

Outi Pilli

## **”Ei tätä pelkän rahan takia kyllä kukaan varmaan tekis”**

Työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät Kuusiokuntien sosiaali- ja terveyskuntayhtymässä

Opinnäytetyö

Kevät 2021

SeAMK Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK)

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysala

Tutkinto–ohjelma: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK

Tekijä: Pilli, Outi

Työn nimi: ”Ei tätä pelkän rahan takia kyllä kukaan varmaan tekis” – Työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöiden välillä

Ohjaaja: Hemminki, Arja, lehtori

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 94

Liitteiden lukumäärä: 4

---

Työmotivaatiolla on olennainen vaikutus työntekijän työhyvinvointiin, työn laadukkuuteen ja tuottavuuteen. Motivoitunut henkilöstö edesauttaa myös organisaation menestymistä ja kustannustehokkuutta. Työmotivaatio ei ole stabiili tila, vaan se voi vaihdella työuran aikana useiden eri tekijöiden seurauksena. Työmotivaatioon vaikuttavat muun muassa työn ominaisuudet, työolosuhteet, työstä saatu palaute ja arvostus sekä työntekijän persoonallisuus ja henkilökohtainen elämäntilanne.

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, mistä tekijöistä Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöiden henkilöstön työmotivaatio koostuu ja miten niitä voitaisiin tukea. Tutkimuksen aineisto kerättiin organisaation koko henkilöstöltä puolistrukturoidulla kyselyllä sekä kolmelta tiimiltä fokusryhmähaastatteluin. Anonyymisti toteutetun kyselyn vastaukset (n=37) analysoitiin teemoittelun avulla. Fokusryhmähaastattelut (n=3) pidettiin aikuissosiaalityön, lapsi- ja perhepalvelujen sekä työllistymispalvelujen tiimeille ja niihin osallistui yhteensä 21 työntekijää. Fokusryhmähaastattelujen avulla saatiin syvempää tietoa työmotivaatioon liittyvistä kokemuksista sekä kerättiin henkilökunnan näkemyksiä ja kehittämisehdotuksia työmotivaation tukemiseksi.

Tulosten mukaan Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttivat työntekijän työkyky, työn sisältö, työyhteisöön ja -ympäristöön liittyvät tekijät sekä organisaation käytännöt. Mielekkäät ja sopivan haastavat työtehtävät, itsenäinen ja vastuullinen työnkuva sekä mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön tukivat työmotivaatiota. Vahvistavia tekijöitä olivat myös toimiva työyhteisö, hyvä työilmapiiri ja oikeudenmukainen palkkaus. Työmotivaatiota heikensivät erityisesti kiire, epätasaisesti jakautunut kuormitus työyhteisössä ja huono työilmapiiri. Sosiaalialalla työn tulokset eivät näy nopeasti ja konkreettisesti, joten työstä saatava positiivinen palaute ja kiitos jäivät usein saamatta. Organisaation taholta työntekijöiden työmotivaation tukemiseksi tulisi kiinnittää huomiota muun muassa työolosuhteisiin ja työilmapiiriin sekä toimiviin henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöihin.

Avainsanat: työmotivaatio, työn imu, työhyvinvointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Master's Degree Programme in Development and Management in Health Care and Social Work

Author: Pilli, Outi

Title of thesis: "Probably no one would do this for the sake of money" – Work Motivation and the Factors Influencing It in KuusSoTe, The federation of municipalities in social- and healthcare services

Supervisor: Arja Hemminki, PhD, Principal Lecturer

Year: 2021

Number of pages: 94

Number of appendices: 4

---

Work motivation has a significant effect on employees' well-being at work, the quality of work and productivity. Motivated personnel also contribute to the success and the cost effectiveness of the organization. Work motivation is not a stable mode but can vary over the course of a career as a result of several different factors. Work motivation is influenced by characteristics of work, working conditions, feedback and appreciation from work, as well as the employee's personality and life situation.

The purpose of this thesis was to find out what factors make up the work motivation of the staff of the KuusSoTe and how they could be supported. The material of the thesis was collected from the entire staff of the organization through a semi-structured survey and from three teams through focus group interviews. The responses to the anonymous survey (n = 37) were analyzed by using thematic design. Focus group interviews (n = 3) were conducted with the teams of adult social work, child and family services and employment services, and were attended by a total of 21 employees. Focus group interviews provided in-depth information on experiences related to work motivation and collected staff views and development suggestions to support work motivation.

According to the results, the work motivation of the employees of the KuusSoTe was affected by the employee's ability to work, the content of the work, factors related to the work community and environment, and organizational practices. Meaningful and appropriately challenging work tasks, an independent and responsible job description, and the opportunity to influence the content of one's own work supported work motivation. A well-functioning work community, a good work atmosphere and fair pay were also strengthening factors. Work motivation was weakened especially by hurry, unevenly distributed workload, and poor work atmosphere. In the social sector, the results of the work are not visible quickly and concretely, so the positive feedback and thanks for the work were often not received. In order to support the work motivation of employees on the part of the organization, attention should be paid to working conditions and work atmosphere, as well as effective human resource management practices.

Keywords: work motivation, work engagement, wellbeing at work

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo .....	6
1 JOHDANTO .....	7
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET.....	9
2.1 Aiheen valinta ja organisaation esittely .....	9
2.2 Henkilöstö ja tiimit .....	10
3 TYÖ JA HYVINVOINTI.....	11
3.1 Työn merkitys osana yksilön hyvinvointia .....	11
3.2 Työkyky, työuupumus ja työtylsistyminen .....	12
3.3 Työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla.....	15
4 MOTIVAATIO JA TYÖMOTIVAATIO.....	17
4.1 Motivaatio.....	17
4.1.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	18
4.1.2 Maslown tarvehierakia .....	19
4.2 Työmotivaatio ja työn imu .....	20
4.3 Autonomia, itseohjautuvuus ja ammatillinen toimijuus työssä.....	22
4.4 Sitoutuminen ja pysyvyys.....	23
5 TYÖMOTIVAATION OSA-ALUEET.....	25
5.1 Elämäntilanteen vaikutus työmotivaatioon .....	25
5.2 Työn sisältö.....	26
5.3 Työympäristö ja työyhteisö.....	26
5.4 Palkitseminen ja kannusteet .....	28
5.5 Esimiestyö ja palaute .....	28
5.6 Työmotivaation tukeminen .....	29
6 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI JA MENETELMÄT .....	33
6.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.....	33
6.2 Kehittämistyön metodologia .....	35
6.2.1 Sähköinen kysely .....	37

6.2.2	Fokusryhmähaastattelu.....	38
6.3	Aineiston keruu .....	39
6.3.1	Kysely organisaation henkilökunnalle .....	40
6.3.2	Fokusryhmähaastattelut tiimeille .....	41
6.4	Aineiston analysointi .....	42
<b>7</b>	<b>KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET .....</b>	<b>47</b>
7.1	Sähköisen kyselyn tulokset .....	47
7.1.1	Työ osana normaalia elämää .....	49
7.1.2	Työn eri osa-alueiden vaikutus työmotivaatioon .....	51
7.1.3	Tärkeimmät tekijät työmotivaatioon liittyen.....	53
7.2	Fokusryhmähaastattelujen tulokset.....	55
7.2.1	Oma työkyky ja itsestä huolehtiminen luo perustan työnteolle .....	55
7.2.2	Työn sisältö ruokkii motivaatiota .....	56
7.2.3	Hyvä työyhteisö ja -ympäristö edistävät työssä viihtymistä .....	60
7.2.4	Organisaatio ja sen toimivat rakenteet tukevat työmotivaatiota .....	65
7.3	Tulosten yhteenveto.....	68
<b>8</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>69</b>
8.1	Työntekijän työkyvyn vaikutus työntekijän työmotivaatioon.....	69
8.2	Työ ja työn sisältö tarpeiden tyydyttäjinä.....	71
8.3	Työyhteisön ja työympäristön sekä organisaation käytäntöjen vaikutus työntekijän työmotivaatioon .....	72
8.4	Työntekijöiden työmotivaation tukeminen Kuusiokuntien sosiaali- ja terveyskuntayhtymässä.....	73
<b>9</b>	<b>POHDINTA .....</b>	<b>75</b>
9.1	Kehittämistyö prosessina .....	76
9.2	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus.....	77
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>80</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>88</b>

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Työkykytalo.....	13
Kuvio 1. Tarvehierarkia .....	20
Kuvio 2. Kehittämistyön prosessi .....	35
Kuvio 3. Sisällönanalyysin eteneminen.....	46
Kuvio 4. Työmotivaation taso & työkokemusvuodet organisaatiossa.....	48
Kuvio 5. Työmotivaation taso yksiköittäin. ....	49
Kuvio 6. Työn merkitys.....	50
Kuvio 7. Työn eri osa-alueiden vaikutus työmotivaatioon. ....	51
Kuvio 8. TOP3 työmotivaatiota lisäävää tekijää nykyisessä työssä. ....	53
Kuvio 9. TOP3 työmotivaatiota laskevaa tekijää nykyisessä työssä. ....	54
Kuvio 10. Työmotivaation osatekijät Kuusiokuntien sosiaali- ja terveyskuntayhtymän henkilöstön näkemysten perusteella. ....	68
Taulukko 1. Esimerkki vastausten teemoittelusta kysymykseen <i>Mitä työ merkitsee sinulle?</i> .....	44
Taulukko 2. Työmotivaation tukemisen hyvät käytänteet ja kehittämiskohteet .....	74

# 1 JOHDANTO

Yhteiskunnallisesti työ, sen käytännöt ja merkitys ovat olleet murroksessa. Teknologian kehittymisen myötä rutiiniluontoiset tehtävät ovat vähentyneet eikä työn tekeminen ole alasta riippuen enää aika- ja paikkasidonnaista. Työelämän ennustetaan muuttuvan yhä enemmän yksilölliseksi ja vapaammaksi, mutta myös vaativammaksi. Muutokset haastavat tarkastelemaan työn merkitystä muutoinkin kuin rutiinitehtävien suorittamisesta saatavana toimeentulona. (Valtioneuvosto 2018, 10–13). Vuonna 2020 koronapandemian myötä etätö yleistyivät voimakkaasti työpaikoilla, millä oli omat vaikutuksensa työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen (Työterveyslaitos 2020).

Mediassa on ollut paljon esillä työsuhteiden muuttuminen lyhyemmiksi, sillä ihmiset siirtyvät entistä nopeammin uusiin työtehtäviin. Ennusteiden mukaan tulevaisuudessa vauhti tulee vain kiihtymään ja nyt syntyvillä lapsilla voi olla työuransa aikana kymmeniä eri työsuhteita. Tämä työpaikkojen vaihtamisen trendi luo haasteen organisaatioille ja työnantajille löytää pysyvää ja sitoutunutta henkilökuntaa. Manka ja Manka (2016, 13) korostavat, että Y-sukupolvi (1980-1990 -luvulla syntyneet) tulevat olemaan suurin työssä oleva ikäluokka 2020 -luvulla. Tämän ikäluokan arvo maailmassa työnteko on toki tärkeää, mutta sitäkin tärkeämpänä pidetään vapaa-aikaa; perhettä, kavereita ja harrastuksia. Työnteolla ja siitä saatavalla palkalla mahdollistetaan huoleton elämä ja vapaa-ajan aktiviteetit.

Kansantalouden kilpailukyvyn kannalta olisi tärkeä hyödyntää kaikki voimavarat työn tuottavuuden ja tuloksellisuuden nostamiseksi. Työhyvinvoinnilla ja työmotivaatiolla on suuri vaikutus työn tuottavuuteen, laadukkuuteen ja työntekijän työhyvinvointiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö, [viitattu 19.10.2020], 2.) Motivoitunut työntekijä kokee työniloa ja vastaavasti työnilo lisää työmotivaatiota. (Sinokki 2016, 11.) Hyvinvointi ja motivaatio yhdessä vaikuttavat positiivisesti työntekijän lojaaliuuteen, sitoutumiseen ja palveluhenkisyteen. (Sinokki 2016, 190).

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät tukevat Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöiden henkilöstön työmotivaatiota. Tutkimusaineistoa kerättiin ensimmäisessä vaiheessa organisaation koko

henkilöstöltä sähköisen kyselyn avulla ja toisessa vaiheessa fokusryhmähaastatteluin organisaation kolmelta tiimiltä; aikuissosiaalityön, lapsi- ja perhepalvelujen sekä työllistymispalvelujen työntekijöiltä. Osa henkilökunnasta oli toiminut työssään jo pitkään, mutta myös vaihtuvuutta oli viime aikoina ollut. Jonkin verran vaihtuvuus selittyi äitiys- ja vanhempainvapailta, mutta myös työpaikan vaihdoksia oli tullut sykleittäin. On tärkeää tuoda työmotivaatioon vaikuttavat seikat niin työntekijöiden kuin johdonkin tietoisuuteen, jotta hyvistä käytänteistä osattaisiin pitää kiinni sekä mahdollisesti tehdä tulevaisuudessa jotain uudella tavalla, mikäli kehittämistyön tulosten perusteella se näyttäisi olevan tarpeen.



## 2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäyhdistykselle tietoa henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä sekä nostaa esiin mahdollisia kehittämiskohteita. Lisäksi tavoitteena oli luoda organisaation työyhteisöille mahdollisuus yhdessä löytää käytännön keinoja työmotivaation ylläpitämiseen yksilö- ja tiimitasolla. Tavoitteen saavuttamiseksi oli selvittävä, mistä tekijöistä Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäyhdistyksen henkilöstön työmotivaatio koostui ja miten työmotivaatiota voitaisiin henkilöstön mielestä tukea. Kehittämistyön tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Miten työntekijän työkyky ja työn sisältö vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon?
2. Miten työyhteisö ja työympäristö sekä organisaation käytännöt vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon?
3. Miten organisaatiossa voitaisiin tukea työntekijöiden työmotivaatiota?

### 2.1 Aiheen valinta ja organisaation esittely

Kehittämistyö toteutettiin Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäyhdistyksessä (KuuSoTe), joka vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisestä ja toimii tilaaja- ja viranomaistahona. Terveyspalveluiden yksityistämisen myötä KuuSoTe on aloittanut toimintansa vuonna 2016 laajentaen toimialaansa aikaisemman terveydenhuollon kuntayhtymän toiminnasta myös sosiaalitoimen tehtäviin. Kuntayhtymän jäsenkunnat ovat Alavuden kaupunki, Kuortaneen kunta, Soinin kunta ja Ähtärin kaupunki.

KuuSoTen strategisiin tavoitteisiin yhdeksi pääkohdaksi on nostettu henkilöstö ja sen osaaminen. Organisaatiossa pyritään huomioimaan henkilöstön veto- ja pitovoima arvostamalla henkilöstöä ja turvaamalla heidän työhyvinvointinsa sekä varmistamalla osaavan ja riittävän henkilöstön saatavuus alueellisesti. (Kuusiokuntien

sosiaali- ja terveystyöntekijät 2020.) KuusSoTe tukee työntekijöiden työhyvinvointia järjestämällä Tyhy-päiviä kaksi kertaa vuodessa sekä tarjoamalla työntekijöille käyttöön vuosittaisen ePassi-edun. Lisäksi fyysiseen työkyvyn ylläpitämiseen on viimeisen vuoden aikana panostettu hankkimalla muun muassa sähköpöytiä työntekijöiden käyttöön. Työterveyshuolto toteuttaa säännöllisesti henkilökunnalle psykososiaalisen kuormituksen kyselyn. Työnohjausta järjestetään osalle henkilökunnasta ryhmätyönohjauksena.

## **2.2 Henkilöstö ja tiimit**

KuusSoTen henkilöstöön kuuluu noin 50 työntekijää, jotka koostuvat johtoryhmästä, sosiaalipalvelujen, talous- ja toimistopalvelujen, työllistymistä edistävien palvelujen henkilöstöstä sekä muutamasta muusta työntekijästä. Henkilöstö on hajautettuna kaikkiin neljään kuntaan ja jokaisessa niissä vielä muutama eri yksikköön, joten työntekijät ovat fyysisesti hajallaan ja osalla heistä esimiehet sijaitsevat naapurikunnan yksikössä.

Sosiaalipalvelujen henkilöstö jakautuu kahteen tiimiin; aikuissosiaalityöhön ja lapsi- ja perhepalveluihin. Aikuissosiaalityössä työskentelee tällä hetkellä sosiaalityöntekijä ja seitsemän sosiaaliohjaajaa. Lapsi- ja perhepalveluiden henkilöstö koostuu kuudesta sosiaalityöntekijästä, kahdesta sosiaaliohjaajasta ja kahdesta lastenvalvojasta. Lisäksi vammaispalveluissa työskentelee sosiaalityöntekijä ja kaksi sosiaaliohjaajaa. Työllistymistä tukevien palvelujen tiimi muodostuu alueen työpajojen neljästä yksilövalmentajasta ja kuudesta työvalmentajasta sekä kolmesta etsivästä nuorisotyöntekijästä. Varsinaista terveydenhuollon henkilöstöä Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijätyössä ei työskentele hallintoylilääkäreitä ja kahta lääkekeskuksen työntekijää lukuun ottamatta, sillä alueen terveystyöntekijät on yksityistetty kuntayhtymän hoitaessa ainoastaan viranomaistehtävät.

### 3 TYÖ JA HYVINVOINTI

Suomalainen sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä on ollut voimakkaassa muutoksessa 2000-luvulla. Syynä tähän ovat olleet muun muassa kunta- ja palvelurakenteen uudistaminen, sosiaali- ja terveystoimen yhdentyminen, tuottavuusvaatimukset, väestön ikääntyminen, ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuden varmistaminen ja teknologinen kehitys. (Sosiaalialan työsuojelu ja -hyvinvointi 2016, 4.) Palvelujen yhteensovittaminen on osaltaan vaikuttanut siihen, että vastuu sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä on siirtynyt kunnilta laajemmalle hallinnolle. Tällä hetkellä Suomessa lähes puolessa maakuntia sosiaali- ja terveyspalvelut järjestää ja tuottaa laaja kuntayhtymä. (Juujärvi ym. 2019, 2.) Sote-uudistuksen toteutuminen aiheuttaisi jälleen uusia muutoksia niin palveluja käyttävien, mutta myös alalla työskentelevien arkeen. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten on mukauduttava muutoksiin, jotta he pystyvät vastaamaan niihin tarpeisiin, joita uudenlainen yhteiskunta luo. (Sosiaalialan työsuojelu ja -hyvinvointi 2016, 5.)

#### 3.1 Työn merkitys osana yksilön hyvinvointia

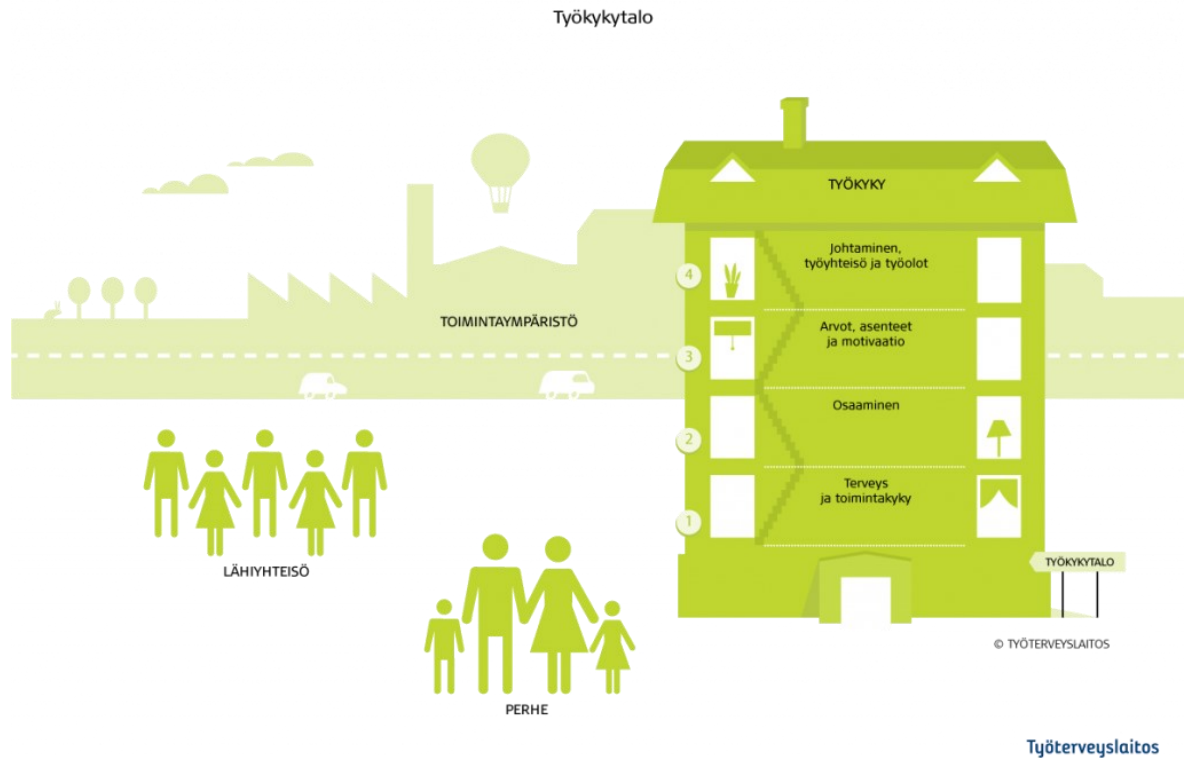
Huolimatta yhteiskunnallisista muutoksista, kuten teknologian kehityksestä, digitalisaatiosta ja robotisaatiosta, työn tekeminen on yksi tärkeä osa ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Työssä ihminen saa kokea olevansa hyödyksi muille ihmisille, organisaatiolleen tai koko yhteiskunnalle sekä pääsee toteuttamaan itseään, saa arvostusta ja kuuluu työyhteisöön. (Sinokki 2016, 15; Sinokki 2017, 772–773.) Työ halutaan kokea henkilökohtaisesti merkittävänä, arvokkaana ja innostavana. Sitä kautta voidaan tyydyttää omia psykologisia perustarpeita sekä pätevyyden ja ryhmään kuulumisen tunnetta (Ryynänen ym. 2020, 247; Deci ym. 2017, 39.) Työ tarjoaa toki yleensä myös paremman toimeentulon ja mahdollistaa oman osaamisen ja taitojen hyödyntämisen (Virmasalo ym. 2011, 3). Näiden edellä mainittujen tekijöiden vuoksi työmotivaation merkitys tulee jatkossa korostumaan entisestään (Sinokki 2017, 772–773).

Peetersin ym. (2014, 9-10) mukaan työn merkitystä voidaan kuvailla myös vertaamalla työssä käyvien ihmisten elämänlaatua työtä vailla olevien tilanteeseen. Monissa länsimaisissa yhteiskunnissa työttömyyden on todettu lisäävän riskiä itsemurhaan, pitkäaikaissairauksiin, ahdistukseen, masennukseen ja riskikäyttäytymiseen kuten riippuvuuksien syntyyn. Vastaavasti työssä käynnillä tiedetään olevan positiivisia vaikutuksia ihmisen terveyteen ja hyvinvointiin. Sen lisäksi, että työstä saadulla tuloilla ihminen pystyy huolehtimaan itsestään paremmin, työssä käyminen tuo rytmiä ja aktiivisuutta arkeen, luo mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen, antaa tarkoitusta elämälle sekä muodostaa osan sosiaalisesta identiteetistä. Nummelin (2008, 144) kuitenkin toteaa, että vaikka työssä käynti parhaimmillaan toimii henkisen kasvun lähteenä, voi työ pahimmillaan olla yksilölle myös terveystyö.

### **3.2 Työkyky, työuupumus ja työtöystyminen**

Hyvä työkyky on paitsi yhteiskunnallinen terveys- ja yhteiskuntapoliittinen tavoite, myös yksilön näkökulmasta hyvinvointia ja työllisyyttä tukeva tekijä. Terveys 2000 - tutkimuksen tuloksissa tärkeimmiksi hyvään työkykyyn liittyviksi tekijöiksi nousivat esimies- ja työyhteisötuki sekä työn itsenäisyys ja kehittävyys. Työkyvyn lisäämisen keinoiksi nostetaan työntekijöiden voimavarojen kasvattaminen esimerkiksi koulutuksen keinoin, työn ilon, ammatillisen itsetunnon, työn hallinnan sekä työssä saadun tuen ja arvostuksen lisääminen. (Gould ym. 2006, 318, 323.)

Juhani Ilmarisen Työkyky-talomallissa työntekijän työkyky kuvataan nelikerroksisena talona, jossa fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys muodostavat ensimmäisen kerroksen eli työkyvyn perustan. Toisessa kerroksessa osaaminen eli koulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot muistuttavat elinikäisen oppimisen tärkeydestä. Kolmas kerros koostuu työn mielekkyydestä, johon kuuluvat arvot, asenteet ja motivaatio. Viimeisessä, neljännessä kerroksessa tuovat johtaminen, työyhteisö ja työolot oman lisänsä yksilön työkykyyn liittyviin tekijöihin. Kaikki nämä kerrokset ja niissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat siis työntekijän työkykyyn. Kerrosten välinen epätasapaino voi heikentää työkykyä, joten olisi tärkeää huolehtia niiden tukevan toinen toisiaan. (Työterveyslaitos, [viitattu 6.11.2020].)



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos, [viitattu 26.2.2021]).

Psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät vaikuttavat työntekijän työkykyyn. Työkyky on kytköksissä hallinnan tunteeseen, jota työntekijä kokee työssään. Työpaikan tilannetekijät sekä yksilön resurssit ja tulkinta vaikuttavat siihen, miten työntekijä kokee suoriutuvansa hänelle annetuista tehtävistä. (Nummelin 2008, 29.) Jos työntekijä tuntee itsensä kykenemättömäksi selviytymään häneen kohdistuvista vaatimuksista ja odotuksista, hän voi altistua työstressille. Stressin kehittymiseen vaikuttavat työn sisältö ja ominaisuudet, kuten liiallinen työmäärä ja jatkuva kiire, toistuvat työn keskeytykset, liian suuri vastuu suhteessa toimintamahdollisuuksiin, palautteen ja arvostuksen puute, jatkuvat muutokset tai puolestaan liian yksitoikkoinen työ vailla kehittymismahdollisuuksia. (Työterveyslaitos, [viitattu 13.11.2020].) Tietotyön yleistyminen ja informaatioteknologian käyttö työelämässä ovat tuoneet uudenlaisia haasteita työkyvyille. Informaatio- ja ärsyketulva on kasvanut, mikä muodostaa riskin ylikuormittumiselle, huomiokyvyn ja muistin heikkenemiselle sekä stressille. (Manka & Manka 2016, 113–114.) Myös työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten elämäntilanne sekä sieto- ja palautumiskyky vaikuttavat stressin muodostumiseen (Työterveyslaitos, [viitattu 13.11.2020]). Parhaimmillaan pienellä stressillä voi olla myönteisiä vaikutuksia työhön, sillä paine laittaa työntekijän liikkeelle ja kannustaa

parempiin suorituksiin. Jos stressitila venyy pitkäksi, sen vaikutukset työntekijän työkykyyn eivät enää ole positiivisia. (Manka & Manka 2016, 110.)

