci, E.L & Ryan, R.M. 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press.
- Deci, E.L & Ryan, R.M. 2000. The “What and Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Forsyth, P. 2006. How to motivate people. Lontoo: Kogan Page.
- Hakanen, J. 2017. Työn imu – energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa Salmela-Aro K. & Nurmi J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Juva: Bookwell Digital, 116-132.
- Hakonen, A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa Hakonen, A & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: Bookwell, 135-158.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKI-MUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Viitattu 18.3.2018.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto Saatavissa: [http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf). Viitattu 8.3.2018.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Holopainen, M., Tenhunen, M. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Järvenpää: Yrityssanoma.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Ilmarinen, J, Lähteenmäki, S & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Juva: Bookwell Oy.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Koppa. Monimenetelmäisyys. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla: (<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/monimenetelmaisyys>). Viitattu 6.3.2018.
- Kumpulainen, T. (toim). 2017. Opettajat ja rehtorit Suomessa 2016. Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2017:2. Saatavissa: [http://www.opph.fi/download/185376\\_opettajat\\_ja\\_rehtorit\\_Suomessa\\_2016.pdf](http://www.opph.fi/download/185376_opettajat_ja_rehtorit_Suomessa_2016.pdf). Viitattu 1.5.2018.
- Laki ammatillisesta koulutuksesta. 11.8.2017/531. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170531>. Viitattu 5.3.2018.
- Lehtinen, J. 2007. Opettajuus, työkyky ja motivaatio. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Opettajankoulutuslaitos. Pro-gradu tutkielma. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78158/gradu01942.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 18.12.2017
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Luomala, A. 2008. MUUTOSJOHTAMISEN ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>. Viitattu 18.5.2018.
- Lämsä, A-M & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Porvoo: Bookwell Oy.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.
- Maaniemi, J. 2015. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa – mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Juva: Bookwell Digital, 123-134.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro K. & Nurmi J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Juva: Bookwell Digital, 100-115.

- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. Helsinki: International Methelp.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. Tiedote 24.4.2017. Ammatillisen koulutuksen reformi uudistaa koulutuksen vastaamaan opiskelijoiden ja työelämän tarpeita. Saatavilla: [http://minedu.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/ammattillisen-koulutuksen-reformi-uudistaa-koulutuksen-vastaamaan-opiskelijoiden-ja-tyoelaman-tarpeita](http://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ammattillisen-koulutuksen-reformi-uudistaa-koulutuksen-vastaamaan-opiskelijoiden-ja-tyoelaman-tarpeita). Viitattu 6.3.2018
- Opetushallitus. Ammatillinen koulutus. Saatavissa: [http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/ammattikoulutus](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus). Viitattu 4.3.2018.
- Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista. 6.10.2017/682. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170682>. Viitattu: 4.3.2018.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018a. Ammatillisen koulutuksen hallinto ja rahoitus. Saatavissa: <http://minedu.fi/ammattillisen-koulutuksen-hallinto-ja-rahoitus>. Viitattu 4.3.2018.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018b. Ammatillisen koulutuksen rahoituksen uudistus. Saatavissa: <http://minedu.fi/rahoituksen-uudistus>. Viitattu: 4.3.2018.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018c. Ammatillisen koulutuksen reformi. Saatavissa: [http://www.oph.fi/download/174689\\_nao\\_reformi\\_okm.pdf](http://www.oph.fi/download/174689_nao_reformi_okm.pdf). Viitattu 4.3.2018.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Otava.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2002. (toim). Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim). Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. (toim). Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Juva: Bookwell Digital.
- Read, S. 2017. Henkilökohtaisten tavoitteiden geneettinen perusta. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Juva: Bookwell Digital, 18-31.
- Suomen virallinen tilasto. 2004. Opettajat ja muu henkilökunta. Tilastokeskus Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/ope/2004/ope\\_2004\\_2006-06-30\\_tie\\_001.html](http://www.stat.fi/til/ope/2004/ope_2004_2006-06-30_tie_001.html). Viitattu 1.5.2018.
- Tornberg, M. (2012). ”Johdon pitäisi muistaa henkilöstö myös silloin, kun ei mene niin hyvin.”

- Motivointikeinojen merkitys henkilöstön sitoutumisessa. Hallintotiede. Lapin yliopisto. Pro gradu – tutkielma. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60909/Tornberg.Mervi.pdf?sequence=1>. Viitattu 8.1.2018.
- Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Warr, P & Inceoglu, I. 2012. Job engagement, job satisfaction and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 129-138.
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2002. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 188-212.
- Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet*. 3., täysin uudistettu painos. Juva: Bookwell Digital, 54-65.
- Webropol. Saatavissa: <http://webropol.fi/>. Viitattu 18.3.2018.
- Viitala, R. (2009): *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.