Pitkittynyt työstressi voi johtaa työuupumukseen, jossa työntekijän voimavarat heikenevät (Työterveyslaitos [viitattu 13.11.2020]). Manka ja Manka (2016, 110) kuvaavat, että työuupumus on seurausta siitä, kun työhön laitettut panostukset, kuten aika, taidot ja uhraukset eivät tuota tekijälleen vastinetta: tyydytystä, sisältöä ja ammatillista kehittymistä. Myös Hakasen (2005, 289–290) tutkimuksen mukaan työuupumuksen kehittyminen on enemmän kytköksissä työn kuin yksityiselämän kuormitukseen. Työuupumus on moniulotteinen yhdistelmä, joka koostuu stressireaktiosta, kynnistymisestä ja negatiivisesta uskomuksesta omaan suoriutumiseen (Schaufeli & Salanova 2014, 296). Työuupumus aiheuttaa voimakasta väsymystä, jolloin aiemmin riittänyt lepoaika ei enää virkistä. Siitä kärsivä asennoituu työtä ja työkavereitaan kohtaan kynnisesti ja kokee aikaansaamattomuuden tunnetta. (Työterveyslaitos [viitattu 13.11.2020].) Työuupumus vaikuttaa negatiivisesti työntekijän ajatusmaailmaan ja ammatilliseen itsetuntoon. Tällöin työntekijä ei usko omien taitojen ja kykyjensä riittävän tavoitteiden saavuttamiseksi. (Schaufeli & Salanova 2014, 296.)

Työuupumusta vähemmälle huomiolle on jäänyt työssä tylsistyminen, eli työhön leipääntyminen, mikä liitetään yleensä epämotivoituneisuuteen ja alivirittyneisyyteen. Työtylsistymisen nähdään tavallisesti liittyvän monotonisiin ja samanlaisina toistuviin työtehtäviin, mutta se voi johtua myös työntekijän sisäisestä tarpeesta voimakaalle stimulaatiolle. Mitä suurempi tämä sisäinen tarve on, sitä herkemmin työntekijä tylsistyy. (Schaufeli & Salanova 2014, 298.) Työterveyslaitoksen Innostuksen Spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt (INSPI) -tutkimus- ja kehittämishankkeen tulosten mukaan suurin merkitys työn imun ja vastaavasti työhön leipääntymisen kokemukselle oli työn voimavaroilla. Myös työn kehittävyys, palveleva johtaminen, työryhmän uudistushakuinen toiminta ja oman työn tuunaaminen toimivat suojaavina tekijöinä työhön leipääntymiselle. Työtylsistyminen voi olla seurausta myös koulutustason noususta, jolloin työssä esiintyvät haasteet ja vaatimukset eivät yllä riittävän korkealle tasolle suhteessa työntekijän kykyihin. (Hakanen ym. 2012, 6, 41.)

Tilastokeskuksen *Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018* mukaan psyykkiset oireet ovat selvästi lisääntyneet työikäisen väestön keskuudessa vuodesta 2013 vuoteen 2018 mennessä. Esimerkiksi vuonna 2018 jopa 50% 15–64 -vuotiaista naisista tunsi väsymystä ja tarmottomuutta vähintään kerran viikossa, kun taas vuonna 2013 vastaava luku oli 40%. Yleisintä väsymys, haluttomuus ja tarmottomuus olivat 15–24 -vuotiaiden nuorten ja nuorten aikuisten keskuudessa. (Sutela ym. 2019, 293–295.) Psykkisten ongelmien lisääntymisestä työikäisillä kertoo osaltaan myös mielenterveysongelmien nouseminen tuki- ja liikuntaelinsairauksien ohi yleisimmäksi työkyvyttömyyden syyksi (Ervasti ym. 2020, 2).

### 3.3 Työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalalla työ koostuu pitkälti vuorovaikutteisesta asiakastyöstä ja työn ydin muodostuu haasteellisessa elämäntilanteessa olevien asiakkaiden auttamisesta. Työ saattaa olla fyysisesti kuormittavaa, mutta erityisesti sosiaalialalla psykososiaalinen kuormitus haastaa työhyvinvointia, vaikka työ olisikin fyysisesti kevyttä. Psykososiaaliseen kuormitukseen vaikuttavat työn järjestelyihin liittyvät asiat, kuten työn määrä, kiire, vuorotyö, epäselvät tehtäväkuvat ja työnjako. Kuormitusta voi aiheuttaa myös työn sisältö eli haastavat asiakastilanteet, kohtuuton vastuu, jatkuvat keskeytykset, liiallinen tietomäärä tai liian yksitoikkoinen työ. Lisäksi työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät, kuten huono työilmapiiri, tuen puute työyhteisössä, huono tiedonkulku tai häirintä ja epäasiallinen kohtelu vaikuttavat psykososiaalisen kuormituksen kokemukseen. (Sosiaalialan työsuojelu ja -hyvinvointi 2016, 60–61.)

Sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa myös eettinen ja emotionaalinen kuormitus. Eettiset kysymykset ovat oleellisesti läsnä tämän alan työtehtävissä. Toisinaan sosiaali- ja terveysalan työpaikoissa saattaa kuitenkin syntyä arvostiriitoja, kun esimerkiksi kiire tai resurssipula haastavat toiminnan eettisyyttä. Työntekijät voivat kokea henkisesti erittäin kuormittavaksi tilanteet, joissa he joutuvat joko itse toimimaan tai havaitsevat työyhteisön toimivan vastoin omia arvojaan ja ammattietiikkaansa. Emotionaalinen eli tunnekuormittuminen on yleistä sosiaali- ja terveysalan työssä, jossa asiakkaiden kärsimys on läsnä arjen työssä.

Työntekijän halu auttaa asiakkaita ja jakaa heidän traagista todellisuuttaan voi altistaa työntekijän myötätuntostressille, joka pitkittyessään voi johtaa myötätuntouupumukseen. (Sosiaalialan työsuojelu ja –hyvinvointi 2016, 63.)

Wallin (2012, 86) nostaa väitöskirjassaan esiin, että vaikka työhyvinvoinnin kehitys on Suomessa mennyt parempaan suuntaan, kehitys ei kuitenkaan sosiaali- ja terveysalalla ole ollut yhtä myönteistä. Tällä alalla työ pitää sisällään paljon kiirettä ja sekä henkisiä että fyysisiä kuormitustekijöitä. Lisäksi sosiaali- ja terveysalan voimakkaat palvelurakennemuutokset ja palvelujen tuottamisen uudet toimintamallit haastavat johtamisen ja alan eettisyyttä sisältävän päätöksenteon. Salo ym. (2016, 23) ovat tarkastelleet sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia ja heidän mukaansa sosiaalityössä työstressi ja psyykinen oireilu ovat yleisiä työn kuormittavuuden vuoksi. Tutkimus osoittaa, että sosiaalityöntekijät olivat muita ammattiryhmiä useammin työkyvyttömänä mielenterveydenhäiriöistä johtuen.



## 4 MOTIVAATIO JA TYÖMOTIVAATIO

Ihminen tarvitsee motivaatiota kiinnostuakseen ja innostuakseen jostakin toiminnasta. Sen avulla hän voi saavuttaa asettamiaan tavoitteita sekä kehittää ja luoda uutta. Motivaatiota tarvitaan myös työelämässä ja sillä onkin suuri vaikutus työn tuottavuuteen, laatuun ja työntekijän työhyvinvointiin. Työmotivaation syntyyn ja ylläpitämiseen vaikuttavat moninaiset seikat, joita tullaan avaamaan seuraavissa alaluissa. (Sinokki 2016, 7.)

### 4.1 Motivaatio

Motivaatio-sanana taustalla on latinan kielinen termi *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Kantasana *motiivi* viittaa tarpeisiin, haluihin, sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkoihin ja rangaistuksiin. Motiivit vaikuttavat tiedostetusti tai tiedostamattomasti ihmisten toimintaan. (Ruohotie 1998, 36.) Motivaatio on ihmisen käyttäytymistä ohjaavien tekijöiden järjestelmä, joka aktivoi toimimaan ja ohjaa sekä säätelee toimintaa tavoitteiden suuntaan (Sinokki 2016, 60–61). Motivaatioon liittyy myös vireys ja voima, jotka aktivoivat ihmisen suoriutumaan mahdollisimman hyvin. (Mitchell 1982, 80–88, Piiraisen 2012, 11 mukaan.)

Motivaation syntyyn ja kasvamiseen vaikuttavat itsearvostus ja usko omaan kykyihin sekä mahdollisuuksiin. Odotusarvoteorian mukaan ihminen motivoituu jonkin tavoitteen tai tehtävän suorittamiseen, jos hän kokee sen sopivan haasteellisena ja uskoo suoriutumisesta seuraavan itselle toivottu palkkio tai hyöty. Tähän vaikuttavat kuitenkin ihmisen aiemmat kokemukset vastaavista tilanteista; onko niissä aiemmin onnistuttu vai ei. Motivaatio on siis myös dynaamista ja tilannesidonnaista, jolloin se voi vaihdella tilanteesta riippuen. Mitä kiinnostavampana ihminen näkee jonkin asian tai tavoitteen, sitä motivoituneempi hän on työskentelemään sen eteen. (Ruohotie 1998, 34, 41–42, 57.)

#### 4.1.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiota vahvistavat palkkiot ja kannusteet voivat palkita joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eroavat toisistaan juuri näiden erilaisten motiivien vuoksi. Kuitenkin ne täydentävät toisiaan ja yksilön motivaatio saattaa koostua sekä ulkoisista että sisäisistä tekijöistä. (Ruohotie 1998, 38.) Työtä voi tehdä joko sisäisesti tai ulkoisesti motivoituneena, mutta todennäköisimmin siinä on elementtejä kummastakin (Kumpulainen 2013, 45–46).

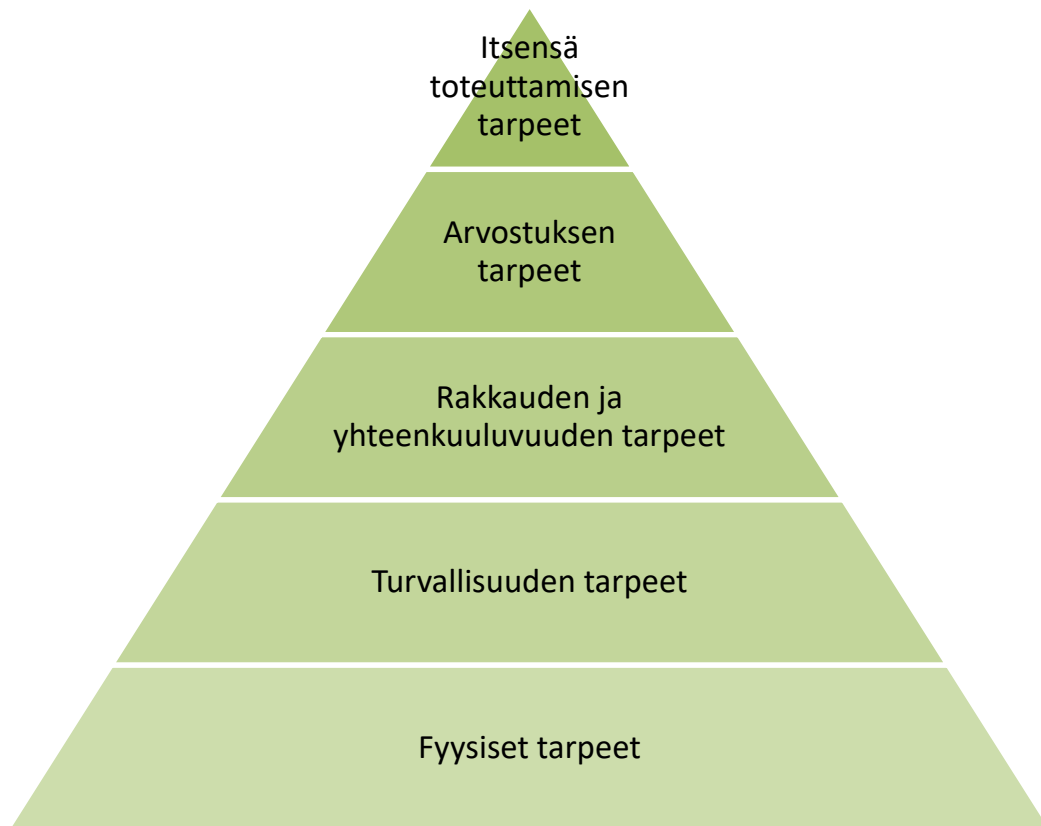
Sisäinen motivaatio laittaa yksilön toimimaan, koska toiminta itsessään on kiinnostavaa, tuottaa mielihyvää ja on yksilön arvomaailman mukaista (Aaltonen ym. 2020, 188; Vasalampi 2017, 55). Sinokki (2016, 236) listaa sisäisen motivaation lähteiksi vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen. Sisäiseen motivaatioon ihminen voi itse vaikuttaa valinnoillaan ja mahdollisuuksilla toteuttaa itseään ja siinä toiminta itsessään on tyydyttävää ilman ulkopuolisia tekijöitä tai vaikkapa palkkiota. Tällainen sisäisen motivaation toiminta tyydyttää korkeampia, itsensä toteuttamisen tarpeita. Sisäisen motivaation luoma palkitsevuus on ulkoisia palkintoja tehokkaampaa ja pidempikestoista. (Aaltonen ym. 2020, 187–188; Deci & Ryan 2000, 263; Piirainen 2012, 15; Ruohotie 1998, 38–39.) Sisäistä motivaatiota on kuitenkin hankala tai miltei mahdotonta kannustaa tai lisätä ulkoapäin. Esimerkiksi työpaikalla johtaja voi yrittää tarjota työtä, joka stimuloi työntekijän sisäistä motivaatiota, mutta hän ei voi suoraan synnyttää sitä työntekijässä. (Steptoe-Warren 2013, 167.)

Ulkoinen motivaatio sen sijaan syntyy ulkoisten ärsykkeiden ja kannusteiden seurauksena, jotka välittyvät esimerkiksi työyhteisön tai esimiehen kautta. (Kumpulainen 2013, 45). Tällöin yksilö ei ole niinkään kiinnostunut itse tekemisestä, vaan motivaatio syntyy ulkoisista kannusteista ja palkkioista tai rangaistuksen välttämisestä (Aaltonen ym. 2020, 188; Steptoe-Warren 2013, 167). Ulkoisia kannusteita voivat olla esimerkiksi palkka ja palkkiot, jotka palvelevat ihmisen perustarpeita, kuten fysiologisia tai turvallisuuden tarpeita. (Piirainen, 2012, 14.) Ne voivat olla myös aiheettomia statusarvoja kuten maine, tunnustus ja ylenemismahdollisuudet (Aaltonen 2020, 188). Johtamisen näkökulmasta ulkoista motivaatiota on helpompi ruokkia palkkioilla ja kannustimilla, jotka saattavat motivoida työntekijää työsuorituksen

suhteen (Steptoe-Warren 2013, 167). Ulkoisten kannusteiden henkinen palkitsevuus on kuitenkin kestoaltaan yleensä lyhytaikaista verrattuna sisäisen motivaation tuottamaan tyydytykseen, joten yksilö tarvitsee niitä toistuvasti, jotta motivaatio pysyy yllä (Ruohotie 1998, 38).

#### **4.1.2 Maslown tarvehierakia**

Erilaiset motivaatioteoriat pyrkivät selittämään ihmisen motivoitumiseen liittyviä syitä. Yksi tunnetuimmista teorioista on Maslow'n tarvehierarkia, jossa ihmisen tarpeet on jaoteltu pyramidin muodossa viiteen eri tasoon. Tarpeiden hierarkia perustuu siihen, että ihmisen perustarpeet on tyydytettävä ensin, minkä jälkeen pyritään saamaan tyydytystä ylempien tasojen tarpeille. Hierarkian alimmalla tasolla on fysiologiset tarpeet, joilla tarkoitetaan ihmisen selviytymisen kannalta välttämättömiä asioita, kuten ravinto, uni, lämpö ja muut kehon tarpeet. Toisella tasolla on turvallisuuden tarpeet, joita ovat muun muassa varmuus sekä fyysisiltä ja psyykkisiltä haitoilta ja vaaroilta suojautuminen. Kolmannen tason yhteenkuuluvuuden ja rakkauten tarpeet koostuvat hyväksynnästä, rakkaudesta, ystävydestä, välittämisestä ja yhteenkuuluvuuden tunteesta. Neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet eli itseenäisyys, itsekunnioitus sekä kiitoksen, kunnioituksen ja tunnustuksen saaminen. Ylimmällä eli viidennellä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, joka kattavat omat saavutukset, henkisen kasvun ja kehittymisen sekä luovuuden. (Maslow 1987, 56–57; Sinokki 2016, 73.)



Kuvio 1. Tarvehierarkia (mukaellen Maslow 1987, 56–57; Sinokki 2016, 73).

Maslow'n tarvehierarkiateoriassa motivaatio liittyy vasta hierarkian huipulla olevaan viimeiseen itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Eli tämän teorian mukaan ihmisen elämässä muiden perusasioiden on oltava kunnossa ja tarpeiden tyydytettynä ennen kuin innostus, luovuus ja kyky kehittää jotain uutta mahdollistuvat. Myöhemmin Maslow totesi, että tarpeiden tyydyttäminen ei välttämättä etenekään hierarkkisesti, vaan eri tarpeet saattavat korostua riippumatta toistensa tilasta. (Sinokki 2016, 72–74.)

## 4.2 Työmotivaatio ja työn imu

Työmotivaatio toimii työntekijän käyttövoimana, joka vaikuttaa työn tekemisen laatuun, tehokkuuteen sekä työntekijän innostukseen ja työhyvinvointiin (Sinokki 2016, 295). Työn imu on työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen suomentama termi hollannissa kehitetylle työhyvinvointikäsitteelle *work engagement* (Hakaniemi 2005, 28). Viimeisen vuosikymmenen aikana työn imu on terminä selkeästi

yleistynyt kirjallisuudessa ja tutkimuksissa ja sitä käytetään jopa yleisemmin kuin työmotivaatiota.

Työmotivaation syntyyn vaikuttavat niin työntekijän kuin työnkin ominaisuudet, mutta myös yhteiskunnalliset tekijät. Työntekijän oma persoonallisuus, asenne, kehittymishalukkuus, itseluottamus, ammatillinen minäkäsitys ja elämänhallinnan tunne vaikuttavat työmotivaation kehittymiseen. (Sinokki 2017, 772–773.) Merkittävää on myös kokemus työn tärkeydestä, mielekkyydestä ja hallittavuudesta. Työntekijän on pystyttävä sitoutumaan toimintaan ja koettava johtaminen ja kohtelu oikeudenmukaisena. (Sinokki 2016, 295). Vapaus, vastuu ja valta päättää sekä määritellä omaan työhön liittyviä asioita, esimerkiksi aikataulutusta, vahvistavat tunnetta työn hallittavuudesta ja työntekijän itsenäisyydestä, mitkä puolestaan vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioon (Manka & Manka 2016, 107). Odotusarvoteorian mukaan ihmisen motivaatiota ruokkivat sopivan haasteelliset tehtävät. Ne eivät siis saa olla liian helppoja tai vaikeita. Ihmisen on uskottava, että tehtävästä suoriutuminen tuottaa hänelle odotetun palkkion tai hyödyn. (Ruohotie 1998, 57).

Työpaikalla motivaatio näkyy työntekijän työhalukkuutena ja työtyytyväisyytenä, millä on suora vaikutus työntekijän omaan työhyvinvointiin sekä välillinen vaikutus koko työyhteisöön. Työmotivaatio on siis yksi työntekijän voimavara ja täysin ilman motivaatiota toimiva työntekijä altistaa oman hyvinvointinsa toiminnallaan. (Kumpulainen 2013, 44–46.) Työpaikoilla voidaan pyrkiä rakentamaan hyvää motivaatioilmapiiriä, sillä sellaisessa työyhteisössä työntekijöiden innostus ja korkea sisäinen motivaatio kannustavat heitä jatkuvasti parempiin suorituksiin. (Sinokki 2016, 250.)

Työn imua voidaan kuvailla tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaksi, jolloin työntekijä on tarmokas ja innostunut työstään ja pitää sitä merkityksellisenä. Tällöin työhön voi uppoutua siten, että ajan kuluminen unohtuu. (Hakanen & Kaltiainen 2020, 41–42). Tarmokkuus esiintyy energisyytenä ja henkisenä sietokykynä työskennellessä. Uppoutuminen taas näkyy täydellisenä keskittymisenä ja syventymisenä työskenteleyn. Näiden lisäksi omistautuminen heijastaa vahvaa sitoutuneisuutta ja kokemusta työn tärkeydestä. (Leiter & Bakker 2010, 2.)

Työn imu syntyy sopivan haastavissa työtehtävissä, joissa työntekijä pääsee käyttämään kapasiteettiaan ja osaamistaan ongelmien ratkaisemiseen, kontaktien luomiseen ja innovatiivisuuteen (Leiter & Bakker 2010, 2–3). Myös sosiaalinen tuki, palautteen saaminen, osaaminen ja johtaminen ovat kytköksissä työn imuun (Halbesleben 2010, 110–111). Manka ja Manka (2016, 107) korostavat niin ikään oman osaamisen käyttömahdollisuuksia, työn vastuullisuutta ja palautteen saamista työn motivoivuuteen vaikuttavina tekijöinä. Hakasen (2011, 5) mukaan työn imu ruokkii itseänsä ja lisää myönteisyyden kokemuksia jatkossakin. Työn imu eroaa työtyytyväisyydestä siten, että työn imua kokeva henkilö on innostunut työstänsä ja haluaa tehdä parhaansa. Työtyytyväinen henkilö sen sijaan on tyytyväinen nykytilaan, eikä siis välttämättä pyri tehostamaan toimintaansa. (Hakanen 2011, 22–23.)

Manka ja Manka (2016, 109) kuvaavat työn imua positiiviseksi tilaksi, jossa on kolme ominaisuutta; tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus näyttäytyy energisyytenä, sinnikkyutenä ja haluna panostaa työhön. Omistautuminen syntyy työn merkityksellisyyden kokemuksesta, innostuksesta ja ammattiylpeyden tunteesta. Uppoutuminen on voimakasta keskittymistä ja työhön paneutumista, jota kutsutaan myös flow-tilaksi. Työn imu vahvistaa työhön sitoutumista ja motivoi työntekijää antamaan parastaan työssään. Työn imun on havaittu olevan yhteydessä myös siviilielämän hyvinvointiin. Työn imun kokemus ei kuitenkaan ole pysyvä olotila, vaan on normaalia, että se vaihtelee.

### **4.3 Autonomia, itseohjautuvuus ja ammatillinen toimijuus työssä**

Yhteiskunnalliset muutokset ovat muokanneet työelämää yksilöllisempään suuntaan. Asiantuntijatyön ja itseohjautuvuuden korostuminen ovat haastaneet ja osin syrjäyttäneet perinteisen autoritaarisen johtamiskulttuurin. Työntekijöiden tulee ottaa entistä enemmän vastuuta omasta työstään ja sen tuloksellisuudesta. (Ryynänen ym. 2020, 246.)

Ammatillinen toimijuus liitetään aktiivisuuteen, osallisuuteen ja vaikutusmahdollisuuksiin omaa työtä ja elämää koskien. Sitä voi esiintyä niin yksilö-, työyhteisö- kuin organisaatiotasollakin. (Vähäsantanen ym. 2017, 7–9.) Hakanen ym. (2012, 12–13)

kuvaavat työntekijän vaikutusmahdollisuuksia tehtäviinsä työn yksilölliseksi muokkaamiseksi eli tuunaamiseksi. He toteavat, että mitä enemmän työntekijä voi vaikuttaa työnsä sisältöön ja sen toteuttamistapoihin, sitä epätodennäköisemmin hän leipääntyty työhönsä. Oma työ koetaan mielekkäämmäksi ja merkityksellisemmäksi, kun sitä voidaan muokata yhteensopivammaksi omien voimavarojen, tavoitteiden ja kiinnostuksen kohteiden kanssa. Myös Sinokki (2016, 228–229) kuvaa työn tuunaamisen nostavan työn mielekkyyttä ja merkitystä. Hänen mukaansa tuunauksen kohteena voi työtehtävien ja työn tekemisen tapojen lisäksi olla myös työpaikan sosiaaliset suhteet tai omat ajatukset työstä ja työn voimavaroista. Työntekijä voi esimerkiksi miettiä työpaikan vuorovaikutustilanteita; keiden kanssa vuorovaikutusta tapahtuu ja miten itse silloin toimii. Työn tuunaaminen voi olla kertaluonteista tai se voi olla pysyvä suhtautumistapa omaan työhön ja sen kehittämiseen.

Vapaaehtoisuus on Sinokin (2016, 236) mukaan yksi sisäisen motivaation lähde. Työelämässä tämä voidaan nähdä toteutuvaksi esimerkiksi itseohjautuvuutena ja mahdollisuutena vaikuttaa oman työnsä tekemisen tapoihin. Autonomisella työpaikalla työntekijät saavat itse päättää monista työhön liittyvistä asioista ja heillä on mahdollisuus ja vapaus toteuttaa itseään. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö työssä olisi tavoitteita, päämääriä, rajoja ja vaatimuksia.

Aikaisemmin on ajateltu, että työntekijöiden tavoittelemat vaikutusmahdollisuudet ja organisaation tähtääminen tuottavuuteen ovat toisilleen vastakkaisia näkökulmia. Viime vuosina on kuitenkin huomattu, että jos työn joustavuus luo tilaa työntekijän vaikutusmahdollisuuksille, se edesauttaa työntekijöiden motivoitumista ja sitoutumista. Näiden seurauksena innovatiivisuus kasvaa ja työhyvinvointi sekä tuottavuus paranevat. Jotta ammatillinen toimijuus on mahdollista, täytyy organisaation toimintakulttuurin mahdollistaa se ja esimiesten on kannustettava työntekijöitä jatkuvaan kehittämiseen. (Vähäsantanen ym. 2017, 7–9.)

#### **4.4 Sitoutuminen ja pysyvyys**

Motivaatio ja sitoutuminen kulkevat käsi kädessä tarkasteltaessa työntekijän työ- ja suorituskyyä (Koskialho 2014, 16). Sitoutuminenkin on yksi oleellinen osa työhy-

vinvointia, sillä silloin työntekijä kokee omat ja organisaation tavoitteet yhteneväisiksi ja pyrkii hoitamaan tehtävänsä mahdollisimman hyvin (Saari & Pyöriä 2012, 42). Lisäksi sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja suorituskyykyyn sekä vähentää poissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta (Koskialho 2014, 16).

Organisaation menestys ja työntekijöiden sitoutuminen ruokkivat toinen toisiaan. Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät ovat tehokkaita ja tuotteliaita, mikä auttaa organisaatiota parempaan tulokseen. Kun organisaation talous on vakaalla pohjalla, se pystyy huomioimaan työntekijöidensä panoksen esimerkiksi palkitsemisjärjestelmällä. (Saari & Pyöriä 2012, 43.)

Sitoutumattomuutta puolestaan aiheuttaa jatkuva kiire, liian pienet resurssit, organisaatiomuutokset ja epävarmuus (Saari & Pyöriä 2012, 41). Haastavassa tilanteessa ovat siis taloudellista ongelmien parissa kamppailevat organisaatiot, joilla taloudelliset tai henkilöstöön liittyvät resurssit ovat tiukassa. Taloudelliset vaikeudet voivat heijastua esimerkiksi lomautusten tai irtisanomisten pelkona, kun taas henkilöstöpula aiheuttaa kiirettä ja stressiä organisaatiossa jo työskenteleville. Painopisteeroistaan huolimatta kummankinlaiset tekijät voivat heikentää työntekijöiden työhön sitoutumista.



## 5 TYÖMOTIVAATION OSA-ALUEET

Työmotivaatio koostuu monista tekijöistä, joista osa liittyy työntekijään persoonallisuuteen ja elämänvaiheeseen ja osa taas työn ominaisuuksiin, työpaikkaan tai johtamiseen. Työntekijän oma elämäntilanne, työn sisältö, työympäristö ja työyhteisö ovat oleellisia seikkoja työmotivaation muodostumisessa. Lisäksi palkkiot ja kannustimet, työstä saatava palaute sekä työnantajan toiminta vaikuttavat työntekijän motivoitumiseen. (Sinokki 2016, 80.)

### 5.1 Elämäntilanteen vaikutus työmotivaatioon

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen koskettaa jokaista työntekijää. Tästä puhuttaessa nousevat kuitenkin tietyt elämänvaiheet useammin esille. Tutuin tilanne koskee yleensä pikkulapsiarjen yhdistämistä työelämään, jolloin lasten hoidon järjestämistä on sumplittava suhteessa työaikoihin. Yleistymässä on kuitenkin myös ikääntyvän tai muun huolen pitoa tarvitsevan omaisesta huolehtimisen yhdistäminen työssä käymiseen. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 6.) Myös äkilliset elämänkriisit tai työntekijän oma heikentynyt terveydellinen tilanne voivat aiheuttaa haastetta ja vaikuttaa työssä käymiseen. Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukeva organisaatiokulttuuri vaikuttaakin positiivisesti työtyytyväisyyteen sekä työpaikkaan sitoutumiseen (Toppinen-Tanner ym. 2016, 108.)

Työntekijöiden elämäntilanteet tuovat mukanaan vapaa-ajalta töihin monenlaisia tunteita ilosta ja onnellisuudesta suruun, vihaan tai katkeruuteen ja vastaavasti työssä heränneet tunteet välittyvät vapaa-ajalle. Työmotivaatio on kytköksissä tunteisiin, niin positiivisiin kuin negatiivisiin, sillä ne säätelevät energian määrää ja suuntaamista. Positiivisia tunteita kokevat työntekijät tavoittelevat pääsääntöisesti isompia ja haastavampia päämääriä kuin negatiivisten tunteiden vallassa olevat. Tavoitteiden saavuttaminen ruokkii entisestään positiivisia kokemuksia ja motivaatiota. Tunteet kertovat ihmiselle asioiden tärkeysjärjestyksestä sekä siitä, miten tavoitteissa on edistytty ja onnistuttu. Kyky hallita omia tunteita onkin oleellinen taito työelämässä. (Sinokki 2016, 198–208.)

## 5.2 Työn sisältö

Työntekijä, joka pystyy tuunaamaan omaa työtänsä itselleen kiinnostavaksi ja saa vastaansa mielekkäitä haasteita, saa työhönsä lisää energiaa ja innostusta. (Hakaniemi ym. 2019, 56). Mielekkäässä työssä työntekijä on innostunut, pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan ja haluaa todella panostaa tekemäänsä (Carlsson & Järvinen 2012, 11). Merkityksellisyyden kokemuksella on oleellinen vaikutus yksilön hyvinvointiin (Aaltonen 2020, 56).

Uusiauttin (2008, 183, 220) väitöskirjassa Vuoden Työntekijöinä palkitut menestyneet työntekijät näkivät tärkeänä että työ on mielekasta ja että heillä on mahdollisuus oppia uutta ja kehittää itseään sekä työtään. Tutkimuksen mukaan työmotivaatiota nosti työssä menestyminen, mikä oli seurausta ammattitaidon jatkuvasta päivittämisestä ja uusien haasteiden vastaanottamisesta.

## 5.3 Työympäristö ja työyhteisö

Sinokin (2011, 178) mukaan hyvä työyhteisö ja siitä saatu tuki parantavat niin työhyvinvointia kuin työmotivaatiota. Samalla tämä todennäköisesti heijastuu positiivisesti myös työn tuottavuuteen. Työpaikan hyvä motivaatioilmapiiri voi ruokkia koko työyhteisöä ja tartuttaa innostuksen ja itsensä kehittämisen kulttuuria työntekijöihin. Tällainen positiivinen flow-tila työyhteisössä edesauttaa työpaikan työhyvinvoinnin sekä materiaalisen menestyksen ja kilpailukyvyen kehittymistä (Sinokki 2016, 250–251.) Myös Melin ym. (2020, 31) ym. toteavat työyhteisöllä olevan suuri merkitys ihmisen työhyvinvointiin. Uusiauttin (2008, 220) tutkimuksessa työntekijät korostivat hyvän työyhteisön merkitystä työmotivaation ja työtyytyväisyyden kannalta. Tärkeänä pidettiin avointa ilmapiiriä ja työkavereiden toisilleen antamaa tukea ja palautetta. Vastaavasti työpaikan vähäinen sosiaalinen tuki ja huono työilmapiiri ovat altistavia tekijöitä mielenterveysongelmille ja heikentävät työkykyä (Sinokki 2011, 90). Työyhteisön hyvä motivaatioilmapiirin syntyminen vie aikaa ja vaatii yhteisön jäseniltä yhteistä panosta. Jatkuva kiire ja säästösyistä yhteishenkeä nostattavista juhlista tai tilaisuuksista, kuten tyhy-päivistä tai pikkujouluista karsiminen haastavat hyvän motivaatioilmapiirin syntymisen ja ylläpitämisen. (Sinokki 2016, 238.)

Työympäristöt ja työyhteisöt ovat tänä päivänä hyvin moninaisia etätyön yleistymisen vuoksi. Työtä voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta muun muassa teknologiaa hyödyntäen. Suurimpina hyötyinä etätyössä ovat työn ja ajankäytön tehottomuus sekä yksityiselämän tarpeiden huomioon ottaminen. (Sosiaalialan työsuojelu ja –hyvinvointi 2016, 73.) Työterveyslaitoksen *Miten Suomi voi?* –tutkimus-hanke tuottaa tutkimustietoa suomalaisten työntekijäryhmien työhyvinvoinnista koronapandemian aikana etätyö mukaan lukien sekä esittää suosituksia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Alustavien tulosten mukaan työn imu lisääntyi etätyössä kevään 2020 aikana, mikä johtui uusien, parempien työtapojen oppimisesta ja aiempaa itsenäisemmästä päätösten teosta. (Työterveyslaitos, [viitattu 13.11.2020].) Marraskuuhun 2020 mennessä etätyön jatkuminen oli kuitenkin vaikuttanut negatiivisesti osan etätyöntekijöiden työhyvinvointiin. Etätyössä uhkana oli etätyöapatia eli tylsistyminen, vapaamuotoisen vuorovaikutuksen puuttuminen työkavereiden kesken sekä puutteellinen työergonomia. Lisäksi esimiesten johtamisosaaminen ja jakaminen olivat koetuksella. (Työterveyslaitos 2020.) Etätyössä onkin vaarana sosiaalisten voimavarojen heikentyminen, mikäli työyhteisön tukea ei ole yhtä helposti saatavilla kuin työpaikalla (Työterveyslaitos, [viitattu 13.11.2020]).

Suomalaisen Fast Expert Teams -verkoston tutkijat selvittivät niin ikään keväällä 2020 etätyöhön siirtymisen ensivaikutuksia. Erityisesti julkisella sektorilla suurin osa työntekijöistä koki siirtymisen etätyöskentelyyn sujuneen hyvin ja työn tekemisen olleen tehokasta, tuloksellista ja tuottavaa. Kuitenkin osa työntekijöistä koki etätyöskentelyn hankalana, tehottomana ja sosiaalisesti eristävänä. Kotona työskentelyn hankaluutta lisäsivät muun muassa etäkoulussa olevat lapset ja etätyötä tekevä puoliso. 74% kyselyyn vastanneista koki työkavereista erillään olon kielteisenä ja 54% koki olevansa eristäytynyt. (Jyväskylän yliopisto 2020.) Keväällä 2021 LUT-yliopiston etätyötutkimuksen tuloksista nousi esiin etätyön aiheuttamat ongelmat kommunikoinnissa, jotka ovat johtaneet työpaikkaristiriitoihin. Etäyhteyksiä käytettäessä sanaton viestintä vähenee, jolloin ihmiset joutuvat korvaamaan tämän oheisviestinnän omilla tulkinnoillaan ja mielikuvillaan. (Virtanen 2021.) Fast Expert Teams -verkoston tutkijat uskovat, että etätyöntekeminen tulee yleistymään koronakriisin jälkeen, minkä vuoksi työpaikoilla olisi tärkeää kehittää etätyöolosuhteita ja kouluttaa työntekijöitä hyödyntämään teknologiaa parhaalla mahdollisella tavalla (Jyväskylän yliopisto 2020).

#### 5.4 Palkitseminen ja kannusteet

Uusiautti (2008, 88) keräsi väitöstutkimuksessaan *Tänään teen elämäni parhaan työn – Työmenestys Vuoden Työntekijöiden kertomana* kyselyjen ja haastattelujen avulla motivaatioon ja työnimuun vaikuttavia tekijöitä Vuoden Työntekijä –tunnuksella palkituilta henkilöiltä. Suurimmaksi tekijäksi työmotivaation kannalta nousi oma kokemus työssä onnistumisesta. Myös Hakasen (2005, 290–292) tutkimuksen mukaan onnistumisen kokemukset työssä sekä tunnustuksen ja arvostuksen saaminen olivat olennaisimpia asioita työmotivaation ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Hakasen ym. (2019, 42) *Henkilöstö strategisena resurssina* -tutkimusprojektissa sen sijaan nousi ilmi, että organisaatioissa, joissa oli käytössä palkitseminen ja tehokkuutta korostava johtamiskulttuuri, esiintyi myös enemmän työuupumusta. Palkkioiden ja hyväksynnän tavoittelu kasasi siis liikaa paineita monille työntekijöistä. Yleisesti työelämässä kaivattaisiin palautetta omasta työstä enemmän. Usein työntekijä voisi kuitenkin itsekin olla aktiivisempi palautteen hankkimisessa esimerkiksi työkavereilta tai esimieheltä. (Hakanen ym. 2019, 56.)

#### 5.5 Esimiestyö ja palaute

Työelämässä tapahtuneet muutokset ovat muuttaneet myös esimiestyötä. Tietojohdamisen lisäksi esimieheltä odotetaan myös tunnetason osaamista. Vuorovaikutus- ja viestintätaidot sekä kyky tunnistaa ja tukea työntekijöiden työhyvinvointia ovat tärkeitä. (Nummelin 2008, 11.) Työntekijöiden työmotivaation tukeminen johtamisen avulla ei ole yksinkertainen asia. Lähtökohtana usein kuitenkin on, että mikäli johtaminen koetaan hierarkkisenä, kontrolloivana ja yliohjaavana, se syö työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Johtamisella olisi pyrittävä luomaan työntekijöille edellytykset tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja onnistua työssään. (Aaltonen ym. 2020, 188.) Esimerkiksi ajantasaisen teknologian takaaminen työntekijöille voi mahdollistaa henkilöstön kykyjen ja luovuuden käyttämisen täysimittaisesti, kun työvälineet ovat kunnossa (Sinokki 2016, 250). Esimieheltä vaaditaan sparraus- ja valmennustaitoja, joiden avulla hän pystyy tukemaan ja mahdollistamaan työntekijöidensä kehittymistä ja työskentelyn tavoitteiden saavuttamista. Johtamistyössä on tärkeää myös

huomioida työntekijöiden yksilölliset erot siinä, mitkä seikat motivoivat ketäkin työntekijää. (Aaltonen ym. 2020, 188.)

Uusiauttin (2008, 187) tutkimuksessa esimiehen tukea arvostettiin ja esimiehen rooli nähtiin erityisen tärkeänä, mikäli työyhteisössä ilmeni ristiriitoja. Työntekijät korostivat, että työn tavoitteet ja motiivit niiden saavuttamiseksi on hyvä olla selvillä. Tärkeää olisi, että työntekijä saa onnistuneesta työstä välitöntä palautetta ja mahdollisesti tulee vielä palkituksi tuloksistaan.

Hakasen ym. (2019, 40–42) tutkimusprojektissa todettiin, että pehmeät henkilöstöjohtamisen käytännöt vahvistivat työnimua. Hyvä perehdyttäminen, toimiva viestintä, onnistunut muutosjohtaminen ja työntekopaikan ja -ajan joustot olivat merkittäviä tekijöitä organisaatioissa, joissa työn imua koettiin eniten. Myös työhyvinvointia tukeva toiminta ja henkilöstöresurssoinnin toimivuus vaikuttivat positiivisesti työn imuun. Sen sijaan kovat HR-käytännöt, kuten palkitseminen ja suorituksen johtaminen oli yleisempää organisaatioissa, joissa työn imu oli heikoin.

Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt ja palveleva esimiestyö ovat tärkeässä roolissa sitoutuneen ja hyvin voivan henkilöstön takaamisessa. Lähiesimieheltä vaaditaan taitoja olla empaattinen, kuunteleva ja työntekijöitään arvostava, mutta samalla vastuuttaa ja innostaa työntekijät parhaisiin suorituksiinsa. (Hakanen ym. 2019, 54.) Aktiivisen vuoropuhelun ja tiedottamisen avulla esimies pystyy osaltaan vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin ja lisäämään henkilöstön luottamusta organisaatiota kohtaan (Työturvallisuuskeskus [viitattu 19.3.2021]). Lahtisen (2018, 37) mukaan erityisesti muutostilanteissa esimies voi parantaa avointa, luottamuksellista ilmapiiriä riittävällä viestinnällä ja tiedottamisella.

## 5.6 Työmotivaation tukeminen

Henkilöstön työmotivaatio ja työn imu vaikuttavat organisaation toimivuuteen, kustannustehokkuuteen sekä työn tai palvelun laatuun (Sinokki 2016, 11; Hakanen 2017, 129–130). Niitä tukemalla ja vahvistamalla saadaan henkilöstön voimavarat ja osaaminen paremmin käyttöön, mikä parantaa organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä (Työ- ja elinkeinoministeriö, [viitattu 19.10.2020], 9).

Työajoilla on vaikutusta sekä työhyvinvointiin että työkykyyn, sillä työntekijän on koettava hallitsevansa työn määrä suhteessa käytettävissä olevaan työaikaan. Ergonomisesti hyvin suunnitelluilla työajoilla voidaan edesauttaa työssä suoriutumista, tuottavuutta ja palautumista. Niillä voidaan myös vähentää työn kuormittavuutta ja työstressiä sekä tukea työkyvyn ja työmotivaation säilymistä. (Sosiaalialan työsuojelu ja –hyvinvointi 2016, 56, 59.) Työaikojen järjestelyillä voidaan lisäksi tukea työn ja muun elämän yhteensovittamista (Toppinen-Tanner ym. 2016, 108). Tällöin olisi tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet, kuten elämäntilanteeseen ja terveydentilaan liittyvät seikat. (Sosiaalialan työsuojelu ja -hyvinvointi 2016, 56, 59).

Organisaatioissa, joissa työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työmotivaatiosta huolehditaan, panostetaan selkeisiin johtamiskäytäntöihin, muutosten toteuttamiseen yhdessä, työn ja ympäristön kehittämiseen, oikeudenmukaiseen palkitsemiseen, arvostuksen osoittamiseen ja tuen antamiseen sekä kannustetaan oppimiseen ja kehittymiseen. Tämä vaatii osaamista henkilövoimavarojen johtamisessa. Tulevaisuuden työpaikoilla on tärkeä kiinnittää huomiota myös työn mielekkyyden ja innostavuuden kehittämiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, [Viitattu 19.10.2020], 18.) Sironkin (2017, 772–773) mukaan juuri mielekkääksi, merkitykselliseksi ja tärkeäksi osaksi kokonaisuutta mielletty työ on sellainen, joka motivoi työntekijää. Myös kokemus työn hallinnasta, sekä johtamisen ja kohtelun oikeudenmukaisuudesta ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Työn imua voidaan edistää työn tuunaamisella. Tämä tarkoittaa työntekijälähtöistä työn kehittämistä, jolloin työntekijä itse säätelee ja tasapainottaa työn voimavaroja sekä vaatimuksia ja siten edistää työhyvinvointiaan. (Työterveyslaitos 2020.) Manka ja Manka (2016, 111–112) kutsuvat työn tuunaamista myös työn rikastamiseksi tai muokkaamiseksi. He nostavat esiin muutamia ehdotuksia, joilla työntekijä voi itse pyrkiä vaikuttamaan omaan työhönsä ja tehdä siitä mielekkäämpää. Ensimmäinen keino on pyrkiä lisäämään työn rakenteellisia voimavaroja, kuten itsenäisyyttä, vaihtelevuutta ja kehittymisen mahdollisuuksia. Toinen tapa on sosiaalisten voimavarojen eli tuen, palautteen, ohjauksen ja yhdessä kehittämisen lisääminen. Kolmas ehdotus on pyrkiä lisäämään työn vaatimuksia ja työpainetta tai pohtia uudelleen työn merkitystä.

Työterveyslaitos on *Henkilöstö strategisena resurssina* -tutkimuksessaan havainnut, että kuntasektorilla työn kuormittavat vaatimukset ovat lisääntyneet ja työn voimavarat heikentyneet, joten työn tuunaamiselle on tarvetta. (Työterveyslaitos 2020.) Työterveyslaitos onkin kehittänyt *Työn imua työtä tuunaamalla* -verkkovalmennuksen, jonka avulla työntekijää kannustetaan käytännönläheisesti kokeilemaan erilaisia vaihtoehtoja työn tuunaamiseksi (Työterveyslaitos [viitattu 13.11.2020]). Petäjäveden kunta osallistui vuonna 2019 testiryhmänä verkkovalmennukseen 112 koeryhmään ja 56 kontrolliryhmään kuuluvan työntekijän voimin. Työntekijät tuunasivat etenkin työn sosiaalisia voimavaroja lisäämällä tiimityötä, palautteen antamista ja pyytämistä, asiakkaiden huomioimista ja lounastamalla eri työkavereiden kanssa. Työntekijät oppivat myös rajaamaan, priorisoimaan ja tauottamaan työtänsä aiempaa paremmin. Alustavat tulokset osoittavat, että koeryhmässä työn tuunaaminen lisääntyi lähtötasoon ja kontrolliryhmään verrattuna. Lisäksi koeryhmäläiset kokivat työn imua useammin kuin ennen verkkovalmennusta. (Työterveyslaitos 2020.)

Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on avainasemassa organisaation kasvua ja kehitystä tarkasteltaessa. Siksi olisi tärkeää, että esimies pystyisi tukemaan työntekijöiden motivaation ylläpitämistä. (Kumpulainen 2013, 44.) Työmotivaatioon vaikuttaminen ei kuitenkaan ole työnantajalle yksinkertaista, sillä sisäinen motivaatio kumpuaa työntekijän omista intresseistä ja on siten melko pysyväisluonteista. Esimies voi kuitenkin johtamisella pyrkiä vaikuttamaan työn organisointiin liittyviin tekijöihin, kuten itsenäisen työtteen mahdollistamiseen, työntekijän taitojen hyödyntämiseen sekä vuorovaikutukseen ja palautteen saamiseen. Esimiehen tehtävä organisaatiossa on myös vision selkeyttäminen sekä työntekijöiden innostaminen kehittämiseen ja laadunparantamiseen. Tärkeää on valaa työntekijöihin uskoa, että he ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita, jotka kykenevät ratkomaan haasteita ilman, että niihin tarvittaisiin aina esimiehen apua. (Sinokki 2016, 15, 146.) Nummelin (2008, 144–145) muistuttaa organisaation johdon luovan puitteet hyvinvoinnin kehittämiseksi ja työhyvinvointia tukevalle esimiestyölle. Hän korostaa, että kaikissa organisaatioissa on mahdollista kehittää hyviä käytäntöjä ja toteaa, että huomisen työkyky rakennetaan tänään. Siksi organisaatioissa on yksittäisten prosessien sijaan huomioitava kaikki työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat tekijät kokonaisuutena ja tehtävä työhyvinvoinnin tukemisesta tavoitteellista, suunnitelmallista ja arvioitavissa olevaa toimintaa, johon koko henkilöstö osallistuu.

Aikaisemmin tehtyjen Pro Gradu -tutkimusten mukaan työmotivaatiota tukevat tekijät voivat vaihdella muun muassa organisaatiosta ja alasta riippuen. Suhosen (2017, 35–39) tutkielmassa tekniikan alan kohdeorganisaatiossa työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttivat eniten työstä saatava palkkio, työympäristö ja ilmapiiri sekä itse työ. Sen sijaan Tornbergin (2012, 87–90) tutkimuksen mukaan erään kansainvälisen sisustusmyymäläketju henkilöstön työmotivaatiota voitiin tukea huomioimalla työntekijöitä yksilöinä mielekkäillä etenemismahdollisuuksilla, arvostuksella sekä reilulla ja oikeudenmukaisella kohtelulla työntekijöiden välillä. Kuitenkin myös työilmapiirillä ja palkkauksella oli merkitystä tässäkin organisaatiossa. Virolainen (2020, 53–54) puolestaan tutki sosiaalityöntekijän työmotivaation tukemista organisaation muutoksessa. *Hänen* mukaansa työmotivaatiota tukivat organisaation mahdollistama työhön sitoutuminen, tiimin tuki ja yhteisöllisyys, riittävä informaatio, kommunikaatio ja koulutus, työn johtaminen sekä autonomia ja työn emotionaalisen kuorman hallinta. Palkkauksen merkityksestä ei näissä tutkimustuloksissa ollut mainintaa lainkaan. Malinen (2020, 96–98) selvitti hoivatyöntekijöiden motivaatiota ja työsitoutumista eräässä suomalaisessa sosiaali- ja terveystieteiden organisaatiossa. Hänen tulostensa mukaan hoivatyöntekijöiden sisäinen motivaatio sekä sitoutuminen itse työhön, työkavereihin ja asiakkaisiin olivat melko vahvoja. Vastaavasti organisaatiositoutumisen ulottuvuudet sekä ulkoinen motivaatio olivat heikompia. Tämän perusteella hoivatyöntekijöiden työmotivaatiota voitiin siis tukea parhaiten vahvistamalla autonomian kokemusta ja monipuolisia vaikutusmahdollisuuksia sekä lisäämällä positiivista palautetta.



## 6 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI JA MENETELMÄT

### 6.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistyy konkreettinen kehittämistoiminta ja tutkimuksellinen lähestymistapa. Lähtökohtana on usein käytännön ongelmat ja kysymykset, jotka ohjaavat tutkimuksen tiedonhankintaa. Tavoitteena on jokin konkreettinen muutos, mutta tutkimuksellisen kehittämistoiminnan aikana tuetaan myös tietoa tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen avulla pyritään siis löytämään uutta tietoa ja uusia asioita, joita sitten kehittämistoiminnan avulla sovelletaan ja viedään käytäntöön. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on viitteitä sekä teellisestä tutkimuksesta että kehittämistyöstä. Tutkimuksellisuus näkyy siinä suunnitelmallisena tiedon tuottamisena ja analysointina erottaen sen näin tavallisesta kehittämistoiminnasta, joka tähtää vain käytännön kehittämisen tuloksiin. (Toikko & Rantanen 2009, 19–23, 155–156.)

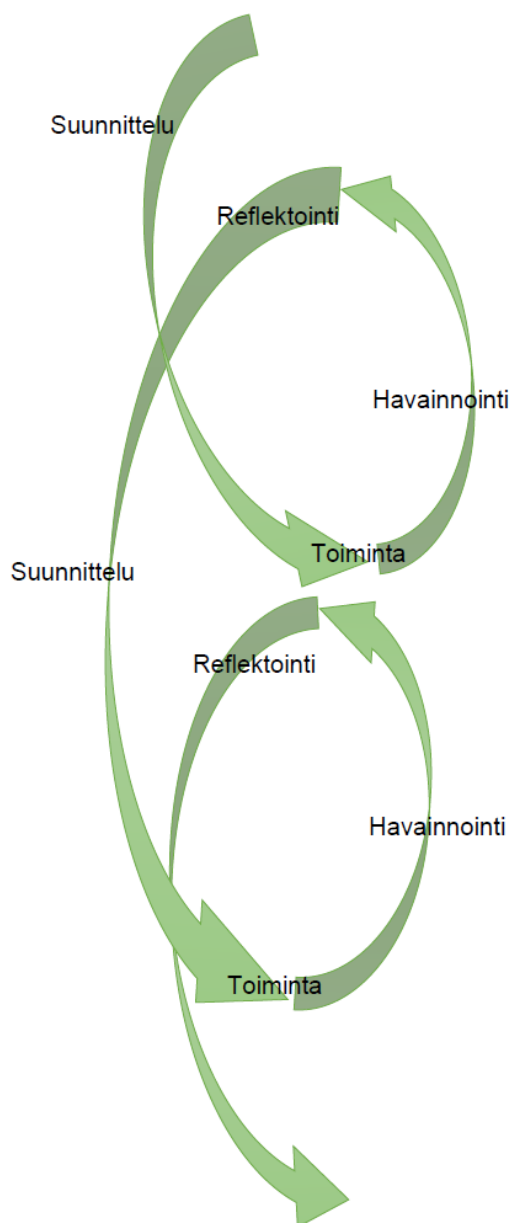
Kehittämisprosessi muodostuu erilaisista vaiheista; perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja levittäminen. Kehittämistoimintaa aloitettaessa tutkijan on selvitettävä lähtökohdat ja perustelut siihen mitä ja miksi kehitetään. Tavoite on syytä määritellä mahdollisimman tarkasti ja konkreettisesti. Se voi olla esimerkiksi jokin nykytilanteen ongelman poistaminen tai tulevaisuuden vision toteuttaminen. Kehittämistoiminnan organisoinnilla suunnitellaan ja valmistellaan itse toteutusta; hankitaan tarvittavat luvat sekä määritellään resurssit ja toimijat. Toteutusvaiheessa tavoitteen eteen työskennellään, tehdään kokeiluja ja kerätään palautetta mieluiten aidossa ympäristössä. Tämän jälkeen seuraa kehittämisprosessin arviointi, jossa punnitaan onnistumiset, epäonnistumiset ja opitut seikat. Näitä peilataan suhteessa prosessille asetettuihin tavoitteisiin; onko niissä onnistuttu ja miltä osin? Tulosten levittäminen ja juurruttaminen voidaan nähdä kehittämisprosessista irrallisena vaiheena, sillä se vaatii oman panostuksensa eikä välttämättä ole enää tutkijan tehtävänä. (Toikko & Rantanen 2009, 56–63.)