Tutkimuksen saateviesti koulutusorganisaatioiden edustajille

Arvoisa ammatillisen koulutuksen edustaja,

Teen ammatillisen koulutuksen parissa työskentelevien henkilöiden työmotivaatiotekijöitä kartoittavaa tutkimusta osana teknologiaosaamisen johtamisen opintoja. Tutkimus on suunnattu kaikille ammatillisen koulutuksen parissa työskenteleville henkilöstöryhmille ja sen **tavoitteena on löytää tekijöitä, joiden avulla henkilöstön työssäjaksamista ja työtyytyväisyyttä voidaan ylläpitää ja kehittää organisaation johdon toimesta.**

Kyselyyn on valikoitunut mukaan Pohjois-Suomen alueella toimivia ammatillisen koulutuksen järjestäjätahoja. Pyydän teitä ystävällisesti välittämään alla näkyvän kyselylinkin henkilöstölle. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eivätkä yksittäiset vastaajat ole tunnistettavissa. Tutkimustyö on tavoitteena saattaa valmiiksi kevään aikana. Kyselyyn osallistuville organisaatioille lähetetään tieto tutkimuksen tuloksista.

**Kysely on avoinna 13.3.2018 saakka** ja se toteutetaan sähköisesti Webropol-palvelun kautta.

Kiitos ajastanne!

Ystävällisin terveisin

Tuija Nurkkala

### **Motivaatiokysely**

Työmotivaatiota kartoittava kysely on suunnattu ammatillisen koulutuksen henkilöstölle. Kysely liittyy tutkimukseen, jonka tavoitteena on selvittää tekijät, joiden avulla voidaan lisätä koulutusorganisaatioissa toimivan henkilöstön työtyytyväisyyttä.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eivätkä yksittäiset vastaajat ole tunnistettavissa tutkimuksen tuloksista.

**Kysely on avoinna 13.3 saakka.**

Alla olevasta linkistä pääset vastaamaan kyselyyn. Vastaaminen vie noin 15 minuuttia

<https://www.webpolsurveys.com/S/DB69E8019887B17C.par>

Kyselylomake

## TYÖMOTIVAATIOKYSELY

Työmotivaatiota kartoittava kysely on suunnattu ammatillisia tutkintoja järjestävien koulutusorganisaatioiden koko henkilöstölle.

Vastaamalla kysymyksiin pääset pohtimaan omaan työmotivaatioosi vaikuttavia tekijöitä

### TAUSTATIEDOT

**1. Sukupuoli**

- Nainen
- Mies

**2. Ikä**

- alle 25 vuotta
- 26 - 40 vuotta
- 41 - 55 vuotta
- Yli 55 vuotta

**3. Henkilöstöryhmä**

Valitse pääasiallisen tehtävänkuvauksen mukainen vaihtoehto.

- Hallinto ja talous
- Opetus ja ohjaus
- Opiskelijoiden tukipalvelut
- Kiinteistöpalvelut ja muut toiminnan ylläpitopalvelut
- Ruokapalvelut
- Hanke ja kehittämistoiminta
- Muu, mikä \_\_\_\_\_

**4. Koulutustaso**

Valitse vain korkein suorittamasi taso

- Peruskoulu
- Lukio
- Ammatillinen tutkinto
- Korkeakoulututkinto (ammattikorkeakoulu, yliopisto)

**5. Työsuhteen luonne**

- Vakituinen
- Määräaikainen
- Tuntityöntekijä

**6. Työsuhteen kesto**

- alle 1 vuoden
- 1 - 4 vuotta
- 5 - 10 vuotta
- yli 10 vuotta

## 7. Koulutusorganisaatio, jossa työskentelet tällä hetkellä

- Brahe  
 KAO  
 Lappia  
 JEDU

Muu, mikä \_\_\_\_\_

## 8. Arvio omasta tämänhetkisestä työmotivaatiostasi

- erittäin hyvä  
 hyvä  
 kohtuullinen  
 jokseenkin heikko  
 erittäin heikko

14% valmiina

Missä määrin alla esitetyt väittämät pitävät paikkansa tarkasteltaessa työtäsi / työyhteisöäsi? Valitse omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto.

## 9. TYÖN MIELEKKYYS

	en sanoa	osaa eri mieltä	jokseenkin mieltä	eri lähes mieltä	samaa	täysin samaa mieltä
Työni vastaa koulutustani ja ammattitaitoani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen olevani oikealla alalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin löytämään työstäni jotain innostavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan omaa työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työtehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10. Arvioi asteikolla 1 - 5, missä määrin koet työn mielekkyyden vaikuttavan työmotivaatioosi.