Kehittämistoiminnan vaiheiden ilmaantumista kehittämisen aikana voidaan kuvata lineaarisesti, tasolta toiselle, spiraalina tai spagettimaisesti etenevänä prosessina

(Toikko & Rantanen 2009, 56). Tämä kehittämistyö mukailee spiraalimallia, joten siksi sitä avataan tässä tarkemmin.

Spiraalimallia hyödyntävä kehittämistoiminta on syklimuotoinen prosessi, jossa samat vaiheet voivat toistua useampaan kertaan. Nämä vaiheet ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Spiraalimallissa kehittämisprojektin tuloksia arvioidaan aina uudelleen ja seuraavilla kierroksilla täydennetään edellisten syklien tuloksia. Tämä kehittämismenetelmä vaatii pitkäjänteistä työskentelyä ja kehittämistoiminta saattaa täsmentyä vasta prosessin aikana. (Toikko & Rantanen 2009, 66–67.)

Seuraavan sivun kuviossa esitellään tämän kehittämistyön prosessikaavio spiraalimallin mukaisesti. Kehittämistyössä toteutui kaksi täyttä spiraalia suunnittelusta reflektointiin. Kuvion oikeaan laitaan on listattu kehittämisprosessin konkreettiset toimenpiteet aikajanamaisesti ylhäältä alaspäin.



#### SUUNNITTELU (talvi-kevät 2020)

- Aiheen hahmottelu ja keskustelu organisaation kanssa
- Ideapaperin/opinnäytetyön suunnitelman laatiminen
- Tutkimuskysymysten muotoilu
- Tutkimusluvan hakeminen & sopimuksen tekeminen organisaation kanssa
- Tutkimusmenetelmien valinta

#### TOIMINTA JA HAVAINNOINTI (kesä-syky 2020)

- Puolistrukturoidun kyselyn laadinta
- Sähköisen kyselyn toteuttaminen
- Teoriapohjan hankkiminen

#### REFLEKTOINTI (syky 2020)

- Kyselyn tulosten analysointi

#### SUUNNITTELU (syky 2020)

- Kehittämismenetelmän valinta ja jatkoprosessin suunnittelu

#### TOIMINTA JA HAVAINNOINTI (talvi 2021)

- Fokusryhmähaastattelut
- Teoreettisen viitekehyksen loppuun kokoaminen

#### REFLEKTOINTI (talvi-kevät 2021)

- Haastattelujen tulosten analysointi
- Johtopäätökset ja raportointi
- Valmiin opinnäytetyön ja tulosten esittely organisaatiolle

Kuvio 2. Kehittämistyön prosessi (mukaellen Toikko & Rantanen 2009, 67).

## 6.2 Kehittämistyön metodologia

Kehittämistyö edustaa praktista tiedonintressiä, jossa korostuu kaikkien kehittämistoimintaan osallistuvien välinen vuorovaikutus ja vastavuoroisuus. Kehittämistoiminta on luonteeltaan prosessimaista, jolloin aluksi määritellään ongelmat yhdessä ja suunnitellaan toimet niiden ratkaisemiseksi. Tarvittaessa suunnitelmaa korjataan

ja muokataan prosessin edetessä. (Kyrölahti & Hemminki 2017.) Tässä kehittämistyössä kehittämisen metodeina käytettiin sähköistä kyselyä sekä fokusryhmähaastattelua. Opinnäytetyö toteutettiin ja analysoitiin pääasiassa laadullisin menetelmin, mutta sähköisessä kyselyssä oli muutama monivalintakysymys, joiden tulokset tuottivat määrällistä tietoa.

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto 2015). Siinä ei ole tavoitteena löytää ehdotonta totuutta, vaan kuvata, tulkita ja luoda käsitystä tutkittavasta asiasta, sen taustoista ja merkityssuhteista. Tutkimukseen ja sen kulkuun vaikuttavat muun muassa tutkimusolosuhteet ja kulttuuri, aikataulu sekä tutkijan ja tutkimuskohteen välinen suhde. (Vilka 2015, 120.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisessä yleisimmin käytetyt menetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin pohjautuva tieto. Näitä voidaan käyttää joko yksittäin tai hyödyntää useampaa menetelmää tutkimuskohteesta, -asetelmasta ja -ongelmista riippuen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Laadullisessa tutkimuksessa ei etukäteen voida määritellä, miten paljon aineistoa tulee kerätä, vaan sitä kootaan niin paljon, kunnes sitä on tutkimusongelman kannalta riittävä määrä. Kun aineistoa on kerätty niin paljon, ettei kerääminen tuota enää uutta tietoa vaan alkaa toistamaan itseään, aineisto kylläntyy eli saavuttaa saturaatiopisteen. Tätä pidetään yhtenä tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä. (Toikko & Rantanen 2009, 124.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi on syklinen prosessi, joka toteutetaan vapaammin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Aluksi kerätty aineisto yhteismitallistetaan eli litteroidaan; esimerkiksi haastatteluaineisto puretaan ja kirjoitetaan tekstimuotoon sana sanalta. Analyysillä haetaan tutkimusaineistosta vastauksia tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Analyysimenetelmien valintaan vaikuttavat tiedonkeruumenetelmät ja tutkimusotteet. (Kananen 2014, 18–19, 42, 99.) Laadullisen aineiston analyysimenetelmiä ovat esimerkiksi sisällönanalyysi, diskurssianalyysi, Grounded Theory ja narratiivinen analyysi (Jyväskylän yliopisto 2015).

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu tutkittavan kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla (Jyväskylän yliopisto 2015). Määrällisessä tutkimuksessa edetään laadullista tutkimusta selvemmin vaihe vaiheelta;

aineiston keräämisen jälkeen tiedot muokataan tilastollista käsittelyä edellyttävään muotoon, jonka jälkeen aineistoa käsitellään tilastollisin menetelmin. Määrällisen tutkimuksen aineiston kerääminen on myös selkeämmin rajattua kuin laadullisessa tutkimuksessa. Määrällinen aineisto esitetään havaintomatriisissa numeerisessa muodossa. Mikäli analyysi osoittaa, että aineistoa ei ole riittävästi, sitä hankitaan lisää, jonka jälkeen analyysia jatketaan. (Uusitalo 2001, 79–80.)

Määrällinen ja laadullinen tutkimus eivät ole toisiaan poissulkevia vaan niitä voidaan käyttää toisiaan täydentävinä tutkimustapoina. Oleellista on valita tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta toimivat menetelmät. Esimerkiksi kvantitatiivisella survey-tutkimuksella voidaan luoda pohjaa kvalitatiivisia haastatteluja varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 136–137.)

### **6.2.1 Sähköinen kysely**

Kysely on yksi survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä ja tapa kerätä tietoa tutkittavasta aiheesta. Aineisto kerätään standardoidusti eli kaikkien vastaajien kohdalla kysytään samat asiat täsmälleen samalla tavalla. Tutkimusta suunnitellessa tutkijan on arvioitava, kuinka formaali ja strukturoitu kyselyn on tarpeen olla vai onko tutkimusasetelman syytä olla vapaampi. Kysely voi sisältää avoimia kysymyksiä, suljettuja monivalintakysymyksiä, asteikkoihin perustuvia kysymyksiä tai kaikkia näistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 193–194, 198–200.) Yksi yleisimmistä monivalintakysymysten mitta-asteikoista on Likertin asteikko, jota käytettiin tämän kehittämistyön kyselyn määrällisissä kysymyksissä. Likertin asteikossa on yleensä pariton määrä vastausvaihtoehtoja eli useimmiten viisi-, seitsemän- tai yhdeksänportainen vastausasteikko. Vastausvaihtoehtojen numerot on avattu sanallisella selitteellä kysymyksen yhteydessä, eikä yleensä tarjolla ole ”en osaa sanoa” -vaihtoehtoa. (Valli 2018, 106–107.)

Kyselyn etuna on se, että sillä voidaan tehokkaasti kerätä laaja tutkimusaineisto. Sähköisesti toteutetun kyselyn vastaukset saadaan tallennettua ja vastauksia voidaan analysoida tietokoneen avulla. Sähköisen kyselyn avulla voidaan ajankäytön lisäksi minimoida myös kustannusten syntyminen. Kyselyn otanta ja vastaajamäärä vaikuttavat siihen, miten yleistettävää tietoa kyselyn avulla voidaan saada. Pienen

otannan tai vastaajamäärän myötä aineisto voi jäädä varsin suppeaksi. Kyselytutkimuksen heikkoutena on myös se, että tutkija ei voi olla varma vastaajan huolellisuudesta, rehellisyydestä tai siitä, että vastaaja on ymmärtänyt kysymykset oikein. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

### 6.2.2 Fokusryhmähaastattelu

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Tiedonkeruussa se on joustava ja ainutlaatuinen menetelmä, sillä siinä tutkija itse on suorassa vuorovaikutuksessa tutkimukseen osallistuvien kanssa. Sen avulla voidaan yleensä kerätä kyselyä syvempää tietoa, sillä haastattelun aikana tutkijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ja poiketa aiemmin suunnitellusta kysymysrungosta. Haastattelu korostaa myös tutkimukseen osallistuvan subjektiivisuutta, mikä voi rohkaista tuomaan asioita vapaammin esille, kuin kirjallisessa, anonyymissä kyselyssä. Haastattelun käytön haasteena on sen työläys. Haastattelun suunnitteleminen, toteutus ja jälkipurku; esimerkiksi litterointi ja analysointi, vievät tutkijalta aikaa. Haastattelussa riskinä on myös osallistujan luottamus ja kyky avoimeen keskusteluun. Osallistuja saattaa haluta antaa itsestään todellisuutta paremman kuvan ja välttää itselleen negatiivisista asioista puhumista. Haastattelu tuottaa konteksti- ja tilannesidonnaista tietoa, joten tuloksista ei voida tehdä laajoja tai yleismaailmallisia johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–207.)

Haastattelu voidaan suorittaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelut ovat yleisimpiä ja ne ovat aloittelevalla tutkijalla yleensä helpomman tuntuisia, mutta ryhmähaastattelujenkin suosio on kuitenkin lisääntynyt. Ryhmähaastattelut ovat yleensä yksilöhaastatteluja vapaamuotoisempia, sillä osallistujat voivat vastata kysymyksiin melko spontaanisti ilman tarkkaa vuorojärjestystä ja toisten osallistujien vastauksia kommentoiden. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61.)

Fokusryhmähaastattelu-termi on johdettu englanninkielisestä ilmauksesta *focus group interview* ja siitä käytetty myös suomennosta täsmäryhmähaastattelu. Fokusryhmähaastattelu toteutetaan ennalta valitulle joukolle, jolla on mielipiteitä, tietämystä tai asiantuntemusta haastateltavasta asiasta. Yleisesti ryhmän koko on noin kuudesta kahdeksaan henkilöä. Fokusryhmähaastattelulle on määritelty tavoite,

jonka tutkija eli haastattelija kertoo haastateltaville. Haastattelija toimii fokusryhmähaastattelussa puheenjohtajana esittäen kysymyksiä, pyrkien saamaan aikaan vapaata keskustelua ja rohkaisten hiljaisempiakin osallistujia kertomaan näkemyksensä. Haastattelija ei kuitenkaan sekaannu keskustelun kulkuun eikä johdattele vastaajia. Fokusryhmähaastattelu pyritään saamaan mukavaksi ja rennoksi tilaisuudeksi, jonka kesto on noin 45-60 minuuttia. Tarvittaessa haastattelija voi käyttää apuna nauhoitus- ja videolaitteita. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 62.)

Fokusryhmähaastattelua käytetään yleensä silloin, kun tavoitteena on kartoittaa haastateltavien tarpeita ja asenteita tai kehittää uusia ideoita ja palveluja. Fokusryhmähaastattelun etuna on ajansäästö ja kustannustehokkuus, koska tietoa pystytään keräämään samanaikaisesti useilta vastaajilta. Ryhmällä eli monen ihmisen yhtäaikaisella osallistumisella haastatteluun voi olla sekä positiivinen että negatiivinen vaikutus. Parhaimmillaan osallistujat saavat rohkeutta ja ideoita toistensa puheenvuoroista, kun dialogisuus toimii hyvin. Haasteena ryhmähaastattelussa vastaavasti on se, että ryhmässä voi olla dominoivia osallistujia, jotka ovat koko ajan äänessä, jolloin hiljaisemmat ja aremmat osallistujat eivät pysty tuomaan omia mielipiteitään julki. Tähän haasteeseen ratkaisuna voi mahdollisuuksien mukaan käyttää kahta haastattelijaa, jolloin toinen toimii kysymysten esittäjänä ja toinen vastaa puheenvuorojen tasaisesta jakautumisesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63.)

### **6.3 Aineiston keruu**

Kehittämistyö toteutettiin Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöiden ja tavoitteena oli kerätä tietoa koko henkilökunnalta kaikki ammattiryhmät huomioiden. Tutkimuksen tiedonkeruussa käytettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Koska tietoa haluttiin kerätä aluksi koko organisaation henkilökunnalta ja tarjota kaikille työntekijöille mahdollisuus osallistua, valikoitui ensimmäiseksi aineistonkeruumenetelmäksi sähköinen Webropol-kyselylomake, sillä se on nopea tapa kerätä tietoa suuriltakin vastaajajoukoilta. Lisäksi lomake on helppokäyttöinen ja mahdollistaa vastaamisen mihin aikaan hyvänsä sillä aikavälillä, jonka kysely on avoinna. Alun perin kyselytutkimus oli suunniteltu tehtäväksi keväällä 2020, mutta COVID-19 -ti-

lanne aiheutti niin paljon tilapäisiä muutoksia monien työntekijöiden työssä, jotta kyselyä päätettiin siirtää myöhempään ajankohtaan syksyille 2021. Kuntayhtymän henkilökuntaa informoitiin ennen kesälomien alkua syksyllä tulossa olevasta työmotivaatiokyselystä henkilöstöinfon yhteydessä.

Sähköinen kyselytutkimus toteutettiin syyskuussa 2021 pääasiassa avoimilla kysymyksillä varustetulla kyselylomakkeella, mutta mukana oli myös muutamia strukturoituja kysymyksiä. Pääpaino oli kuitenkin avoimilla kysymyksillä liittyen työmotivaatiota tukeviin tekijöihin. Kyselylomakkeen avulla pystyttiin antamaan kaikille työntekijöille mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Kysely toteutettiin pääasiassa laadullisena sen vuoksi, että työntekijöiden ja oletettavien vastaajien määrä tiedettiin jäävän liian vähäiseksi pelkästään määrällistä tutkimusta ja sen luotettavuutta ajatellen. Kyselyssä oli mukana muutamia määrällisiä kysymyksiä esimerkiksi taustatietokysymyksissä, jotta tuloksia pystyttiin vertailemaan muun muassa yksiköittäin ja työkokemusvuosittain.

Sähköisen kyselytutkimuksen jälkeen oli alun perin tarkoitus syventyä aiheen jatko-työstämiseen yhdessä koko organisaation henkilökunnan kanssa kehittämismenetelmiä hyödyntäen. COVID-19 -tilanteen vuoksi yhteisten joukkotilaisuuksien järjestäminen ei ollut mahdollista, eikä kehittämismenetelmien käyttö etäyhteyksien kautta vaikuttanut riittävän toimivalta ratkaisulta. Tämän vuoksi toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui fokusryhmähaastattelut, joilla haluttiin saada syvempää tietoa ja kokemuksia henkilöstön työmotivaatiosta. Resurssisyistä fokusryhmähaastatteluja ei voitu toteuttaa koko organisaation henkilöstölle. Haastatteluja suunniteltaessa arvioitiin, että kolmelta fokusryhmältä kerättävä aineisto tuottaa riittävän määrän tutkimukseen tarvittavaa tietoa. Haastattelujen kohteiksi valikoituivat organisaatiossa jo toimivat valmiit tiimit, joiden työntekijät olivat keskenään tuttuja toisilleen, minkä oletettiin helpottavan ja madaltavan kynnystä osallistua haastatteluun.

### **6.3.1 Kysely organisaation henkilökunnalle**

Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöiden henkilökunnalle toteutettiin Webropolin kautta sähköinen kysely työmotivaatioon liittyen syyskuussa 2020. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse 14.9.2020 ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa



27.9.2020 asti. Vastausajan loppupuolella lähetettiin vielä Webropolin kautta kaksi kertaa muistutusviestit vastaanottajille, jotka eivät vielä olleet vastanneet kyselyyn. Sähköpostiviestissä oli mukana saatekirje (LIITE 1.), jossa kerrottiin tutkimuksesta ja kyselyyn vastaamisesta. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja se toteutettiin anonyymisti.

Työmotivaatiokysely (LIITE 2.) koostui yhteensä 19 kysymyksestä, joista kaksi ensimmäistä oli taustatietokysymyksiä sisältäen monivalintavaihtoehtot. Tämän jälkeen kysymykset 3–19 liittyivät omaan työhön ja työmotivaatioon. Suurin osa näistä kysymyksistä oli avoimia kysymyksiä, mutta osaan liittyi strukturoitu kysymys, jossa vastaajan piti arvioida asteikolla 1–5 kysytyn asian vaikutusta omaan työmotivaatioon. Kysely lähetettiin 54 vastaanottajalle ja vastauksia saatiin 37 työntekijältä vastausprosentin ollessa 67%.

### **6.3.2 Fokusryhmähaastattelut tiimeille**

Fokusryhmähaastattelujen (LIITE 3.) tarkoituksena oli saada lisää ja tarkempaa tietoa työmotivaatioon liittyvistä seikoista. Fokusryhmähaastatteluja pidettiin yhteensä kolme. Ryhmät valikoituivat jo valmiiksi organisaatiossa toimivista tiimeistä, jotka kokoontuvat muutoinkin säännöllisesti työssään. Yksi tiimi koostui aikuissosiaalityön sosiaalityöntekijöistä ja sosiaaliohjaajista. Toisessa tiimissä oli lapsi- ja perhepalveluiden sosiaalityöntekijöitä, sosiaaliohjaajia sekä lastenvalvojia. Kolmas tiimi muodostui työllistymistä tukevien palveluiden työpajaohjaajista ja etsivistä nuorisotyöntekijöistä. Ryhmien koko vaihteli kuuden ja yhdeksän osallistujan välillä. Yhteensä haastatteluihin osallistui 21 työntekijää. Kaksi fokusryhmähaastattelusta pidettiin Teamsin välityksellä ja yksi paikan päällä organisaation kokoustilassa. Fokusryhmähaastattelujen kesto vaihteli 1 tunnin 10 minuutin ja 1 tunnin 20 minuutin välillä. Kukin fokusryhmähaastattelu muotoutui seuraavien kysymysten ympärille:

1. Kerro työnkuvastasi ja sen erityispiirteistä & haasteista. (Voit pohtia niiden suhdetta työmotivaatioon)
2. Miten voisi edistää työyhteisöjen toimivuutta? (yksiköiden, tiimien sekä koko organisaation työilmapiiri/me-henki, työn kuormituksen jakautuminen)

3. Miten koet KuusSoTen yhteiset pelisäännöt? (tiedottaminen yhdenmukaiset toimintatavat/käytännöt) Onko jossain vielä kehitettävää?
4. Mitä muuta haluat sanoa?

Fokusryhmähaastatteluun osallistujat olivat saaneet haastattelun kysymykset jo etukäteen tietoonsa, joten heillä oli mahdollisuus pohtia aiheita jo etukäteen. Osallistujat saivat sähköpostilla myös koosteen sähköisen kyselyn keskeisimmistä tuloksista, jotta heillä oli mahdollisuus peilata vastauksiaan kyselyn tuloksiin. Tutkijan rooli fokusryhmähaastattelussa oli ohjata keskustelua teemojen mukaan ja esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastattelussa kuitenkin painotettiin, että teemat ovat suuntaa antavia eikä tiukka kysymyksessä pidättäytyminen ole pakollista.

#### 6.4 Aineiston analysointi

Kehittämistyö koostui pääosin laadullisesta aineistosta, mutta kyselyssä oli mukana myös muutama määrällinen kysymys ja tämän lisäksi osa avointen kysymysten teemoitelluista vastauksista kvantifioitiin määrälliseen muotoon. Aineiston analysoinnissa käytettiin sekä määrällistä analyysia että laadullisen aineiston analyysimenetelmiä.

**Määrällinen analyysi.** Määrällisessä eli kvantitatiivisessa analyysissä aineistoa kuvataan ja tulkitaan tilastojen ja numeroiden avulla (Jyväskylän yliopisto 2015). Määrällistä aineistoa käsitellään esimerkiksi SPSS-ohjelmalla tai Excelillä sillä erotuksella, että ensin mainittu soveltuu paremmin laajojen ja paljon muuttujia sisältävien aineistojen käsittelyyn (Heikkilä 2014). Tämän kehittämistyön kyselytutkimuksessa määrällinen aineisto oli niin pieni, että kysymysten tulokset syötettiin Webropol-ohjelmasta Exceliin. Ohjelman laskentatyökalun avulla laskettiin vastausten keskiarvot sekä prosentit ja kaaviotyökalulla muodostettiin havainnollistavat kuviot.

**Teemoittelu.** Teemoittelua hyödynnetään usein ensimmäisenä menetelmänä ryhdyttäessä analysoimaan laadullista aineistoa (Hiltunen, [viitattu 8.4.2020]). Siinä tutkimusaineistoa pilkotaan osiin ja niistä etsitään keskeisiä teemoja. Teemoiksi nostetaan aihealueita, jotka ovat toistuvia aineistossa ja ovat tutkimusongelman kannalta olennaisia. (Jyväskylän yliopisto 2016.) Esimerkiksi teemahaastattelussa aineistonkeruussa käytetty haastattelurunko saattaa jäsentää teemat jo valmiiksi,

mutta välttämättä näin ei aina käy. Aineistosta voi löytyä myös uusia teemoja, jolloin tekstiä on syytä tarkastella ilman ennako-oletuksia. Käytännössä teemoittelussa koodataan aineisto esimerkiksi eri värein ja kootaan kunkin otsikkoteeman alle aineistosta ne kohdat, joissa käsitellään otsikon aihetta. Järjestely voidaan tehdä sähköisesti tietokoneella tai manuaalisesti vaikkapa paperilappuja hyödyntäen. Koodauksen myötä nousseet teemat voidaan kvantifioida eli laskea, kuinka monta kertaa sama teema esiintyy vastauksissa. (Saaranen–Kauppinen. & Puusniekka 2006.)

Tutkimustuloksia esittelevässä raportissa nostetaan yleensä teemojen käsittelyn yhteydessä esiin joitakin sitaatteja. Nämä toimivat havainnollistavina esimerkkeinä lukijalle, tukevat tutkijan tulkintaa aiheesta sekä elävöittävät tutkimusraportin tekstiä. Sitaatteja tulee kuitenkin käyttää tarkkaan harkiten. (Saaranen–Kauppinen. & Puusniekka 2006.) Analyysimenetelmänä teemoittelu toimii parhaiten tutkimukseen, jossa tavoitteena on käytännön ongelman ratkaiseminen (Hiltunen, [viitattu 8.4.2020]). Tässä raportissa sähköisen kyselyn teemoitelluista vastauksista ei poimittu sitaatteja, vaan nämä tulokset esitellään sanallisesti ja kuvioin tulosten yhteydessä.

Seuraavan sivun taulukossa avataan muutaman sähköisen kyselyn vastauksen avulla, miten teemoittelu toteutettiin. Lauseet ovat avoimia vastauksia kysymykseen *Mitä työ merkitsee sinulle?* Tässä työssä vastaukset koodattiin erivärisiä yliviivauskyniä hyödyntäen. Saman sisältöiset ja samaa tarkoittavat, vaikkakin eri sanoin kuvatut vastaukset koodattiin saman teeman alle. Kvantifiointi tehtiin aluksi manuaalisesti tukkimiehen kirjanpitoa käyttäen ja lopuksi tulokset siirrettiin sähköiseen muotoon Excel-taulukoihin.

Taulukko 1. Esimerkki vastausten teemoittelusta kysymykseen *Mitä työ merkitsee sinulle?*

Säännöllistä rahapalkkaa, kuuluminen johonkin yhteisöön, sosiaalisia suhteita
Itsensä kehittämistä, jatkuvaa oppimista, onnistumisia, asioiden eteenpäin viemistä
Ensisijaisesti toimeentuloa, mutta myös itsensä toteuttamista ja vaikuttamista yhteiskunnallisesti.
Itsensä haastamista, sosiaalisia suhteita, rahaa
Tärkeä arjen rytmittäjä, eräänlainen yhteiskuntakelpoisuuden symboli, saan mielellään, kun työssä on sopivassa suhteessa haasteita ja onnistumisen kokemuksia. Mukava tiimi, johon turvautua tarvittaessa. Tietenkin työ takaa myös perheen elättämisen säännöllisellä palkkatulolla.

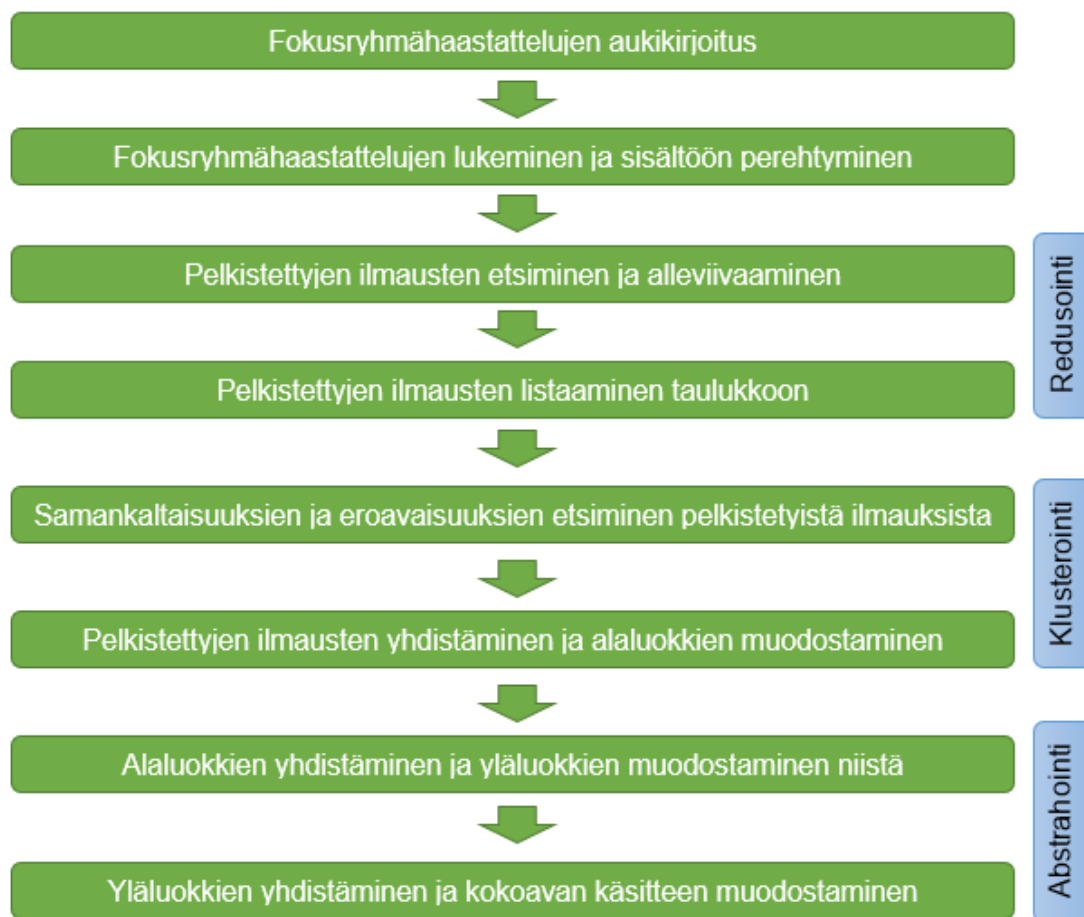
Kysymyksen kaikkien vastausten perusteella teemoiksi muodostuivat toimeentulo, sosiaaliset suhteet, kehittyminen ja oppiminen, itsensä toteuttaminen, osaamisen hyödyntäminen ja onnistuminen, osallisuus, merkityksellisyyden ja tarpeellisuuden kokemus sekä työ merkittävänä osana arkea ja elämää.

**Sisällönanalyysi.** Sisällönanalyysia käytetään laadullisessa tutkimuksessa muodostamaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105). Aineistona voivat olla esimerkiksi kirjat, artikkelit, päiväkirjat, haastattelut, keskustelut tai raportit. Tämä kirjalliseen muotoon saatettu materiaali analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti. (Kyrölahti & Hemminki 2016.) Eskola & Suoranta (1998) puhuvat sisällön erittelystä, jossa asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastataan kvantitatiivisilla mittaustuloksilla. Frekvenssi- tai volyymimittauksella lasketaan, kuinka usein jokin termi esiintyy aineistossa.

Sisällönanalyysi voi olla induktiivista eli aineistolähtöistä tai deduktiivista eli teorialähtöistä. Tutkimuksen tarkoitus määrittelee sen, kumpaa tapaa käytetään. Aineistolähtöisen lähestymistavan vaiheet ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli käsitteellistäminen. Pelkistämässä aineiston vastaukset jaotellaan ja koodataan esimerkiksi eri väreillä. Vastaukset kirjoitetaan tarkoiksi listoiksi samoin termein kuin aineistossa. Ryhmittely-vaiheessa

etsitään vastauksista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Samaa tarkoittavat ilmaukset yhdistetään samaan luokkaan. Käsitteellistämisen samansisältöiset luokat yhdistetään yläluokiksi ja nimetään alaluokkia kuvaavalla sanalla. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä sen sijaan valmiista viitekehystä tehdään analyysirunko, jonka avulla etsitään aineistosta sopivia asioita analyysirungon mukaisiin luokkiin. Aineistosta voidaan etsiä vain analyysirungon mukaisia asioita tai myös niitä asioita, jotka eivät ole analyysirungossa, mutta vastaavat tutkimusongelmaan. Tällöin niistä muodostetaan uusi luokka induktiivisesti. (Kyrölahti & Hemminki 2016.)

Tässä opinnäytetyössä fokusryhmähaastatteluista kertynyt aineisto analysoitiin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Aluksi nauhoitetut fokusryhmähaastattelut kuunneltiin ja haastateltavien kommentit aukikirjoitettiin sanasta sanaan. Tämän jälkeen kirjalliseen muotoon tuotettu aineisto käytiin läpi ja redusoitiin eli vastauksista pelkistettiin oleellinen informaatio. Alkuperäisilmaukset ja pelkistetyt ilmaukset taulukoitiin klusteroimalla eli ryhmittelemällä ne alaluokittain. Lopuksi aineisto abstrahoiitiin eli käsitteellistettiin alaluokista nousevat merkitykset yläluokiksi ja pääluokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109-112.) Työn lopussa (LIITE 4.) on kuvattuna tarkasti muutaman esimerkin avulla, miten haastattelujen aineisto on tässä opinnäytetyössä analysoitu.



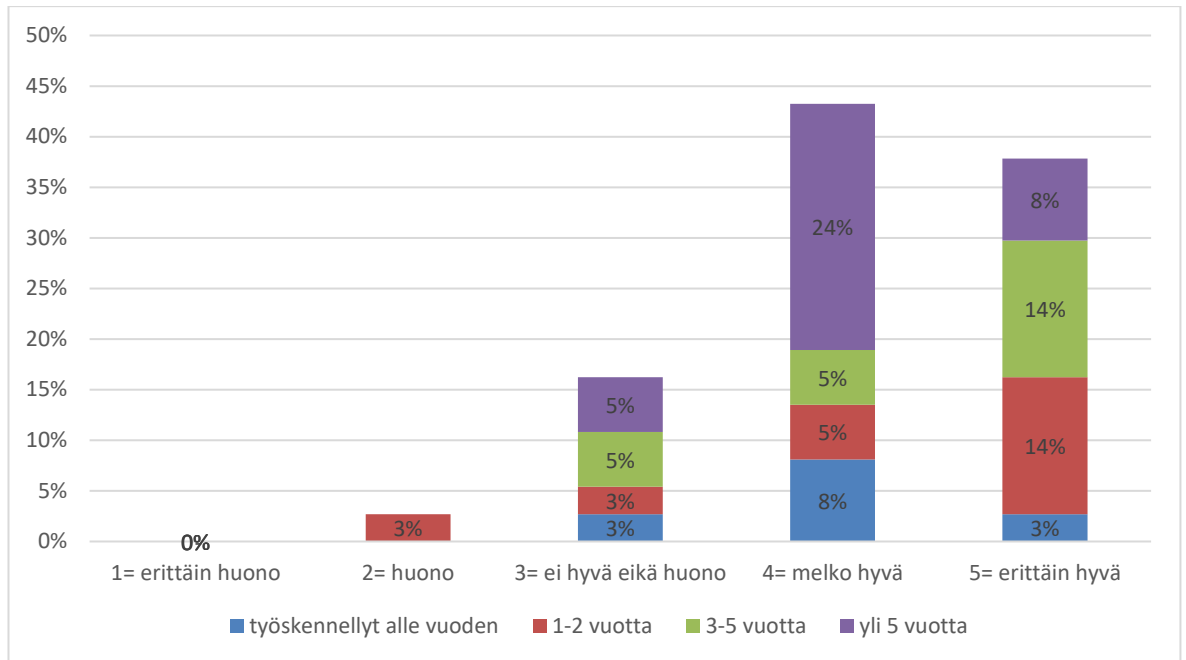
Kuvio 3. Sisällönanalyysin eteneminen (mukaellen Tuomi & Sarajärvi 2009, 109).

## 7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tuloksia, jotka muodostuvat sähköisen kyselyn sekä kolmen fokusryhmähaastattelun avulla kerätystä aineistosta. Ensin paneudutaan koko Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöiden henkilöstölle tehdyn Webropol-kyselyn tuloksiin ja sen jälkeen aikuissosiaalityön, lapsi- ja perhepalvelujen sekä työllistymispalvelujen tiimeille toteutettuihin fokusryhmähaastatteluihin.

### 7.1 Sähköisen kyselyn tulokset

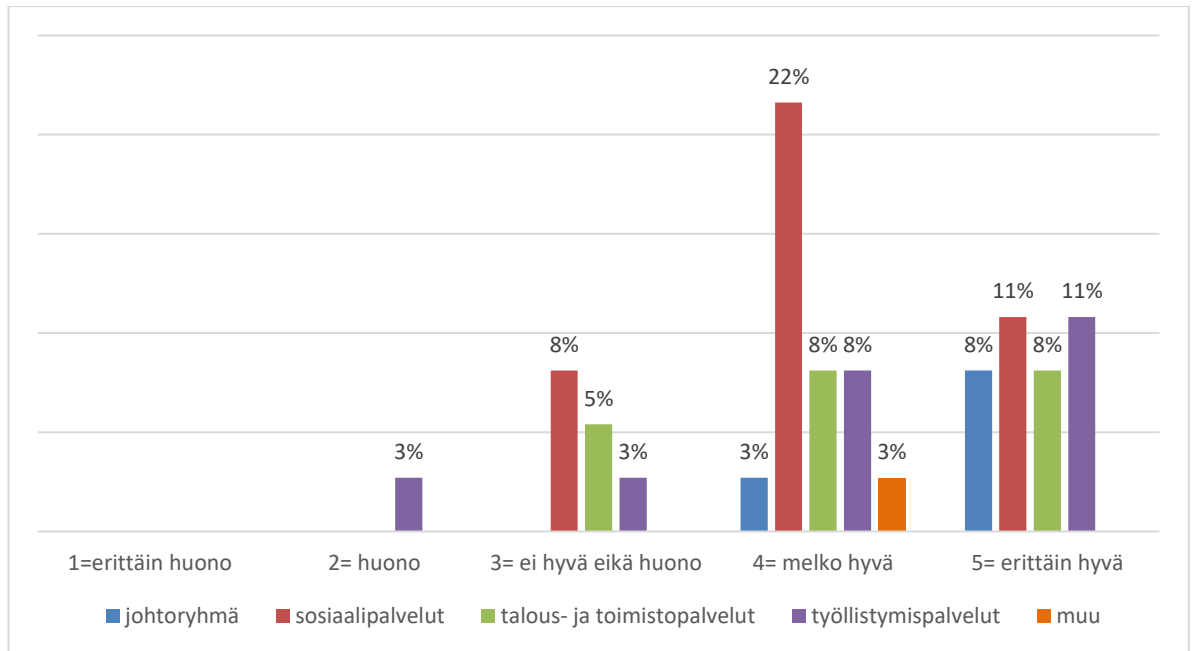
Sähköisesti ja anonymisti toteutettu Webropol-kysely lähetettiin 54 vastaanottajalle ja vastauksia saatiin 37 työntekijältä vastausprosentin ollessa 67%. Sähköisen kyselyn alussa oli monivalintavaihtoehdot sisältävät taustatietokysymykset liittyen yksikköön, jossa vastaaja työskentelee sekä vastaajan työkokemusvuosiin organisaatiossa. Vastaajista 14% oli työskennellyt organisaatiossa alle vuoden, 24% 1-2 vuotta, 24% 3-5 vuotta ja suurin osa vastaajista eli 38% oli työskennellyt organisaation palveluksessa yli 5 vuotta. Kysymyksessä 4 vastaajia pyydettiin arvioimaan työmotivaationsa tasoa Likertin asteikolla vastausvaihtoehdoin 1-5. Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,2. Tarkasteltaessa näitä vastauksia suhteessa työhistoriaan jakautuivat vastaukset aika samantyyppisesti erityisesti vastausluokkiin 3-5 eli työhistorian pituudella ei ollut havaittavissa merkittävää vaikutusta suhteessa koettuun työmotivaation tasoon. Yhteensä vastausluokat 4 ja 5 keräsivät 81% vastauksista, joten tämän perusteella organisaation työntekijöiden työmotivaatio näytti olevan yleisesti ottaen hyvällä tasolla.



Kuvio 4. Työmotivaation taso & työkokemusvuodet organisaatiossa.

Sähköiseen kyselyyn kertyi vastauksia kaikista Kuusiokuntien sosiaali- ja terveyskuntayhtymän yksiköistä. Alla olevassa taulukossa on tarkasteltu, miten työmotivaation taso jakautui eri yksiköiden kesken. Työmotivaation keskiarvot jakautuivat seuraavasti: johtoryhmä 4,8, sosiaalipalvelut 4, talous- ja toimistopalvelut 4,1, työllistymispalvelut 4,1 ja muu 4. Vastausten keskiarvojen perusteella työmotivaatio oli siis korkeimmillaan johtoryhmän työntekijöillä. Muidenkin yksiköiden keskiarvot olivat kuitenkin hyviä alimman keskiarvon ollessa 4 eli ”melko hyvä”. Yksittäisiä vastaajia, jotka olivat arvioineet työmotivaationsa tasoksi 2 ”huono” tai 3 ”ei hyvä eikä huono”, löytyi kuitenkin työllistymispalveluista, sosiaalipalveluista ja talous- ja toimistopalveluista. Kukaan vastaajista ei ollut antanut työmotivaatiolleen huonointa mahdollista arvosanaa.





Kuvio 5. Työmotivaation taso yksiköittäin.

### 7.1.1 Työ osana normaalia elämää

**Työn merkitys.** Webropol-kyselyssä kartoitettiin avoimella kysymyksellä työn merkitystä Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöille. Lähes kaikissa vastauksissa oli listattuna useampia eri asioita, mitä työ merkitsee. Teemoittelun avulla vastauksista nousi kuusi merkityskokonaisuutta, joita vastaajat olivat maininneet seuraavasti. 54% vastaajista työ merkitsi toimeentuloa. 46% vastaajista koki työn mahdollistavan itsensä toteuttamisen, osaamisen hyödyntämisen ja onnistumisen. Vastauksista 30% oli mainittu työn kautta tulevat sosiaaliset suhteet tärkeiksi. Vastaajista 30% koki työn mahdollistavan kehittymisen ja oppimisen. Lisäksi työ lisäsi 19% vastaajista merkityksellisyyden ja tarpeellisuuden tunnetta ja 14% vastaajista osallisuuden tunnetta. Näiden lisäksi monessa vastauksessa korostettiin työn olevan merkittävä osa normaalia arkea ja tasapainoista elämää.



Kuvio 6. Työn merkitys.

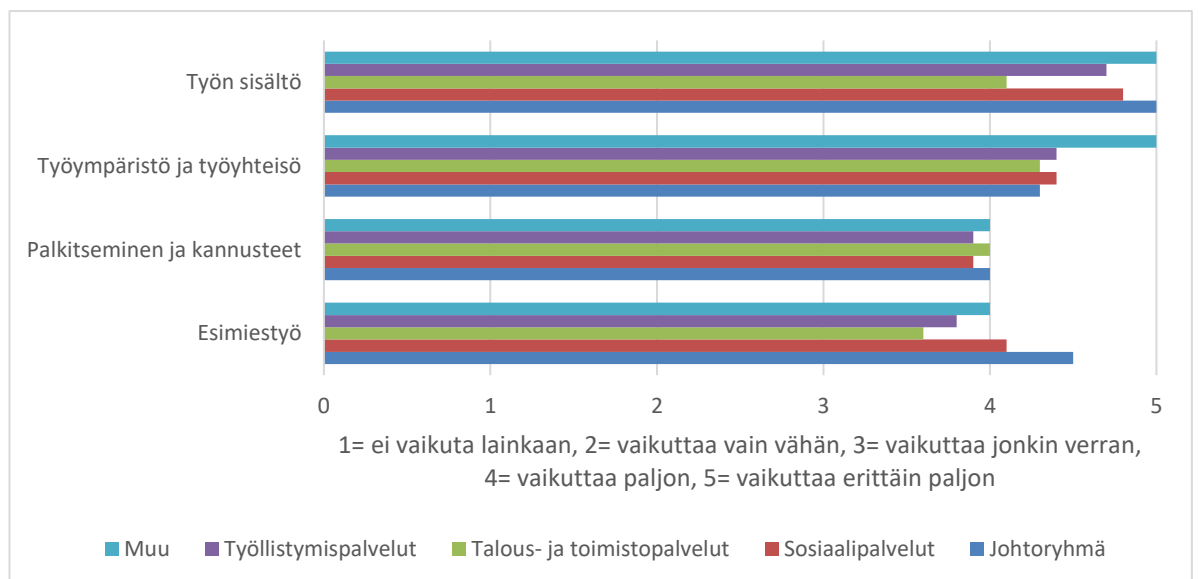
**Työmotivaation vaihtelu.** Kyselyn vastaajista 11% ilmoitti, että ei ole havainnut omassa työmotivaatiossaan vaihtelua. Sen sijaan 89% vastaajista kertoi työmotivaationsa vaihdelleen sinä aikana, kun on työskennellyt nykyisessä työssään. Työmotivaation vaihtelua selittävinä tekijöinä kerrottiin olevan muun muassa oma terveyden tila tai elämäntilanne, kiire, stressi ja työn kuormittavuus, työilmapiiri, yhteistyöhaasteet sekä asiakastyön onnistumiset ja vastoinkäymiset. Positiiviseen suuntaan työmotivaatio oli vastaajien mukaan liikahtanut muun muassa uusien työtilojen vuoksi sekä onnistuneiden asiakastilanteiden ja hyvän palautteen saamisen myötä. Negatiivista vaihtelua työmotivaatioon kerrottiin aiheuttavan muun muassa riittämättömyyden tunne, huono työilmapiiri, epätietoisuus omasta työnkuvasta, epäjohtomukainen johtaminen sekä epäselvät käytännöt ja jatkuvat muutokset.

**Oma työkyky ja itsestä huolehtiminen.** Kyselyn vastaajista 17% arvioi, että omalla henkilökohtaisella elämällä tai elämäntilanteella ei ole vaikutusta työmotivaatioon. Loput 83% vastaajista kokivat, että oma elämäntilanne aiheutti työmotivaation suhteen vaihteluja positiivisesti tai negatiivisesti. Silloin kun omassa elämässä asiat olivat kunnossa, sen koettiin vaikuttavan positiivisesti myös työmotivaatioon.

Työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavina asioina koettiin muun muassa iän mukaan tuomat sairaudet ja niiden vaikutus hyvinvointiin, henkilökohtaisen elämän haasteet ja isot elämän muutokset. Myös kuormituksen ja väsymyksen koettiin vaikuttavan laskevasti työmotivaatioon. Yksi kyselyn vastaaja totesi myös, että iän myötä ei ole enää tavoitteita uralla etenemisen suhteen. Muutamassa vastauksessa tuli kuitenkin ilmi, että työ ja työyhteisö koetaan tärkeänä henkireikänä muutoin haastavassa elämäntilanteessa.

### 7.1.2 Työn eri osa-alueiden vaikutus työmotivaatioon

Kysymyksissä 7-14 vastaajia pyydettiin arvioimaan numeerisesti Likertin asteikolla vastausvaihtoehdoin 1-5, kuinka paljon työn eri osa-alueet vaikuttivat työmotivaatioon sekä perustelemaan vastauksensa sanallisesti. Työn osa-alueina kysymyksissä olivat työn sisältö, työympäristö ja työyhteisö, palkitseminen ja kannusteet sekä esimiestyö.



Kuvio 7. Työn eri osa-alueiden vaikutus työmotivaatioon.

Kaikki osa-alueet saivat kyselyn vastaajilta melko korkeat arvosanat eli niillä koettiin olevan vaikutusta työmotivaatioon. Yhteistuloksia tarkasteltaessa merkittävimiksi tekijöiksi nousivat työn sisältö keskiarvolla 4,72 ja työympäristö ja työyhteisö keskiarvolla 4,48. Vähiten vaikutusta oli palkitsemisella ja kannusteilla, joskin niidenkin keskiarvo oli 3,96.

Avointen vastausten teemoittelussa työn sisällön vaikutus työmotivaatioon korostui eniten mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhön sekä mielekkäiden työtehtävien tärkeytenä. Lisäksi vastauksissa korostettiin, että työn määrän tulisi olla sopiva ja työssä pitäisi olla sopiva määrä haastetta. Mahdollisuus vaikuttaa asioihin, niin asiakkaan elämässä kuin laajemmin yhteiskunnallisestikin, oli työmotivaatiota nostava tekijä. Muutama vastaaja nosti esiin myös työn vaihtelevuuden tärkeyden.

Työympäristöstä ja työyhteisöstä kysyttäessä vastaajista 29 korosti, että työyhteisön työilmapiirillä on vaikutusta työmotivaatioon. Hyvä työilmapiiri tuki ja nosti työntekijöiden työmotivaatiota, kun taas haasteet työyhteisön sosiaalisissa suhteissa vaikuttivat puolestaan negatiivisesti työmotivaatioon. Toiseksi eniten, 21 kertaa, vastauksissa nostettiin esiin hyvien ja toimivien työtilojen merkitys. Lisäksi vastauksissa mainittiin työyhteisön tuki, työturvallisuus ja työn tasapuolinen jakautuminen työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä. Kahdessa vastauksessa nostettiin esiin, että työympäristön rauhattomuus ja avokonttorityöskentely häiritsivät työntekoa ja sitä kautta vaikuttivat laskevasti työmotivaatioon.

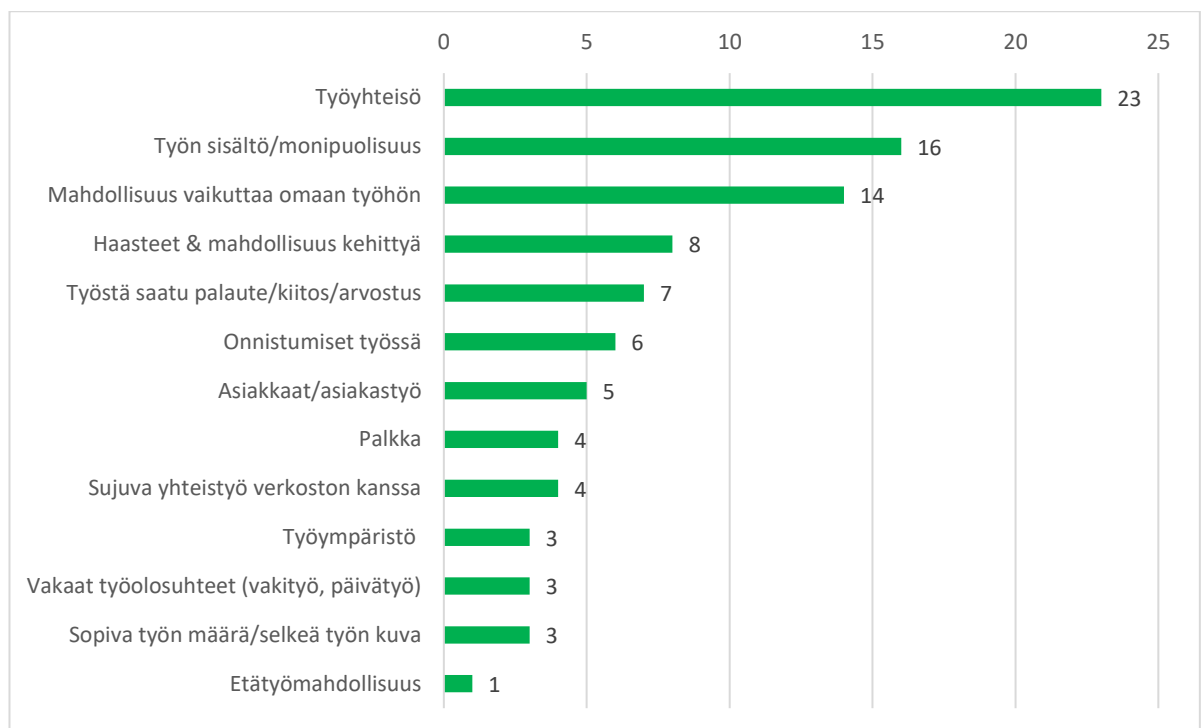
Avoimissa vastauksissa palkitsemisen ja kannusteiden vaikutuksesta työstä saatava palkka nostettiin esiin 22 vastauksessa. Suurimmassa osassa vastauksista palkkauksen korostettiin vaikuttavan työmotivaatioon ja kuvattiin sen kertovan esimerkiksi työn arvostuksesta. Osassa vastauksista palkasta ei kuitenkaan mainittu mitään tai sen kerrottiin olevan yksi osa tekijä työmotivaatiossa, muttei suinkaan tärkein. Työstä saatava palaute ja kiitos nostettiin vastauksissa lähes yhtä monesti, 20 kertaa, työmotivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Muutama vastaaja nosti esiin myös organisaation tarjoamat henkilökuntaedut, kuten ePassin ja tyhy-päivät. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että palkitseminen ja kannusteet eivät vaikuta työmotivaatioon mitenkään, sillä toinen koki, että sellaisia ei ole ja toinen vastasi, että työ itsessään palkitsee. Toiveita ja kehittämisehdotuksia vastauksissa kohdistui palkitsemisen ja kannustuksen lisäämiseen esimiehen taholta, työkavereilta toivottiin enemmän keskinäistä palautetta ja yhdessä vastauksessa nostettiin esiin sosiaaliohjaajien palkkataso, joka oli alempi kuin Talentian suosituksissa.

Esimiestyön vaikutuksesta kysyttäessä vastauksissa syntyi enemmän hajontaa. 13 vastaajaa korosti, että on tärkeää saada esimieheltä tukea. Yhdeksän vastaajaa

nosti esiin kannustuksen ja palautteen saamisen omasta työstä. Lisäksi muutamissa vastauksissa työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä mainittiin alaisten kuunteleminen, arvostus ja luottamus esimiehen taholta. Neljässä vastauksessa kävi ilmi, että esimiestä ei juurikaan näy arjessa, mutta kolme näistä vastaajista koki sen lähinnä luottamuksen osoitukseksi. Yksi vastaajista toivoi, että esimies olisi enemmän läsnä alaisten arjessa ja kyselisi muun muassa kuulumisia.

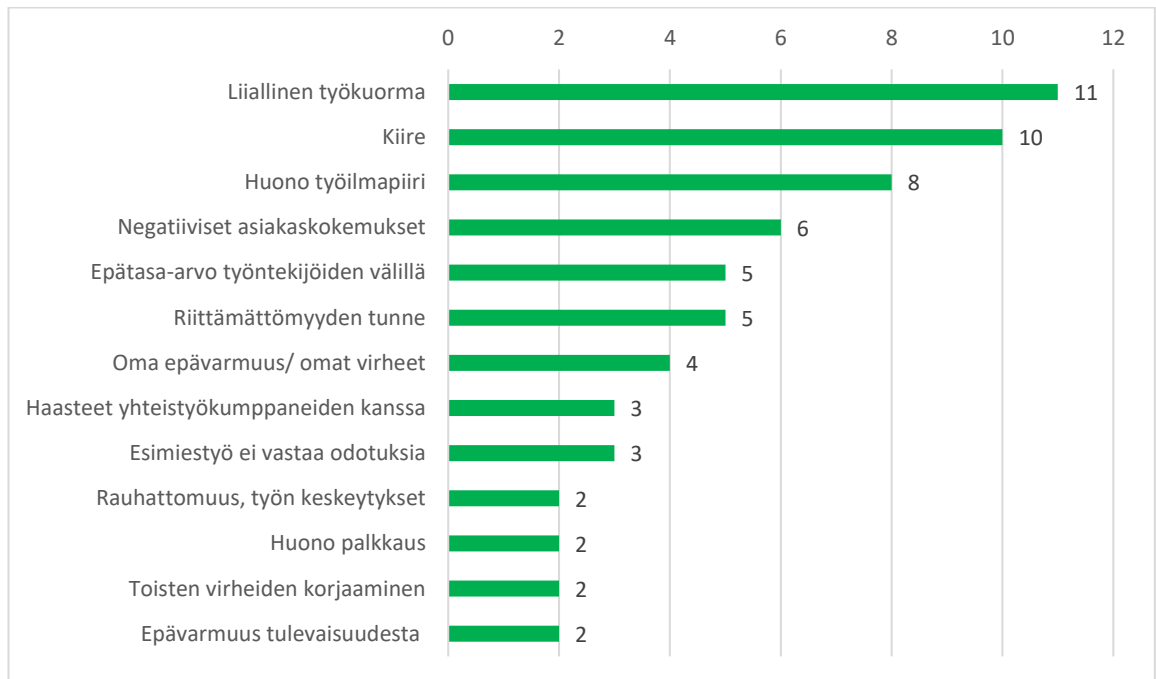
### 7.1.3 Tärkeimmät tekijät työmotivaatioon liittyen

Kyselyssä vastaajia pyydettiin vastaamaan avoimiin kysymyksiin, jossa heitä pyydettiin mainitsemaan kolme tärkeintä asiaa, jotka erityisesti lisäävät ja vastaavasti heikentävät heidän työmotivaatiotaan nykyisessä työssään. Vastaukset teemoiteltiin ja kvantifioitiin eli laskettiin, kuinka monessa vastauksessa samat asiat toistuvat. Tärkeimpinä työmotivaatiota lisäävinä tekijöinä pidettiin hyvää työilmapiiriä ja mukavia työkavereita, monipuolisia työtehtäviä ja mielekästä työn sisältöä sekä mahdollisuutta vaikuttaa oman työn sisältöön.