- 1 = en osaa sanoa  
 2 = ei lainkaan  
 3 = jonkin verran  
 4 = paljon  
 5 = erittäin paljon

28% valmiina

Missä määrin alla esitetyt väittämät pitävät paikkansa tarkasteltaessa työtäsi / työyhteisöäsi? Valitse omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto.

### 11. OMA OSAAMINEN JA PALAUTE

	en osaa sanoa	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Tiedän mitä minulta työssä odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen saavani asioita aikaan työskennellessäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpanostani arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin käyttää osaamistani ja vahvuuksiani työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annettu vastuu on tasapainossa osaamiseni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni antaa minulle onnistumisen tunteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi aikaa suorittaa työtehtäväni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua kannustetaan ja autetaan tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työstäni riittävästi rakentavaa ja positiivista palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelut esimiehen kanssa toteutuvat säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Arvioi asteikolla 1 - 5, missä määrin koet oman osaamisesi sekä työstä saatavan palautteen vaikuttavan kokonaisuutena työmotivaatioosi.

- 1 = en osaa sanoa
- 2 = ei lainkaan
- 3 = jonkin verran
- 4 = paljon
- 5 = erittäin paljon

42% valmiina

Missä määrin alla esitetyt väittämät pitävät paikkansa tarkasteltaessa työtäsi / työyhteisöäsi? Valitse omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto.

### 13. TYÖYHTEISÖ

	en osaa sanoa	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Viihdyn työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun työpaikan asioihin aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielipiteitäni kuunnellaan ja arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani on hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllisyyttä edistävää toimintaa (esim. virkistyspäiviä) on riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöä kohdellaan tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En ole kokenut työpaikkakiusaamista tai häirintää nykyisessä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen organisaation tavoitteet omikseni ja toimin niiden mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö tekee yhdessä töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Arvioi asteikolla 1 - 5, missä määrin koet työyhteisöllä olevan vaikutusta työmotivaatioosi.

- 1 = en osaa sanoa
- 2 = ei lainkaan
- 3 = jonkin verran
- 4 = paljon
- 5 = erittäin paljon

57% valmiina

Missä määrin alla esitetyt väittämät pitävät paikkansa tarkasteltaessa työtäsi / työyhteisöäsi? Valitse omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto.

### 15. VAIKUTTAMISMAHDOLLISUUDET

	en osaa sanoa	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Toiminnallani on vaikutusta asiakkaiden (opiskelijoiden) työskentelymotivaatioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan vaikuttavuutta seurataan säännöllisesti palautekanavien kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin työlläni vaikuttaa organisaation menestymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn pohjalta rakentuvat voimavarat edistävät omaa tai läheisten hyvinvointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on yhteiskunnallisesti merkityksellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintani vahvistaa nuorten positiivista tulevaisuuden kuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Arvioi asteikolla 1 - 5, missä määrin koet työn vaikuttavuuden vahvistavan työmotivaatiotasi.

- 1 = en osaa sanoa
- 2 = ei lainkaan
- 3 = jonkin verran
- 4 = paljon
- 5 = erittäin paljon

71% valmiina

Missä määrin alla mainituilla tekijöillä on merkitystä, kun valitset työpaikkaa?

### 17. TYÖPAIKAN VALINTA

	en osaa sanoa	ei lainkaan	jonkin verran	paljon	erittäin paljon
Organisaation hyvä maine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation edistyksellinen toimintakulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimenkuva on yleisesti arvostettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ tarjoaa riittävät etenemismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustava toimenkuva, mahdollisuus vaikuttaa mm. työaikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio tarjoaa ajanmukaiset työssä tarvittavat koneet, laitteet ja ohjelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristö on ajanmukainen ja viihtyisä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä palkka suhteessa työsuoritukseeni ja osaamiseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkan lisäksi tarjottavat etuudet (mm. liikuntasetelit, työterveys, virkistys- ja koulutuspäivät)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopiva työmäärä suhteessa siitä saatavaan korvaukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation työntekijöitä arvostava asenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

85% valmiina

### AVOIMET KYSYMYKSET

18. Mikä erityisesti lisää työtyytyväisyyttäsi ja –motivaatiotasi nykyisessä työssäsi?

---



---

19. Mikä heikentää työtyytyväisyyttäsi ja –motivaatiotasi nykyisessä työssäsi?

---



---



---

20. VAPAA SANA. Kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi

---



---

100% valmiina