Kuvio 8. TOP3 työmotivaatiota lisäävää tekijää nykyisessä työssä.

Eniten työmotivaatiota laskevi tekijä vastajien mukaan liiallinen työkuorma ja epätasaisesti jakautunut työkuorma työyhteisössä sekä kiire ja hektisyys. Myös huono työilmapiiri ja asiakkaiden taholta koetun epäasiallisen kohtelun, uhkailun ja negatiivisen palautteen koettiin vaikuttavan heikentävästi työmotivaatioon. Lisäksi muutamissa vastauksissa korostui muun muassa työntekijöiden välinen epätasa-arvo sekä oma riittämättömyyden tunne, epävarmuus ja virheiden tekeminen.



Kuvio 9. TOP3 työmotivaatiota laskevaa tekijää nykyisessä työssä.

Kyselyn lopussa vastaajia pyydettiin kertomaan, mitkä asiat ja käytännöt Kuu-siokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöiden työssä tukivat työntekijöiden työmotivaatiota ja mitä asioita organisaatiossa pitäisi kehittää työntekijöiden työmotivaatiota tukevien olosuhteiden parantamiseksi. Sillä hetkellä toimivina ja työmotivaatiota tukevin tekijöinä esiin nostettiin yleisimmin oma työyhteisö, tyhy-päivät ja tiedottaminen. Myös toimivat työtilat ja työympäristö sekä mahdollisuus itsenäiseen työhön, kouluttautumiseen ja kehittymiseen mainittiin muutamissa vastauksissa. Kolme vastaajaa koki joustavan työajan tukevan työmotivaatiota ja kaksi vastaajaa oli maininnut etätömahdollisuuden toimivan samoin. Kehittämiskohteina vastauksissa mainittiin yleisimmin tasaisempi työtaakan jako, tiedottamisen lisääminen ja selkiyttäminen, me-hengen nostaminen ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen. Muutama

vastaaja toivoi myös työnohjausta ja työntekijöiden arvostuksen näkyväksi tekemistä muun muassa palautteen saamisen tai palkitsemisen kautta.

## 7.2 Fokusryhmähaastattelujen tulokset

Fokusryhmähaastattelujen tulokset koostuvat 21 työntekijän vastauksista. Työntekijät edustivat aikuissosiaalityön, lapsi- ja perhepalvelujen sekä työllistymispalvelujen tiimejä. Tässä alaluvussa käydään läpi sisällönanalyysin avulla havaittuja tuloksia sekä nostetaan esiin lainauksia haastatteluista. Haastateltavia ei ole numeroitu sitaatteihin tunnistettavuuden välttämiseksi. Sitaatit on litteroitu sanasta sanaan, mutta ylimääräisiä, toistuvia täytesanoja lainauksissa on karsittu.

### 7.2.1 Oma työkyky ja itsestä huolehtiminen luo perustan työnteolle

**Työkyky.** Fokusryhmähaastatteluissa ei erikseen ollut kysymystä työkykyyn liittyvistä asioista, mutta useampi vastaaja toi haastattelussa esiin oman työkyvyn ja työhyvinvoinnin tärkeyttä työssäjaksamisen ja työmotivaation kannalta. Yksi vastaajista toi esiin, että pitää omaa vapaa-aikaa ja harrastuksia tärkeänä vastapainona työlle. Työstä palautuakseen hän pyrki harrastamaan vapaa-ajalla sellaisia asioita, jotka ovat ominaisuuksiltaan täysin vastakkaisia omalle työlle. Toinen haastateltava korosti oman henkilökohtaisen elämän vaikuttavan erityisesti ihmissuhdetyössä. Hän totesi, että mahdollisesti kotona koettava kuormitus ja murehtimisen aiheet vaikuttavat työssäjaksamiseen.

Kun me tehdään ihmissuhdetyötä, niin kyllä myös se, miten meillä kotona menee ja minkälainen kuormitus meillä siellä on ja onko meillä siellä jotain asioita, mitä meidän pitää murehtia, niin vaikuttaa myös sit siihen meidän työssäjaksamiseen niinku tällä puolella.

Haastatteluissa nousi esiin työntekijän motivoituneisuuden tärkeys. Sosiaalialalla eräs työn ominaispiirre on se, että asiakkaat eivät aina ole palveluissa vapaaehtoisesti, vaan esimerkiksi viranomaisten ohjaamana ja velvoittamana. Tällöin korostuu se, että työntekijän on itse oltava innostunut ja motivoitunut omasta työstään, jotta

hän pystyy toimimaan asiakastyössä kannustaen, tsempten ja asiakasta motivoiden.

Osa tulee pakotettuna, niin se että, jos me ei ite olla motivoituneita niin sit me ei kyllä saaha niitä nuoriakaan tai aikuisiakaan motivoitua. Pitää olla kyllä ite tosi innokas, jotta se pakotettu asiakas innostuu yhtään mistään.

Ja kyllä ne taas mejän niinku pajatoiminnan tuloksetkin näkyy siinä. Se on niinku ihan suora viiva sieltä. Et jos sää teet siitä mistä aita matalin ja sua ei kiinnosta oikeestaan ees tehdä sitä työtä, eikä sul oo mitään intohimoo, nii tulokset ei oo hyviä, mikään ei mee eteenpäin. Ja sit se on väärin, että siinä kohtaa voi vaikka vaihtaa työpaikkaa! - - Koska se ois väärin asiakkaita kohtaan (jos työntekijää ei kiinnosta).

## 7.2.2 Työn sisältö ruokkii motivaatiota

**Onnistumiset työssä.** Haastatteluissa nousi vahvasti esiin, että työssä onnistumisia pidettiin tärkeinä ja ne ruokkivat työntekijän motivaatiota. Onnistumiset liittyivät usein asiakastyöhön; asiakkaan tilanteen edistymiseen, asiakkaan motivoitumiseen tai sosiaaliseen vahvistumiseen.

Niillä asiakkailla, jotka on ikään kuin pakotettu, niin sitte ku ne ryhmäytyy. Niistä tulee osa siitä ryhmää niin sitte se ikään kuin vähän muuttuu se asetelma tietyllä tavalla. Et sit se muuttuu niin että ne haluaa tulla tänne. Ja sen jälkeen sitte siitä ikään kuin motivoituu itte aina niitten... niinku siitä ryhmästä ja siitä sen ryhmän osallisuudesta ja yhteishengestä. Ja sitä jotenkin tempautuu mukaan ja sit siitä saa sitä motivaatiota kyllä omaan työhön.

Ne asiakkuudet on välillä justiin niin niinku pitkiä että kerkiää niin hyvin tutustua siihen perheeseen että siitä tulee niinku..niinku se tukee sitä jaksamista sitte ku niinku huomaa että.. - - ku tässä ei tuu niinku tuloja sillei yhtäkkiä ja sitten ku näkee sen niinku pitkän prosessin ja sen et pikku hiljaa jos jotakin niinku vaikutusta alkaa olla niin niin se on tosi tärkeä juttu.

Toisinaan onnistumisten huomaaminen oli haastavaa, sillä sosiaalialalla tulosten mittaaminen on vaikeaa tai oman roolin ja työpanoksen hahmottaminen laajassa yhteistyöverkostossa voi olla hankalaa. Asiakasprosessit voivat olla pitkiä ja tilanteet haastavia, jolloin edistysaskeleet voivat olla hyvin hitaita.



Joo sehän täs on, varmaan yleensäkin sosiaalityössä, se haaste että kun ei pysty..eihän tätä omaa työtä pysty oikein sillei niinku tarkasti määritellä eikä listata että mitä oot tehny ja mitä tuloksia oot saanu.

Ihmissuhdetyötä on vähän vaikea niinku mitata.

Täytyy ainaki omalta kohdalta sanoo että monestihan silloin ajattelee että ”no kylläpä se opettaja teki hyvin ja se sijaisäiti teki hyvin ja se verkosto toimii hyvin” ja sitte unohtaa niinkun sen oman kun ei oo sellassessa aktiivisessa työssä kuitenkaan sen lapsen tai sen asiakkaan kans. Niin sitte pitää vähän niinkun vaivoin sieltä sit et ”niin joo et oonhan mäekin nyt täs, mut en mä nyt oo oikeestaan mitään tehny et ne on ne muut jotka on hoitanut ne hommat.

**Itsenäinen työ, vapaus ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön.** Moni haastateltava korosti itsenäisen työn etuja ja pitivät tärkeänä mahdollisuutta vaikuttaa oman työn sisältöön, organisointiin ja aikataulutukseen. Autonomia ja hallinnan tunne omasta työstä olivat työmotivaatiota vahvistavia tekijöitä. Työntekijät kokivat, että esimiehet luottivat heihin, antoivat vastuuta ja mahdollistivat itsenäisen työnteon.

Kyllä se niinku se itsenäisen työn tekeminen, saa tehdä tietyllälailla kuitenkin sillä omalla rytmillään sitä työtä ja päivittää ja suunnitella ne omat juttunsa, niin onhan se niinku sellanen motivoiva tekijä sitte siinä.

Mää tykkään semmosesta vapaudesta että mä saan tehdä niinku mä haluan ja mun luotetaan ja mun osaamiseen luotetaan ja mä saan ihan itse ajatella ja ratkaista ja kukaan ei aseta mulle tietyllä tavalla ylhäältä että ’tee näin’.

Tietyllä lailla kyllähän sitä työmotivaatiota nostaa se että, että mähän oon tällä hetkellä vastuussa vain siitä omasta työstä mitä mä teen. - - Riittää se, et mä teen sen oma työni siten, että se kestää sen päivänvalon ja ne lakipykälät ja noudatan niitä annettuja ohjeita.

Sehän on myös itsestä kiinni kuinka minä sen kalenterini kalenteroin, kuinka kuormittavaksi minä sen oman työviikkoni rakennan. Että toisaalta sekin on ihan sillälailla niinku motivoivaa, että siihen pystyy vaikuttamaan.

Kuitenkin erityisesti aikuissosiaalityön ja lapsi- ja perhepalvelujen tiimien fokusryhmähaastatteluissa korostui ajoittainen kiire ja hektisyys työssä, minkä koettiin heikentävän hallinnan tunnetta oman työn hoitamisen suhteen. Työn kuormituksen todettiin jakautuvan toisinaan epätasaisesti johtuen erinäisistä muuttuvista ja ennustamattomista seikoista, kuten asiakkaiden tilanteiden työllistävyydestä tai toisten työntekijöiden yllättävistä poissaoloista. Pari haastateltavista kuvasi, että sosiaalityössä jokaisella työntekijällä on omat asiakkaansa, joiden tilanteesta on vastuu työntekijänä parhaiten perillä. Tällöin asiakkuuksien tilapäinen siirtäminen tai sijaisen käyttäminen ei ole yksinkertaista. Ratkaisuja työn kuormituksen jakautumiseen oli pyritty löytämään erilaisilla työn organisoinneilla ja vastuunjaolla, mutta täysin tasapuolinen työkuorman jakautuminen lienee mahdoton tavoite.

On ajoittain tilanteita, että jollakin on enemmän töitä ku toisilla, mutta sitte että ei se taas pitkäaikaisesti sais olla niin. Että ku sitä taas ei voi tietää et jos yhden työntekijän perheet räjähtelee yhtä aikaa..ku eihän me näitä tämmösiä voida tietää etukäteen että ne ei vaan tuu niinku millään tuota semmosella ”tällä hetkellä saa tulla tämän verran”. Siis että se ajoittain varmaan kyllä vaihtelee, että ei voi niinku..mutta pyritään siihen että olis kuitenkin niinku pitkäaikasella seurannalla semmoinen tilanne, että kaikilla on tasapuolisesti.

Se ois hirveen helppoo jos me oltais kaikki koko ajan töissä ja meil ois kaikilla 100% työpanos koko ajan. Et eihän se sitä tarkota et ku me ollaan työpaikalla et meidän työteho ois aina se tietty määrä X kun me ei olla kuitenkaan niitä koneita. Tää muuttuu tää meidän ympäristö niin hirveesti koko ajan - - et justiin, kun me saadaan se työnkuva ja mietittyä et nyt nää menee niinku just näin, ni eikö sitte jotaki tapahu semmosta, että mitä ei olla voitu millään lailla ennakoida ja arvata.

**Työn mielekkyys, vaihtelevuus ja monipuolisuus.** Kuten sähköisen kyselynkin tuloksissa, niin myös fokusryhmähaastatteluissa nousi esiin työn mielekkyyden ja monipuolisuuden sekä sopivan haastavien työtehtävien positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Haastateltavat pohtivat, että uusien haasteiden tulee olla sopivia ja voitettavissa. Mikäli haasteita on paljon tai ne ovat liian suuria, on vaarana työntekijän ylikuormittuminen ja uupuminen. Yksi haastateltavista korosti myös, että työntekijän on itse oltava kiinnostunut ja halukas uusiin haasteisiin. Mikäli näin ei ole, vaan uudet työtehtävät tai muutokset työnkuvassa tulevat pakotettuna esimiehen taholta, uhkaa tällä olla negatiivinen vaikutus työmotivaatioon.

Kyllähän sekin tietyllä lailla niinku lisää sitä työn mielekkyyttä, kun kaikkea ei voi ennakkoon suunnitella. Toisaalta mää ite koen, että niinku tykkäänkin sellasista yllättävistä tilanteista ja motivoidun siitä että tulee joku haaste mihin pitää niinku löytää joku ratkasu hetkessä.

Tietyllä tavalla nämä erityiset tehtävät mun työssä on lisänny sitä työmotivaatiota tosi paljo. - - Tietyllä tavalla niinku ne haasteet lisää sitä motivaatiota.

Sen pitää olla niinku lähtösin susta ittestään. Että sit jos tulee pakotettuna joku tietty tehtävä tai mitä...muutos siihen sun tehtävänkuvaan ni mä ainakin lähen samantien. Et se syö sitä motivaatioo samantien - - vaan se et jos se tulee sulta itteltä että nyt kaipais jotain haastetta ja sit saa siihen vastiketta ni nostaa hirveesti (työmotivaatiota).

**Asiakastyö.** Kaikki fokusryhmähaastatteluun osallistuvat työntekijät tekivät asiakastyöstä sosiaalipalvelujen kentällä. Tämän vuoksi muun muassa työn onnistumiset ja haasteet kytkeytyivät yleensä juuri asiakastyöhön. Sosiaalityössä asiakkuus pohjautuu lainsäädäntöön ja yhteiskunnan velvoitteisiin, jolloin tietyt palvelut eivät ole asiakkaalle vapaaehtoisia, vaan osa asiakkaista on palvelujen piirissä pakon sanelemana. Haastateltavien mukaan tämä voi heijastua asiakkaan käytökseen työntekijää kohtaan esimerkiksi epätyytyväisyytenä ja negatiivisena palautteena. Monet haastateltavista totesivat, että kiitosta onnistuneesta työstä saa asiakkaiden suunnalta aika harvoin.

Eihän meitä kiitetä koskaan. Siis sillälailla että me tehään väärin teimme miten tahansa, et se varmaan kuuluu tähän työnkuvaan, et se pitää vaan hyväksyä sitten että väärin meni.

Mutta aika useestihan se on asiakkailta sitä, että joko me viedään lapset huostaan niinku ihan ilman perusteita tai sit toinen ääripää et me ei tehdä mitään. Ja sillä välillä ei ole mitään vaan se on joko tai.

Ja sit ne kiitokset on sellasia että ”et sää oookkaan ihan niin paska, kun mää luulin” - - Se on jo niinku...tässä tulee semmonen tietynlainen taso mihin on tyytyväinen.

Ehkä mulle ei nyt (omassa työssä) tuu niin paljo kiitosta tai harvemmin tulee, koska se ei oo aina niin hirveen niinku kivaa asiakkaalle - - mut siinä ku tulee niitä niinku kiitosta tai sanomista, että niinku otiipas kivasti

vastaan tai jotain muuta, että kyl ne on sellasia ainakin mitkä itteä ainaki motivoi ja tulee hyvälle fiilikselle.

Haastatteluissa keskusteltiin myös asiakkaiden haastavista tilanteista, jolloin asiat eivät etene nopeasti. Työntekijä joutuu välillä tekemään paljonkin töitä ennen kuin saa asiakkaan motivoitua palveluun tai edistämään omaan tilannettaan. Yksi työntekijä kuvasi tilannetta hieman turhauttavana, jos asiakas ei ole motivoitunut ottamaan apua ja palvelua vastaan.

Kyllähän se välillä tietysti vähän turhauttaa, jos yrittää kauheesti jonkun kanssa tehdä jotain ja jos ei se niinku mee maaliin.

### 7.2.3 Hyvä työyhteisö ja -ympäristö edistävät työssä viihtymistä

**Työilmapiiri.** Niin sähköisessä kyselyssä kuin fokusryhmähaastatteluissakin työilmapiiri nousi yhdeksi oleellisimmaksi työmotivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Yhdessä fokusryhmähaastattelussa osallistujat pohtivat rekrytoinnin onnistumisen tärkeyttä työyhteisön työilmapiirin muodostumiseen. Tämä korostuu haastateltavien mukaan erityisesti niissä työyhteisöissä, joissa työntekijät tekevät enemmän töitä tiiminä kuin itsenäisesti. Yksi haastateltava esitti, että rekrytoinnissa olisi kiinnitettävä huomiota siihen, millainen työkaveri työyhteisöön rekrytoidaan, ei vain siihen, millaisen koulutus- ja työkokemustaustan omaava ammattilainen halutaan hoitamaan tiettyä tehtävää. Rekrytoinnissa olisi hyvä olla esimiehen lisäksi mukana myös sen tiimin jäseniä, työkavereita, johon uutta työntekijää ollaan rekrytoimassa.

Se henkilöstön.. niin kuin rekrytointi on ihan helvetin vaikeeta tämmösellä alalla, koska se on ihan sama mitä sä laitat siihen mol:n sivulle, että semmonen koulutus ja semmonen työkokemus. - -Se, että se toimii, se tiimi, niin se on oikeestaan kaikki kaikessa!

Se vaikuttaa niin valtavasti siihen motivaatioon se, että näin pienessä yksikössä toimii, koska me ollaan koko ajan yhdessä.

Toisessa fokusryhmähaastattelussa keskustelun painotus oli työyhteisöltä saatavasta tuesta. Useat haastateltavat toivat esiin, miten tärkeä on sellainen työyhteisö, jossa saa vapaasti tuoda esiin ilot ja surut ja voi luottaa siihen, että saa tukea työ-

kavereilta esimerkiksi tiukoissa asiakastilanteissa. Tärkeänä tekijänä hyvä työilmapiirin muodostumisessa haastateltavat nostivat esiin työntekijöiden pysyvyyden. Työkavereihin ehtii tutustumaan ja luomaan luottamuksellisen suhteen, kun työsuhteet kestävät pitkään. Tämä vaikuttaa myös vastavuoroisesti, sillä yksi haastateltavista korosti, että työyhteisön hyvä työilmapiiri on työpaikkaan sitouttava tekijä. Hän pohti, että samantyyppisiä työtehtäviä olisi varmasti tarjolla muissakin organisaatioissa, mutta työyhteisön me-henki ei ole itsestäänselvyys.

Eikä niinku tällänen me-henki oo mikään itsestäänselvyys, et kyllähän niinku asiakastilanteita aika niinku samantyyllisiä ja työtehtäviä on varmaan monessakin paikassa. - - Itse siitä työstä tuleva työhyvinvointi ja onnistumisen kokemukset ja ne, niin ne varmaan niinku säilyis, vaikka menis nyt johonki muuhun. Mutta sitte jos ei oo sellasta niinku yhteisöllisyyttä ja semmosta tuttua tiimiä ja meillä on paljon huumoria ja kaikkee niinku semmosta mikä tukee et töissä on kivaa, niin se ei oo joka paikassa yhtä..se ei oo mitenkään varma et jos vaihat työpaikkaa et saatko sitä enää.

Useat haastateltavista nostivat esiin, että työyhteisön hyvän työilmapiirin rakentamisessa jokaisen työntekijän on mietittävä omaa käytöstään ja sitä, miten itse kohtaa työkaverit. Tärkeää on muistaa myös positiivisen palautteen antaminen työkavereille.

Niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan, että kyllähän se niinku tavallaan sillälailla siihen työhyvinvointiin ja siihen toisten kanssa pärjäämiseen niin on se, miten sä ite käyttäydyt ja kohtelet toisia. Mä aina oon kysynyt, että "Olenko minä työyhteisön rakentaja vai nakertaja?" Että sitä aina voi joskus peilin eessä miettiä. Itse ainakin mietin.

Varmaan se positiivinen palaute on ihan kaikki kaikessa. - - Se että ei keskitytä niihin, että miks tuo on paska tuo työkaveri tai mitä se tekee väärin, toki niitäkin pitää se kissapöydälle-tyylillä sitten käyä läpi, mutta se semmonen, et kehutaan ja kiitetään ja ihan semmosia perusjuttuja. Semmosia mikkä aina unohtuu aikuisilta ihmisiltä.

Työilmapiirin rakentumisessa yksi haastateltava nosti esiin organisaation yhteiset tilaisuudet. Esimerkiksi tyhy-päivät ja pikkujoulut ovat tilaisuuksia, joissa henkilökunta voi vapaammin viettää aikaa toistensa seurassa ja tutustua paremmin. Haastateltava kertoi, että kuluneen vuoden aikana näitä tilaisuuksia on jouduttu perumaan koronavirusepidemian vuoksi ja osa henkilökunnasta on osittain tai kokonaan

etätöissä. Hän korosti, että tällaisena poikkeusaikana organisaation tulisi pitää entistä parempaa huolta työyhteisöistä ja löytää keinoja me-hengen nostattamiseen. Pari haastateltavaa kertoi, etteivät tiedä tai tunnista kaikkia organisaation työntekijöitä osin siksi, että koko henkilökunnan yhteisiä tilaisuuksia ei ole viime aikoina ollut. Eräs haastateltava nosti haasteena esiin työyhteisön jakautumisen eri kuntiin, mikä haastaa kiinteän työyhteisön muodostumista tai kokemusta siitä. Toinen haastateltava nosti myös esiin organisaation työntekijöiden sijoittumisen erillisiin toimipisteisiin ja sen vaikutuksen työyhteisön yhtenäisyyteen.

Ehkä me tuolla (paikkakunta) jäämme vähän niinku tästä sillälailailla, et ei ihan sillälailailla tähän porukkaan ehkä niin täysin koeta kuuluvamme. Mutta siis kuulutaan kuulutaan toki, mutta ollaan kuitenkin sitte fyysisesti sen verran kauempana et ei me niinku päivittäin näitä murheitamme täällä jaeta. - - Tottakai meillä on sitte meidän oma porukka siellä..siis ihan hyvä, hyvä olla sielläkin. - - Tietysti niinku voi soitella ja olla mut ei sitä tuu sit niinku ehkä tehtyä niinku..niinku pitäs. Pitäs varmasti enempi niinku purkaa.

Mun mielestä se ei oo hyvä asia, että meillä on osa porukasta tuota yläkerrassa erillään muista. Se on varmasti ollu pakkoratkaisu, että tilat on riittäny, mutta että se ois niinku mukavempi ja parempi vaihtoehto, että me oltais kaikki täällä. Ehkä se jotenkin se semmonen tunne siitä, että he on niinkun siinä arjessa mukana, niin se vois siinä lisääntyä.

**Työympäristö.** Fokusryhmähaastatteluissa nousi varsinaisten teemakysymysten ulkopuolelta esiin pääasiassa koronavirusepidemian vuoksi yleistyneet etätö- ja etäkokouskäytännöt ja työn teon siirtyminen osittain työpaikalta koteihin. Näistä teemoista keskusteltiin kaikissa kolmessa fokusryhmähaastatteluissa. Suurin osa haastateltavista koki, että etätö- ja etäkokouskäytännöt ovat tuoneet paljon hyvää mukanaan, mutta myös perinteisellä kasvokkain tehtävällä työllä on edelleen paikkansa.

Organisaatiossa oli käytössä Microsoft Teams -ohjelma videotapaamisissa ja -kokouksissa. Teams-kokousten ja -palaverien koettiin säästävän paljon työaika, kun matkustaminen eri paikkakuntien välillä jäi pois. Tätä matkustamista työntekijöillä oli ennen korona-aikaa oman kuntayhtymän sisällä, mutta myös kauemmaksi muihin kuntiin koulutusten tai asiakasneuvottelujen vuoksi.

Säästäähän se tajuttomasti työaikaa, kun ei tarvi lähtee toiselle puolen Suomee ajelemaan tai näin pois päin. Mut sit välillä on semmosia hankalia..jos on joku iso.. oikein iso niinkun palaveri ja jos ei..jos vaikka pätkee netti niin ettei saa sitä videoo niinkun toimiin tai ei tunne jonkun ääntä niin sit pitää aina sanoo et (titteli & nimi) täällä nyt puhuu ja sanoo mielipiteensä, et se on vähän semmosta hölmöö..tai jotenki hankalaa. Mutta tota on se kätevä, kyllä mä siit silleen oon kyllä tykänny mutta..ei kaikille asiakkaille sovi. Eikä kaikkiin asiakastapaamisiinkaan tietenkään.

Teamsin kautta käydyistä koulutuksista vastaajat olivat kahta mieltä. Lyhyisiin, informatiivisiin koulutuksiin etäyhteys koettiin ihan toimivana osallistumisväylänä. Sen sijaan pidempiin koulutuksiin, jossa olisi hyvä päästä myös verkostoitumaan ja vaihtamaan ajatuksia aiheesta toisten ammattilaisten ja kollegoiden kanssa, Teamsin koettiin olevan hankala.

Lisää tehokkuutta. Mutta niinku esimerkiks mä huomaan koulutukset, et niistä saa kyllä enemmän irti, jos sä pääset niinkun paikanpäälle. - - Tälläsenä (fokusryhmähaastattelu) se mun mielestä niinku tää menee ihan jees, täs ei niinku oo mitään. Ja just se et ei tarvi niinku (yhteiset) palaveritki...niin nää on kyllä aika sillai näpsäköitä loppujen lopuksi, ettei aina tarvi matkustaa sitä jonku sitä tuntia sinne ja takasin, et nää on tehokkaampia ajankäytön kannalta.

**Etätyö.** Etätyötä haastateltujen keskuudessa tehtiin osittain ja pääasiassa sitä tekivät aikuissosiaalityön ja lapsi- ja perhepalvelujen sosiaalityöntekijät sekä sosiaaliohjaajat kirjallisten töiden osalta. Työllistymispalveluissa etätyön tekeminen ei ollut yleistä, sillä työ perustuu pitkälti asiakkaiden ohjaamiseen käytännössä paikan päällä työpajoilla. Sosiaalipalvelujen työntekijät olivat keväällä 2020 kokonaan etätöissä, mutta sen jälkeen suurin osa oli tehnyt töitä pääasiassa toimistolla ja yhden tai kaksi päivää etänä kotoa käsin. Tämä osittainen etätyö oli suuren osan mielestä toimiva ratkaisu, sillä etätyössä pystyi rauhassa keskittyä muun muassa kirjaamiseen. Etätyö koettiin tehokkaana, kun työhön ei tullut keskeytyksiä samalla tavalla kuin toimistolla ollessa.

No siis mulle ainakin..mulla on etätyösopimus ja..ja niin neljä päivää kuukaudessa teen etätöitä. - - Kun työmatkaa on niin ohan se oman niinku sit taas yksityiselämän kannalta tosi paljon helpottava asia. Ja sitte se minkä oon huomannu niin niin sitte ku siellä etätöissä niin niin yrittää tehdä ne kaikki kirjaukset niin pysyy paljon paremmin niinkun ajatasalla ettei jää niin paljon rästiin.

Ite tykkään (etätyöstä). Toki se vaikuttaa paljo että on pitkä työmatka niin se lisää kuitenkin vapaa-aikaa itellä tosi paljo. Ja kans se että ei tuu niitä keskeytyksiä ku täällä taas (toimistolla) ku täällä on aina muitakin.  
 - - Mä koen taas sen että koti on itelle se paikka ja pystyy niinkun täysin keskittyä ja tulla siihen niinku flow-tilaan et mä ite nautin tosi tosi paljon.  
 - - Niin se on itelle sellanen positiivinen asia ja tykkään että täs työs pystyy tehdä, et se on kans sellanen mikä lisää omaa motivaatiota, että pystyy tehdä etätöinä edes osittain.

Ja ehkä tuo justiin tuo niinku kirjallisten töitten kasautuminen ja semmonen se tuo eniten sitä semmosta niinku kuormitusta siihen et siit tulee semmonen stressi, et nyt näillä pitäis saada jotakin... niin et sitten pystyy..pysyy se justiin se hallinnan tunne, kun niitä saa tehtyä säännöllisesti.

Etätyön tehokkuudesta kertoi myös se, että taukojen pitäminen kotona työskennellessä saattoi unohtua.

Mulla tahtoo olla niin että paremmin mä piän ruokatunnit ja kahvitunnit töissä, työpaikalla ollessani, kun kotona. En mä tiiä se vaan menee se aamu, vaikka mä alotan etätyön seittemältä niin sitte mä huomaa kymmenen aikaan "ai niin joo". Ja sitte se voi se kahvi parkkiintua siellä kun mä laitan sen koneen päälle ja pian ois jo ruokatunti ja.. En mä sitä piä niinkun pahana sehän on mun oma asia..mut se että jos puhutaan siitä miten paljon tehokkaammin jos sanotaan tai et jotenkin et työaikaa käyttää paljon enemmän kotona ollessa siihen työntekoon kuin töissä.

Semmosta rajattomuuttahan tuli varmaan niinku enemmän justiin sen takia siinä et sä et pitäny niistä tauoista niinkun huolta ja sitte että se pystyit tosiaan... niinkun sut helpommin ehkä tavoitti myös silloin koska sä olit siinä kun sul oli se puhelin..se oli kuitenkin se tärkein niinku työkalu. Sä et ollu missään kotikäynneillä tai tälläsissä, niin sä olit aika tehokas tietyllä tavalla siinä.

Osa koki osittaisen etätyön tekemisen haastavaksi, sillä työssä tarvitsee säännöllisesti kopiokonetta, skanneria ja muita tarvikkeita, jotka ovat toimistolla. Yhdellä työntekijällä haastetta aiheutti myös asiakastietojärjestelmän toimimattomuus etätyössä. Etätyön tekemistä voi häiritä myös samanaikaisesti kotona olevat muut henkilöt. Lisäksi etätyössä ei saa niin nopeasti tukea ja apua työyhteisöltä sellaisissa tilanteissa, kun se olisi tarpeen.

Mun mielestä on tosi mahtava, että siihen (etätyöhön) on mahdollisuus, mutta tota niin itse koen sen tekemisen todella haasteelliseksi tällä



hetkellä. On niin paljon asiakkaita mitä pitää tavata ja kohdata ja sit meidän tarttee hirveesti kuitenkin työssä skannata ja kopioida ja tämmösiä kaikkia tehdä niin koen että se on jotenkin nyt.. se oli silloin ehkä helpompaa, ku me oltiin kokonaan siellä niinkun etätöissä. Sä rakensit sen sun elämän vähän sen mukaisesti, että siel oli sitten ne pelit ja pensselit mutta nyt mä koen ite sen jotenkin raskaana olla siellä etätöissä et en oo kyllä käyttäny vaikka olen tehnyt sen sopimuksen. En ole käyttänyt sitä mahdollisuutta, koska on helpompaa tulla työpaikalle.

Mää oon kans joskus..mulla ei oo mitään sopparia, mutta silloin kun oli se korona niinkun akuutimmillaan olin..oisko pari viikkoo oisin ollu. Mut silloin oli myös etäkoulu niin kun oli silloin et ei ollu hyvä. En pysty vapauteesti kotona tekee töitä, ku siellä on muita.

Mut ongelma (etätyössä) mun mielestä, nyt varsinki kun tää Lifecare on tullu, niin sitte ei ole sitä ketään. Että todella sievä oli tänäkin aamuna (toimistolla) että mä sain (työkavereita) pyytää tai kysyä ja ne tuli kattoomaan mun koneelle ja muuta että..tai ihan mitä asiaa vaan. Et sit se on aina se puhelin jonka kautta pitää..saako kiinni..sit se resuaa se asia. Joskus pitäs saaha heti kiinni. Et sekin on sitte..se muuttaa sitä koko systeemiä se etätyö. - - Sit ei olekaan niitä apukäsiä siellä niin kun heti saatavilla.

#### **7.2.4 Organisaatio ja sen toimivat rakenteet tukevat työmotivaatiota**

**Esimiestyö.** Haastatteluissa ei erikseen ollut kysymystä esimiestyöhön liittyen, mutta muutamissa vastauksissa aihetta kuitenkin sivuttiin. Esimieheltä saatavaa tukea, kannustusta ja palautetta pidettiin tärkeänä. Esiin nousi myös työntekijöiden kuulemisen ja dialogisuuden tärkeys. Työyhteisön ongelmat olisi hyvä ottaa ajoissa avoimesti puheeksi. Esimerkiksi epätasaisesti jakautuneesta työkuormasta olisi käytävä keskustelua hyvissä ajoin, eikä vasta sitten, kun joku uupuu työtaakan alle. Haastateltavat pohtivat, että lähiesimiehellä on vastuu tiimin kokonaisuuden organisoimisesta ja hänen olisi pystyttävä seuraamaan, että työntekijöiden työmäärä pysyy sopivana ja jakautuu tasaisesti pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna. Haastatteluissa todettiin myös, että koska työstä ei juurikaan saa kiitosta asiakkailta, olisi työyhteisön ja esimiehen oltava kannustavia ja muistettava antaa positiivista palautetta.

Toki pyrin välillä aina kyselemäänkin (alaisilta), mutta saa tulla aina puhumaan, jos tuntuu siltä, että nyt on liikaa töitä, koska enhän mäkään sitä huomaa, jos ei sitä sano ääneen, niin enhän mä sitä voi huomata. Ja mä kuitenkin toivon, että te tuutte sanomaan, jos on liikaa töitä.

Must tuntuu et tuolla on ollu paljon tekemistä, että (tiimivastaava) valittiin niinku tän tiimin toimintaan ja yleensä siihen et tiimi on ruvennu rakentumaan ja on tullut niinku semmoset selkeet rakenteet.

Ehkä sillee niinku isommassa roolissa vielä se et se pitää tulla niinku täältä työyhteisöstä se kiitos, koska asiakkailta se ei tule.

**Joustavuus ja työntekijöiden arvostus.** Joustavat työjärjestelyt, esimerkiksi työn ohessa opiskelun tukeminen ja etätyömahdollisuus olivat haastateltavien mielestä työmotivaatiota tukevia tekijöitä. Yksi haastateltava nosti myös esiin työntekijöiden arvostuksen tärkeyden organisaation taholta, sillä hän koki, että tällä hetkellä se ei konkreettisesti näy työpaikalla.

Innostuin siitä opiskelusta ja jotenkin höyrähdin siihen ja koen että on niinku..haluan antaa sille enemmän aikaa ja jostaki se on sit otettava pois, niin sitte hain lyhennettyä työaikaa. Onhan sekin myös meillä semmonen motivoiva tekijä. Meil on siihen mahdollisuus.

Se nostaa sitä työmotivaatiota, että ikään kuin luotetaan niinku siihen et mä hoidan sen työni silti.

Että kun me sosiaalialalla ollaan ja se millä pelivälineellä mennään niin on henkilökunta. Niin jotenkin se...mun mielestä se ei niinkun huotästä organisaatiosta se niinkun henkilökunnan arvostus, vaikka sen pitäis olla siellä. - - Niin kun käytännön tasolla mä en nää sitä, enkä koe sitä sellasena, että mää oon jotenkin arvokas ehkä tälle organisaatiolle, vaikka se pitäis olla täysin niin.

**Tiedottaminen.** Tiedottaminen oli yksi asioista, joka nousi kyselyssä organisaation kehittämiskohteiden listalle. Fokusryhmähaastatteluissa pureuduttiin tähän tarkemmin ja pyydettiin osallistujia kertomaan ajatuksia ja kehittämissuhteita aiheesta. Yleiseen tiedottamiseen oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Haastateltavat kertoivat, että tiedotusvälineinä käytettiin muun muassa sähköpostia, organisaation Intraa, internet- ja Facebook-sivuja sekä henkilöstöinfoja. Moni haastateltavista tosin koki, että sähköpostia tulee niin paljon, että tärkeät tiedotteet voivat hukkuu sinne. Intrasta tieto on löydettävissä, tosin osa koki, että heillä ei tahdo olla perustyön ohella aikaa käydä sieltä tietoja katsomassa.

Niin kun tällanen yleinen tiedottaminen, niin mää ehkä ainakin koen saavani tarpeellisen määrän tietoa yleisistä asioista. Ja sit se, että nyt

esimerkiksi saamme ihan uuden Intran, jossa tuntuu olevan niin kun nyt se sisältö luotu sillä lailla, et se toimii tiedonlähteenä paremmin.

Koronavirusepidemiasta ja sen mukanaan tuomista äkkinäisistä muutoksista moni haastateltava olisi halunnut saada tietoa aiemmin. Muutama haastateltavista kertoi, että epidemian alkuvaiheessa tiedotus oli parempaa ja sitä tuli tiheämmin, mutta tilanteen pitkittyessä tiedotusta ei enää tullutkaan suoraan henkilöstölle kohdistetuna. Haasteena nähtiin myös se, että tiedotusvastuuta ei ole erikseen nimetty kellekään työntekijälle organisaatiossa, vaan sitä tekevät useammat työntekijät oman työnsä ohella.

Se että me kuullaan ehkä viimesenä jos koskaan yhtään mistään ja ollaan ihan...ehti jo monta kertaa soittaa johonkin ja kysyä jostakin ja... Se on ollu huonoa se tiedottaminen. Jotenkin se koronakevät ehkä korosti sen vielä.

No ohan täs tilanteita ollu et asioista luetaan paikallislehestä. - - Että tota jotenkin tuntuu että ehkä se aikasemmin oli jotenki avoimempaa..mä en tiedä..et se on mun kokemus. Mutta nyt ehkä tuntuu, että jotkut asiat jää sinne yläkertaan.

Ei oo semmosta loogista järjestystä, että kuka milläkin portaalla ja ketä ja missä asiassa tiedottaa.

**Palkkaus ja työsuhte-edut.** Fokusryhmähaastatteluisissa palkkauksesta ei ollut varsinaisesti omaa kysymystä, mutta kahdessa fokusryhmähaastattelussa muutama vastauksista sivusi aihetta. Vastauksista nousi esiin muun muassa, että palkka on työntekijälle lähinnä elinehto, ei ratkaisevin tekijä työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen kannalta. Työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen kannalta tärkeämpänä pidettiin muita tekijöitä, esimerkiksi työilmapiiriä. Kaksi osallistujista nosti haastattelussa esiin, että ovat tyytyväisiä ja kiitollisia työsuhte-eduista ja joustavista työaikajärjestelyistä ja kokivat näiden vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon.

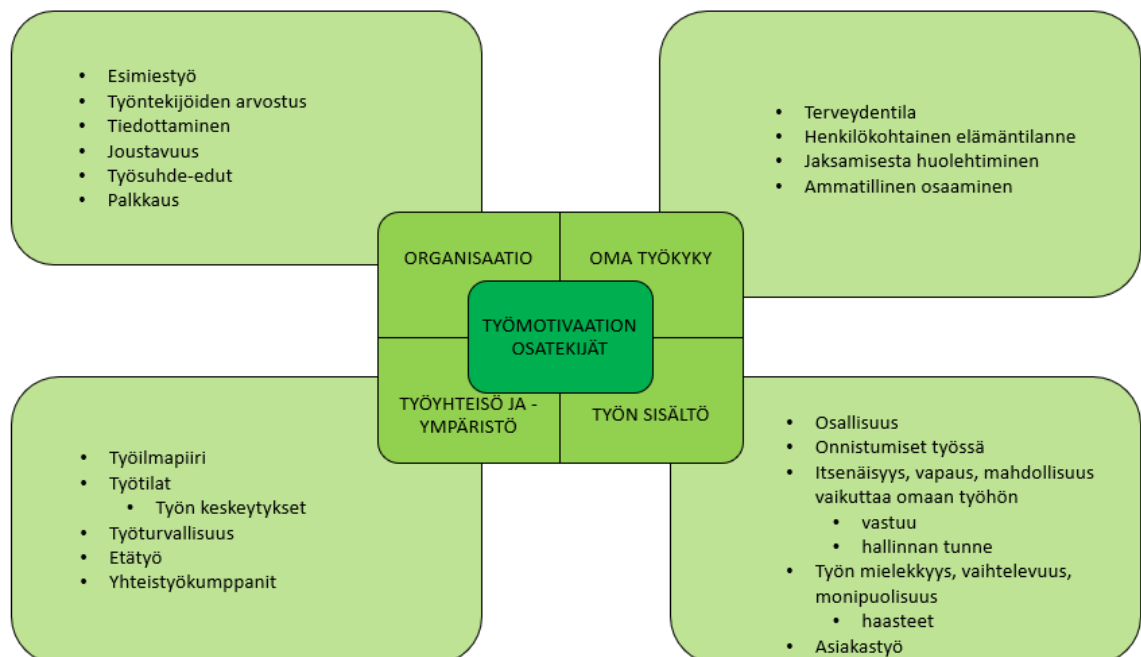
Jotenkin ajattelis et ne on eri asioita että..et niinku..jollain tavallahan töissä on niinku pakko käydä että taloudellisesti pärjää, mut sit se että onko siellä työpaikalla sitte ku sinne menee, niin onko siellä hyvä olla niin siihen nyt vaikuttaa ne muut asiat ku se palkka.

Onhan se (palkka) tärkeä, mutta tuskin..ei se sillälailla niinkun sillälailla merkittävä oo siinä et kyllähän työn pitää antaa sit semmosta..toisaalta semmosta haastetta ja niinkun että sä saat niinkun jotain sisältöä siitä työstä elämään niinku..pystyt saamaan jotain muutakin kuin sen palkan. Ettei se sillälailla oo. Ei tätä pelkän rahan takia kyllä kukaan varmaan tekis. En tiä. Mä en ainakaan.

Ite mä oon ainaki kiitollinen ja mua motivoi myös se, et meil on kuitenkin niinku hyvät edut. Semmoset mitä esimerkiks mulla ei oo ollu aikasemmin töissä, on liukuvat työajat, saadaan tehdä etätöitä. Ainakin mä koen et on saanu pitää lomat aina ku haluu, saadaan pitää tasotusvapaita aika hyvin sillon ku haluu, on e-Passi..niin et paljo on kuitenkin semmosta mistä mä ainakin oon tosi tyytyväinen vaikka sit onki sitä stressiä ja semmosta kuormittavuutta niin sit vastapainoks on kuitenkin aika paljon semmosia hyviä juttuja.

### 7.3 Tulosten yhteenveto

Sähköisen kyselyn ja fokusryhmähaastattelujen tulokset on kiteytetty alla olevaa kuvioon. Tärkeimmiksi työmotivaation osatekijöiksi tulosten perusteella nousivat työntekijän oma työkyky, työn sisältöön liittyvät tekijät, työyhteisö ja -ympäristö sekä organisaation toimintaan liittyvät asiat.



Kuvio 10. Työmotivaation osatekijät Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöiden henkilöstön näkemysten perusteella.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijän työmotivaatioon vaikuttavat hyvin monet eri tekijät. Niin työntekijän työkyky, työn sisältö, työyhteisö, työympäristö kuin työpaikan käytännötkin voivat toimia vahvistavina tai heikentävinä tekijöinä työsuhteessa motivaatioon. Jokainen työntekijä on yksilö ja kokee asiat omalla tavallaan; samat tekijät eivät motivoi kaikkia työntekijöitä. Työmotivaatio ja kokemukset motivoivista tekijöistä voivat myös vaihdella saman työntekijän kohdalla työuran aikana.

### 8.1 Työntekijän työkyvyn vaikutus työntekijän työmotivaatioon

Sähköisessä kyselyssä kartoitettiin vastaajien kokemuksia työmotivaation vaihtelusta ja elämäntilanteen vaikutuksesta työmotivaatioon. 89% vastaajista oli kokenut työmotivaation vaihtelua ja 83% vastaajista kertoi elämäntilanteen vaikuttavan työmotivaatioon. Työmotivaation koettiin heikentyvän muun muassa oman haastavan terveyden tilan ja elämäntilanteen vuoksi tai kiireen, stressin ja työn kuormittavuuden takia. Juhani Ilmarisen Työkyky-talomallin mukaan työntekijän työkyvyn perustana toimii alimman kerroksen fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys (Työterveyslaitos, [viitattu 6.11.2020]). Tämä huomioiden olisikin ensiarvoisen tärkeää pitää huolta työntekijän terveydestä ja toimintakyvystä. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on tietenkin pitkälti työntekijän itsensä vastuulla, mutta myös organisaation käytännöllä ja esimiehen tuella on iso merkitys työterveyttä tukevien työskentelypuitteiden luomisessa.

Työuupumus ei noussut esiin kyselyn vastauksissa eikä fokusryhmähaastatteluissa, mutta stressi ja kuormitus mainittiin useissa vastauksissa. Sosiaalialalla työ ei niinkään ole fyysisesti raskasta, mutta psykososiaalista kuormitusta syntyy liiallisesta työn määrästä, kiireestä, epäselvästä työnjaosta, haastavista asiakastilanteista ja jatkuvista keskeytyksistä (Sosiaalialan työsuojelu ja –hyvinvointi 2016, 60–61). Osa haastateltavista kertoi saavansa kuormittavissa tilanteissa tukea omalta työyhteisöltä ja lähiesimieheltä. Myös etätöypäivät koettiin hyvänä käytäntönä kirjallisten

töiden suman purkamisessa, sillä silloin pystyi tekemään työtä rauhassa keskeytyksettä toisin kuin toimistolla ollessa. Tämä rästiin jääneiden työtehtävien ajan tasalle saaminen lisäsi Nummelinin (2008, 29) korostamaa hallinnan tunnetta omasta työstä, mikä puolestaan tuki työntekijöiden työkykyä. Työterveyslaitoksen (2020) ja Jyväskylän yliopiston (2020) kuvaamien tutkimusten mukaan etätyössä on sekä hyviä että huonoja puolia, jotka kannattaa huomioida etätyöstä sovittaessa. Etätyön vahvuutena on työrauhan mahdollistama työn imu ja tehokkuus, kun taas uhkana on esimerkiksi työn tauottamisen unohtaminen, sosiaalisten kontaktien puuttumisesta johtuva eristäytyminen ja mahdollinen etätyöapatia. Muutama haastateltava kertoi uppoutuvansa etätyöhön unohtaen helposti ajankulun, aivan kuten Hakanen ja Kaltiainen (2020, 41–42) kuvaavat työn imun seurausta. Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että osittainen, esimerkiksi yksi tai kaksi päivää viikossa tapahtuva etätyö, on toimiva järjestely monelle työntekijälle, kunhan muistetaan silloinkin pitää huolta työn tauottamisesta ja siitä, että työyhteisön tuki olisi jollakin keinolla saatavilla myös etätyössä.

Yleisimmin työmotivaation laskijana pidettiin kyselyn vastausten perusteella liiallista ja epätasaisesti jakautunutta työkuormaa työyhteisössä sekä kiirettä ja hektisyyttä työssä. Fokusryhmähaastatteluihin osallistuneet kertoivat, että ratkaisuja työn kuormituksen jakautumiseen oli pyritty löytämään erilaisilla työn organisoineilla ja vastuunjaoilla. Yhtenä esimerkkinä oli käytäntö, jossa uudet asiakkuudet jaettiin tiimin kesken lähiesimiehen kautta. Tällöin esimies pystyi seuraamaan alaistensa työtilannetta ja jakamaan tehtäviä mahdollisimman tasaisesti. Haastatteluista jäi kuitenkin tunne, että täysin tasapuolinen työkuorman jakautuminen lienee mahdoton tavoite ja ajoittaista hektisyyttä sosiaalialan työssä esiintyy aina asiakkaiden elämäntilanteiden ennakoimattomuudesta sekä työntekijöiden äkillisistä poissaoloista johtuen. Esimiehen olisikin oltava perillä alaistensa työtilanteesta ja parhaansa mukaan pystyttävä ennakoimaan ja tarjoamaan tukea, mikäli työntekijän työkuorma uhkaa kasvaa liian suureksi. Henkilövoimavarojen johtamistaidot tulisikin olla ajan tasalla kaikilla esimiestyötä tekevillä.

## 8.2 Työ ja työn sisältö tarpeiden tyydyttäjinä

Työn merkityksestä kysyttäessä yleisimmäksi vastaukseksi sähköisessä kyselyssä nousi työstä saatava toimeentulo. Myös Virmasalo ym. (2011, 3) toteavat työn tarjoavan yleensä paremman toimeentulon, mikä on yksi työssäkäynnin perimmäisistä tarkoituksista. Palkkauksen vaikutusta työmotivaatioon kyselyn vastaajat toivat esiin myös kysymyksen numero 12 avoimissa vastauksissa, joissa 67% vastaajista mainitsi palkan motivoivan. Palkkauksen nähtiin kertovan työn arvostuksesta ja sen haluttiin olevan oikeudenmukainen ja vastaavan työn vaativuutta. Myös Suhosen (2017, 35–39) ja Tornbergin (2012, 87–90) tutkimuksissa työntekijöiden työmotivaatioon yhtenä eniten vaikuttavana tekijänä oli työstä saatava palkkio. Kuitenkin Kuus-SoTen henkilöstölle tehdyn kyselyn lopussa kysyttäessä kolmea tärkeintä työmotivaatiota lisäävää tekijää, palkan oli maininnut enää vain 11% vastaajista. Tämän perusteella näyttää siltä, että pelkkä raha ei riitä tässä organisaatiossa työmotivaation ylläpitämiseen tai lisäämiseen. Fokusryhmähaastatteluissakaan palkkaa ei koettu niin merkittävänä asiana kuin työstä saatava henkinen tyydytys. Tämä on linjassa Sinokin (2017, 772–773) näkemyksen mukaan, jonka mukaan ihminen saa työssä kokea olevansa hyödyksi muille ihmisille, organisaatiolleen tai koko yhteiskunnalle sekä pääsee toteuttamaan itseään, saa arvostusta ja kuuluu työyhteisöön. Oikeudenmukainen palkitseminenkin on toki tärkeää, mutta myös muunlaisella palkitsemisella, kuten sanallisella kiitoksen ja arvostuksen osoittamisella, organisaatiossa voidaan ruokkia työntekijöiden työmotivaatiota (Työ- ja elinkeinoministeriö, [Viitattu 19.10.2020]).

Kyselyn avoimissa vastauksissa työn merkitykseen liittyen tuotiin esiin myös Peteersin ym. (2014, 9-10) korostama arjen rytmitys ja aktiivisuus, jotka työssäkäynti mahdollistaa. Moni vastaajista piti työtä oleellisena ja tärkeänä osana tasapainoista arkea ja kokivat saavansa siitä sisältöä elämäänsä. Työn sisältöön liittyvässä kysymyksessä vastaajat pitivät työmotivaation kannalta tärkeänä mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, mielekästä työn sisältöä sekä sopivaa määrää haasteita ja mahdollisuutta oppia uutta. Maslow'n tarvehierarkian mukaisesti työstä saatavalla toimeentulolla voidaan tyydyttää alimman tason fyysiset tarpeet, mutta muun muassa työyhteisö, työn vastuullisuus sekä mielekkäät ja sopivan haastavat työtehtävät

mahdollistavat myös yhteenkuuluvuuden ja rakkauden, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttämisen (Maslow 1987, 56–57).

### **8.3 Työyhteisön ja työympäristön sekä organisaation käytäntöjen vaikutus työntekijän työmotivaatioon**

Sekä kyselyn vastauksissa että fokusryhmähaastatteluissa korostui työyhteisön hyvän ilmapiirin merkitys. Vaikka moni teki työtään pääasiassa itsenäisesti, tiimin tuki koettiin tärkeäksi; työpaikalla pystyi purkamaan haastavia asiakastilanteita ja lisäksi rennosta työilmapiiristä sai vastapainoa henkisesti raskaalle työlle. Vastaavasti huonon työilmapiirin koettiin heikentävän työmotivaatiota. Myös Uusiautti (2008, 220) ja Sinokki (2011, 178) sekä Suhosen (2017, 35–39), Tornbergin (2012, 87–90) ja Virolaisen (2020, 53–54) tutkimustulokset painottavat hyvän työyhteisön merkitystä työmotivaatiota nostavana tekijänä. Fokusryhmähaastatteluissa nousi esiin, että COVID-19 -pandemian vuoksi organisaation yhteisiä tilaisuuksia oli jouduttu perumaan ja kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta toisten työntekijöiden kanssa rajoittamaan, mikä osaltaan hankaloitti vapaamuotoista kanssakäymistä ja uusiin työkavereihin tutustumista. Sinokki (2016, 238) toteaaakin, että työyhteisön hyvä motivaatioilmapiirin syntyminen vie aikaa ja vaatii yhteisön jäseniltä yhteistä panosta. *Hänen* mukaansa yhteishenkeä nostattavista juhlista tai tilaisuuksista, kuten tyhypäivistä tai pikkujouluista karsiminen haastavat hyvän motivaatioilmapiirin syntymisen ja ylläpitämisen. Organisaatiossa olisikin hyvä pohtia vaihtoehtoisia tapoja yhteishengen kohottamiseksi silloin, kun yhteisten tilaisuuksien järjestäminen ei ole mahdollista. Lisäksi jokaisen työntekijän olisi hyvä miettiä oman toiminnan ja käytöksen vaikutusta työyhteisönsä ilmapiiriin; toimiiko itse työilmapiirin rakentaja vai nakertajana?

Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijätyhtymässä työntekijät työskentelivät hajautettuina neljään eri kuntaan, joten käytännössä esimies ei pystynyt olemaan päivittäin läsnä kaikkien työntekijöiden arjessa. Kyselyn ja haastattelun vastauksissa esiintyi eriäviä mielipiteitä siitä, oliko tämä hyvä vai huono asia. Osa koki, että esimiehet olivat etäisiä ja heiltä kaipasi enemmän tukea. Toiset taas totesivat, että pitävät itsenäisestä työskentelystä ja siitä, että esimies luottaa ja antaa vastuuta.



Kuten Malinenkin (2020, 96–98) tutkimuksessaan totesi, organisaatiossa voidaan tukea työmotivaatiota vahvistamalla autonomian kokemusta ja monipuolisia vaikutusmahdollisuuksia sekä lisäämällä positiivista palautetta. Aaltonen ym. (2020, 188) ja Hakanen ym. (2019, 54) korostavat, että esimiehen tulisi omata sparraus- ja valmennustaitoja, joiden avulla hän pystyy tukemaan, innostamaan ja mahdollistamaan työntekijöidensä kehittymistä ja työskentelyn tavoitteiden saavuttamista. Johtamistyössä olisi myös huomioitava työntekijöiden yksilölliset erot siinä, mitkä seikat motivoivat ketäkin työntekijää.

Kyselyn vastauksissa henkilöstö oli nostanut tiedottamisen yhdeksi työmotivaatiota tukeväksi käytännöksi organisaation toiminnassa. Esimeriksi koko henkilöstön yhteisiä henkilöstöinfoja pidettiin hyvänä väylänä tiedottaa yhteisistä asioista. Haastatteluissa ilmeni, että keväällä 2020 COVID-19 -pandemian alkuvaiheessa tiedottaminen oli tiiviimpää ja säännöllisempää. Loppuvuodesta 2020 organisaation tiedottaminen oli harventunut ja tuli viiveellä työntekijöiden tietoon. Työntekijät kertoivat, että olivat usein ehtineet lukea tiedotettavista asioista jo toisaalta, esimerkiksi paikallislehdestä tai yhteistyöorganisaatioiden verkkosivuilta. Tähän toivottiinkin parannusta jatkossa.

#### **8.4 Työntekijöiden työmotivaation tukeminen Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymässä**

Sähköisen kyselyn ja fokusryhmähaastattelujen perusteella näyttää siltä, että Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymässä on työmotivaatiota tukevia tekijöitä ja hyvin toimivia käytäntöjä niin työn sisällöissä, työympäristöissä, työyhteisöissä kuin koko organisaatiossakin. Kehittämiskohteita löytyy kuitenkin myös jokaisesta osa-alueesta. Seuraavan sivun taulukon vasempaan sarakkeeseen on listattu Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymässä jo toimivat hyvät käytänteet ja toimitatavat työntekijöiden työmotivaation tukemisessa. Taulukon oikeaan sarakkeeseen on puolestaan kirjattuna kyselyn ja haastattelun perusteella nousseet kehittämiskohteet, joihin organisaatiossa olisi hyvä jatkossa kiinnittää huomiota henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjen keinoin.

Taulukko 2. Työmotivaation tukemisen hyvät käytänteet ja kehittämiskohteet

Hyvät käytänteet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työilmapiiri (osassa yksiköistä hyvä)</li> <li>• Mielekäs työn sisältö</li> <li>• Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön</li> <li>• Uuden oppiminen, mahdollisuus kehittyä</li> <li>• Toimivat työtilat</li> <li>• Työnantajan joustavuus (joustava työaika, osa-aikatyö, etätyö, lomat)</li> <li>• Työsuhde-edut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työilmapiiri (osassa yksiköistä parannettavaa)</li> <li>• Me-hengen nostatus koko organisaatiossa</li> <li>• Työkuormituksen tasainen jakautuminen</li> <li>• Etätyökäytännöt (työyhteisön tuen varmistaminen, tauotus)</li> <li>• Tiedonkulun lisääminen ja selkiyttäminen</li> <li>• Kiitos, palaute, henkinen palkitseminen</li> </ul>

## 9 POHDINTA

Henkilöstön työmotivaatio ja työhyvinvointi ovat merkittäviä tekijöitä laadukkaita sosiaali- ja terveystalvveluja järjestettäessä. Henkilökunnan hyvinvointi ja työkykyisyys vaikuttavat myös palvelujen tuloksellisuuteen ja kustannustehokkuuteen. Sosiaali- ja terveysala on jatkuvassa muutoksessa. Niin suuremmat muutokset, kuten valmis-teilla oleva sote-uudistus, kuin pienemmätkin muutokset esimerkiksi asiakastietojär-jestelmissä tai organisaatorakenteissa haastavat työntekijöitä suoriutumaan uudis-tusten mukanaan tuomasta kuormituksesta heidän perustehtäviensä lisäksi. Vuo-den 2020 aikana alkanut COVID-19 -pandemia toi myös mukanaan paljon epävar-muutta, muutoksia ja uusia käytäntöjä päivittäisten työtehtävien suorittamiseen. Täl-laiset muutokset heilauttelevat henkilökohtaista työmotivaatiota ja työhyvinvointia vaikuttaen toisiin työntekijöihin enemmän ja toisiin vähemmän. Työmotivaatiota tu-kevilla tekijöillä voidaan kuitenkin osaltaan pitää huolta työntekijän työkyvystä ja työ-hyvinvoinnista sekä vaikuttaa organisaation veto- ja pitovoimaan.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen, antoisa ja osaamista kehittävä, puo-lentoista vuoden mittainen projekti. Kehittämistyön toteuttaminen vaati suunnitel-mallisuutta, aikataulutus- ja organisointitaitoja, joustavuutta ja kykyä muuttaa suun-nitelmia unohtamatta teoreettisen osuuden kokoamisen vaatimaa ajallista panos-tusta. Aiheena työmotivaatio on aina ajankohtainen ja eri aloilla ja organisaatiossa se näyttäytyy eri tavoin. Tässä kehittämistyössä haluttiin selvittää Kuusiokuntien so-siaali- ja terveystalvveluyhtymän henkilöstön näkemyksiä työmotivaatiosta, siihen vai-kuttavista tekijöistä sekä tuoda esiin, miten organisaatiossa voitaisiin tukea työnte-kijöiden työmotivaatiota. Aineistosta nousi selkeästi esille keskeiset tekijät, jotka vai-kuttivat henkilökunnan työmotivaatioon ja niistä pystyttiin koostamaan lista organi-saation toimivista käytänteistä sekä kehittämiskohteista. Seuraavissa alaluvuissa pohditaan kehittämistyötä prosessina sekä tarkastellaan työn eettisyyttä ja luotetta-vuutta.

## 9.1 Kehittämistyö prosessina

Kehittämistyön aihe nousi työn toteuttajan omien mielenkiinnon kohteiden pohjalta liittyen työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja työhön sitoutumiseen. Myös organisaation henkilöstössä tapahtuneet vaihdokset edellisten vuosien aikana osaltaan puolsivat aiheen ajankohtaisuutta. Kehittämistyön aiheesta käytiin keskusteluja Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymän johdon kanssa ja saatiin sieltä hyväksyntä sekä tutkimuslupa työn toteuttamiseen.

Kehittämistyön aikana toimintaympäristössä tapahtui monenlaisia muutoksia. Suurimpana epävarmuustekijänä oli COVID-19 -pandemia ja sen aiheuttamat vaikutukset ja muutokset organisaation toimintoihin. Työntekijöiden täytyi oppia ja omaksua uudenlaisia käytäntöjä muun muassa etätyöhön ja etäyhteyksien käyttämiseen liittyen. Myös työntekijöiden työnkuviin tehtiin tilapäisiä muutoksia kevään 2020 ajaksi, kun esimerkiksi työllisyyspalveluissa asiakastyö oli kevään aikana hyvin rajoitettua. Sosiaalipalveluissa otettiin vuoden 2021 alussa käyttöön uusi asiakastietojärjestelmä, mikä osaltaan toi lisää kuormitusta sosiaalipalvelujen työntekijöille. Lisäksi opinnäytetyöprosessin aikana organisaatiossa tapahtui muutamia työntekijävaihdoksia. Muutosten mukanaan tuoma ajoittainen hektisyys ei kuitenkaan estänyt kehittämistyön toteuttamista, mutta kuten jo aiemmin mainittiin, esimerkiksi tiedonkeruun ajankohtaa ja menetelmää täytyi mukauttaa vallitsevien olosuhteiden vuoksi.

Kehittämistyöhön osallistunut henkilöstö osallistui prosessiin mielenkiinnolla ja monet kiittelivätkin aiheen tärkeydestä. Sähköisen kyselyn avoimiin vastauksiin oli vastattu yleisesti ottaen huolella ja pitkilläkin virkkeillä. Fokusryhmähaastattelussa kaikki työntekijät osallistuivat keskusteluun; osa hyvinkin vilkkaasti. Aktiivisinta vuoropuhelua syntyi kasvokkain pidetyssä fokusryhmähaastattelussa verrattuna kahden Teamsin kautta vedettyyn haastatteluun. Myös ilmapiiri oli selkeästi rennompia ja vapautuneempia kasvokkain toteutetussa haastattelussa. Osaltaan tähän saattoi vaikuttaa työntekijöiden henkilökemiat, mutta myös se, että samassa tilassa ollessa työntekijöiden on helpompi olla välittömässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa kuin etäyhteyksien kautta.

Fokusryhmähaastattelut pystyttiin resurssisyistä toteuttamaan vain kolmelle tiimille. Olisi kuitenkin ollut mielenkiintoista koota myös lopun henkilöstön näkemyksiä haastattelujen teemoista ja verrata, olisiko niistä noussut jotakin uusia näkökulmia. Kyselyyn puolestaan jätti vastaamatta 33% työntekijöistä, joten ei voida tietää, mihin suuntaan heidän vastauksensa olisivat tuloksia muuttaneet. Haastatteluihin osallistujat kertoivat työmotivaatioon positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä, mutta varsinaisia valmiita kehittämissuhteita ei noussut kovin paljoa. Kehittämissuhteiden sanoittaminen konkreettisiksi ehdotuksiksi oli kenties haastavaa fokusryhmähaastattelun rajallisen ajan vuoksi. Mikäli aikaa ja resursseja olisi ollut enemmän käytettävissä, olisi kehittämissuhteita voinut jatkotyöstää tiimeittäin työntekijöitä osallistavien kehittämissuhteiden avulla.

Jatkotutkimusaiheena voisi perehtyä tarkemmin etätöiden vaikutuksiin suhteessa työmotivaatioon sekä hallinnan tunteeseen. Etätömahdollisuus on Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijöiden varsin tuore käytäntö ja vasta COVID-19 -pandemian aikana sitä otettiin laajemmin käyttöön sosiaalipalveluissa. Vajaan vuoden kokemusten perusteella suurin osa haastatteluun osallistuneista työntekijöistä piti osittain etätöitä hyvänä asiana ja omaa työmotivaatiota ja hallinnan tunnetta kohentavana tekijänä. Osa kuitenkin koki osittain etätöiden haastavaksi, koska kotona ei esimerkiksi ollut työpisteen veroisia työskentelypuitteita ja tarvikkeita. Koska etätöiden tekeminen on organisaatiossa näin uusi asia, voisi olla hyödyllistä kartoittaa, tutkia ja arvioida sen tekemiseen liittyviä käytäntöjä, toimivia malleja ja kehittämissuhteita tarkemmin, huomioiden sosiaali- ja terveysalan erikoispiirteet ja asiakastyön vaatimukset.

## **9.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus**

Tieteellistä tietoa tuotettaessa oleellista on luotettavuus niin tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin kuin tutkimustulosten osalta. Kehittämissuhteissa tiedon täytyy olla luotettavuuden lisäksi käyttökelpoista ja hyödynnettävää. Kehittämissuhteissa onkin huomioitava reliabiliteetti, validiteetti määrällisessä tutkimuksessa sekä vakuuttavuus laadullisessa tutkimuksessa. Reliabiliteettia eli luotettavuutta varten

tutkimuksen mittarien ja tutkimusasetelman on oltava toimivia ja tarkoitukseen sopivia. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa mitataan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Vakuuttavuus liittyy myös tutkimuksen luotettavuuteen; tutkimusprosessin vaiheissa edetään huolellisesti ja se kuvataan mahdollisimman läpinäkyvästi. (Toikko & Rantanen 2009, 121–12.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus pohjautuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150). Ensisijaisesti sen noudattamisesta on vastuussa itse tutkija, mutta myös hänen taustaorganisaationsa, kuten tiedeyhteisö tai korkeakoulu. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus työn eri vaiheissa. Lisäksi kehittämistyössä käytetään tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia menetelmiä niin tiedonhankintavaiheessa kuin tuloksia analysoitaessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Hyvässä tieteellisessä käytännössä on kiinnitettävä huomiota tiedonhankintaan muistaen lähdekritiikki (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2020). Oleellista on myös taitaa lähdeviitteiden asianmukainen merkitseminen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Tutkimusetiikka on siis läsnä koko kehittämisprosessin ajan aina opinnäytetyön ideoinnista loppuraportointiin asti (Vilkkä 2015, 41).

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden tärkein tekijä on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä liittyen koko tutkimusprosessiin (Vilkkä 2015, 196). Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on siis syytä huomioida koko kokonaisuus, joka kuitenkin rakentuu huolellista työskentelyä vaativista osioista. Ensinnäkin tutkimuksen kohde ja tarkoitus sekä tutkijan oma tausta ja sitoumus asettavat lähtökohdat ja ennakoasetelman tutkimukselle. Aineiston keruu, tutkimuksen kesto ja tutkimuksen kohteena olevat henkilöt sekä heidän ja tutkijan välinen suhde vaikuttavat myös kokonaisuuteen. Lopuksi vielä hyvin tehty aineiston analysointi ja tulosten rehellinen raportointi ovat tärkeä osa luotettavaa tutkimusta. Opinnäytetyötä kirjoittaessa on siis tuotava selkeästi ja yksityiskohtaisesti esiin, miten tutkimus on tehty, jotta lukijat voivat arvioida sen tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 163-164.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tietyn ainutkertaisen tutkimuskohteen tarkastelu ja sitä kautta yleisen ymmärryksen lisääntyminen. Laadullinen tutkimus ei tuota, eikä sen ole tarkoituskaan, tuottaa yleistettävää universaalia totuutta, vaan se

kuvaa tiettyä tutkittavaa ilmiötä sen hetkisessä tilanteessa, ajassa ja paikassa. Tutkija voi kuitenkin verrata havaintojaan ja tuloksiaan vastaaventyypisiin aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. (Vilkkä 2015, 195-196.)

Tässä kehittämistyöprosessissa huomioitiin hyvän tieteellisen käytännön ohjeistukset. Kehittämistyöstä varten haettiin tutkimuslupa Kuusiokuntien sosiaali- ja terveyskuntayhtymältä. Kehittämistyön eri vaiheet suunniteltiin etukäteen ja työ aikataulutettiin siten, että se pystyttiin toteuttamaan ilman kiirettä. Tiedonkeruun ja tulosten analysointi tehtiin mahdollisimman huolellisesti käyttäen tieteellisesti hyväksytyjä menetelmiä. Tulokset on esitelty avoimesti ja rehellisesti. Kirjallisessa raportoinnissa on arvioitu kriittisesti lähdemateriaalia ja kiinnitetty huomiota lähdeviitteiden huolelliseen merkitsemiseen.

Kehittämistyö toteutettiin organisaatioon, jossa tutkimuksen tekijä työskentelee tällä hetkellä. Tutkijan oli otettava objektiivinen ja puolueeton näkökulma tutkittavaan asiaan. Omat ajatukset ja ennakkokäsitykset oli pidettävä sivussa ja lähestyttävä tutkittavaa asiaa ikään kuin uusin silmin. Kehittämistyön tutkimuksen ei ollut tarkoitus tuottaa yleistettävää tietoa työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä, sillä otannan tiedettiin jo etukäteen olevan varsin pieni, vain muutamia kymmeniä työntekijöitä. Tutkimuksen avulla pystyttiin kuitenkin selvittämään juuri Kuusionkuntien sosiaali- ja terveyskuntayhtymän henkilöstön työmotivaation nykytilaa. Kehittämistyön avulla koostettiin työntekijöiden näkemyksiä omasta työmotivaatiostaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä nostettiin esiin kehittämisehdotuksia työntekijöiden työmotivaation tukemiseksi organisaatiossa.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ. Uuden ajan uraopas. Helsinki:Sanoma Pro.
- Deci, E. & Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. [Verkkolehtiartikkeli]. Psychological Inquiry 11(4), 227–268. [Viitattu 8.10.2020]. Saatavana EBSCO-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Deci, E., Olafsen, A. & Ryan, R. 2017. Self-determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. [Verkkojulkaisu]. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 4 (1), 19–43. [Viitattu 11.11.2020]. Saatavana: <http://educa.s3.amazonaws.com/pucrs/Aula/1229/Material+Complementar+15.pdf>
- Ervasti, J., Väänänen, A., Leino-Arjas, P., Kausto, J., Turunen, J. & Varje, P. 2020. Työkyvyn tuki edistää mielenterveyttä ja työhön osallistumista. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunta. Policy Brief 24/2020. Näkökulmia ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja poliittisen päätöksenteon tueksi. [Viitattu 13.11.2020]. Saatavana: <https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/24-2020-Ty%C3%B6kyvyn+tuki+edist%C3%A4%C3%A4+mielenterveyst%C3%A4+ja+ty%C3%B6h%C3%B6n+osallistumista.pdf/d61ad591-0473-c457-d437-9a41379ba3f4/24-2020-Ty%C3%B6kyvyn+tuki+edist%C3%A4%C3%A4+mielenterveyst%C3%A4+ja+ty%C3%B6h%C3%B6n+osallistumista.pdf?version=1.0&t=1600927258237>
- Eskola, J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet – yhteenveto ja päätelmät. Teoksessa: R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos ja Työterveyslaitos. [Viitattu 6.11.2020]. Saatavana: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129155/Tyokyvynulottuvuudet.pdf?sequence=1>
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2020. Työn imu – parasta hyvinvointia työssä? Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020, 41–56. [Viitattu 16.10.2020]. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM\\_tyopoliittinen\\_aikakauskirja\\_2\\_2020.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf)



- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 1.8.2020]. Saatavana: [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL\\_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf)
- Hakanen, J. 2017. Työn imu – energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa: K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 116–132.
- Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. Helsinki: Kuntaliitto. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7.
- Hakanen, J., Harju, L. Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 12.1.2020]. Saatavana: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen\\_spiraali.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Halbesleben, J. 2010. A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. Teoksessa A. Bakker & M. Leiter (toim.) Work engagement: A handbook of essential theory and research. [Verkkajulkaisu]. Hove & New York: Psychology Press, 102–116. [Viitattu 11.11.2020]. Saatavana Seamkin tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Edita Publishing Oy. [Viitattu 13.3.2021]. Saatavana: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Hiltunen, L. Ei päiväystä. Graduaineiston analysointi. Jyväskylän yliopisto. Luentomoniste. [Viitattu 8.4.2020].
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Hirsjärvi, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T., Keskimäki, I. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. [Viitattu 6.11.2020]. Saatavana: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019\\_003\\_11062019.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019_003_11062019.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

- Jyväskylän yliopisto. 10.4.2015. Laadullinen analyysi. [Viitattu 3.4.2021]. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>
- Jyväskylän yliopisto. 10.4.2015. Määrällinen analyysi. [Viitattu 13.3.2021]. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>
- Jyväskylän yliopisto. 11.5.2020. Etätyöskentelyyn siirtyminen erityisesti julkisella sektorilla sujunut pääsääntöisesti hyvin. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.11.2020]. Saatavana: <https://www.jyu.fi/fi/ajankohtaista/arkisto/2020/05/etatyoskentelyyn-siirtyminen-erityisesti-julkisella-sektorilla-sujunut-paasaantoisesti-hyvin>
- Jyväskylän yliopisto. 21.4.2016. Teemoittelu. [Viitattu 4.4.2020]. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>
- Jyväskylän yliopisto. 23.4.2015. Laadullinen tutkimus. [Viitattu 6.3.2021]. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Jyväskylän yliopisto. 23.4.2015. Määrällinen tutkimus. [Viitattu 3.4.2021]. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koskialho, J. 2014. Sitoutuminen ja motivaatio asiantuntijaorganisaatiossa. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Väitösk. [Viitattu 16.1.2020]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/23462/Koskialho.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. [Verkkojulkaisu]. Kuopio: Itä-Suomen Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitösk. [Viitattu 11.1.2020]. Saatavana: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-1215-2/urn\\_isbn\\_978-952-61-1215-2.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1215-2/urn_isbn_978-952-61-1215-2.pdf)
- Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijät. 2020. Strategiset tavoitteet. Henkilöstöinfo 20.10.2020.
- Kyrönlahti, E. & Hemminki, A. 10.11.2017. Kehittämistoiminnan metodologiset lähtökohdat. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Kehittyvät toimintatavat ja -mallit -kurssi. Luentodiat. [Viitattu 22.2.2021].

- Kyrönlähti, E. & Hemminki, A. 8.9.2016. Sisällönanalyysi. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Kehittyvät toimintatavat ja -mallit -kurssi. Luentodiat. [Viitattu 8.4.2020].
- Lahtinen, E. 2018. Työhyvinvointi muuttuvassa työelämässä. [Verkkojulkaisu]. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. [Viitattu 19.3.2021]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152295/Tyohyvinvointi%20muuttuvassa%20tyoelamassa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Leiter, M. & Bakker, A. 2010. Work engagement: Introduction. Teoksessa A. Bakker & M. Leiter (toim.) Work engagement: A handbook of essential theory and research. [Verkkojulkaisu]. Hove & New York: Psychology Press, 1–9. [Viitattu 11.11.2020]. Saatavana: [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=IZJ5AgAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Leiter,+M.+P.+%26+Bakker,+A.+B.+\(2010\)+Work+engagement:+Introduction.&ots=N0LE-Lqd5N&sig=iJ2-ERY4S2dX1Q0YGsxbmp5e2bl&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Leiter%2C%20M.%20P.%20%26%20Bakker%2C%20A.%20B.%20\(2010\)%20Work%20engagement%3A%20Introduction.&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=IZJ5AgAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Leiter,+M.+P.+%26+Bakker,+A.+B.+(2010)+Work+engagement:+Introduction.&ots=N0LE-Lqd5N&sig=iJ2-ERY4S2dX1Q0YGsxbmp5e2bl&redir_esc=y#v=onepage&q=Leiter%2C%20M.%20P.%20%26%20Bakker%2C%20A.%20B.%20(2010)%20Work%20engagement%3A%20Introduction.&f=false)
- Malinen, R. 2020. Motivaatio ja työsitoutuminen suomalaisessa sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Helsingin yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Pro Gradu. [Viitattu 10.4.2021]. Saatavana: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/316553/Malinen\\_Rosa\\_Progradu\\_2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/316553/Malinen_Rosa_Progradu_2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Maslow, A. 1987. Motivation and personality. New York: HarperCollins Publishers.
- Melin, H., Turja T. & Krutova, O. 2020. Työelämän uusi normaali? Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen aikakauskirja 3/2020, 28–35. [Viitattu 16.10.2020]. Saatavana: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162481/31487753\\_TEM\\_tyopoliittinen\\_3\\_2020.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162481/31487753_TEM_tyopoliittinen_3_2020.pdf)
- Mitchell, T. 1982. Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. The Academy of Management Review 7 (1): 80–88.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Helsinki: WSOY Pro.
- Peeters, M., Taris, T. & De Jonge, J. 2014. Introduction. People at Work. Teoksessa M. Peeters, T. Taris, T. & J. De Jonge (toim.) An Introduction to contemporary Work Psychology. West Sussex: Wiley Blackwell, 3–30.

- Pekkarinen, L. 2018. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. Kevan tutkimuksia 1/2018. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Keva. [Viitattu 11.1.2020]. Saatavana: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf>
- Piirainen, A. 2012. Työmotivaatio ja henkilöstön motivointikeinot esimiestyössä. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Helsingin yliopisto. Maatalous- ja metsätieteellinen tiedekunta. Taloustieteen laitos. Pro Gradu. [Viitattu 12.1.2020]. Saatavana: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37910/Piirainen.pdf>
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä: autonomian edistämällä kohti työn imua. *Työelämän tutkimus* 18 (3), 246–260.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemoittelu. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Verkkosivu]. [Viitattu 4.4.2020]. Saatavana: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)
- Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä; menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa: P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä, 41–60.
- Salo, P., Rantonen, O., Aalto, V., Oksanen, T., Vahtera, J., Junnonen, S–R., Baldschun, A., Väisänen, R., Mönkkönen, K. & Hämäläinen, J. Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi: sosiaalityön kuormittavuus, voimavaratekijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys. Helsinki: Työterveyslaitos. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 6.11.2020]. Saatavana: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131353/Sosiaality%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20hyvinvointi.pdf?sequence=1>
- Schaufeli, W. & Salanova, M. 2014. Burnout, Boredom and Engagement in the Workplace. Teoksessa M. Peeters, T. Taris, T. & J. De Jonge (toim.) *An Introduction to contemporary Work Psychology*. West Sussex: Wiley Blackwell, 293–320.
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Päivitetty 20.1.2020. Kirjallisten töiden ohje: Lähteiden käyttö ja tekstiviitteet. [Verkkosivu]. [Viitattu 23.1.2020]. Saatavana: <https://seamk.libguides.com/KirjallistenToidenOhje/lahteidenkayttojatekstiviitteet>
- Sinokki, M. 2011. Social factors at work and the health of employees. Turku: University of Turku. Departments of Public Health and Occupational Health and Turku Centre for Occupational Health. Väitösk.

- Sinokki, M. 2011. Sosiaaliset tekijät työssä ja työntekijöiden terveys. Työelämän tutkimus 9 (2), 174–178.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Sinokki, M. 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. [Verkkolehtiartikkeli]. Lääkäri-lehti 72 (12), 772–773. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana Seamkin tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Sosiaalialan työsuojelu ja –hyvinvointi. 2016. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 6.11.2020]. Saatavana: [https://ttk.fi/files/6419/Sosiaalialan\\_tyosuojelu\\_ja\\_hyvinvointi\\_26118.pdf](https://ttk.fi/files/6419/Sosiaalialan_tyosuojelu_ja_hyvinvointi_26118.pdf)
- Steptoe-Warren, G. 2013. Occupational psychology. Harlow: Pearson.
- Suhonen, P. 2017. Kuinka motivoida työntekijöitä yritys X:ssä? [Verkkojulkaisu]. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. School of Business and Management. Pro Gradu. [Viitattu 10.4.2021]. Saatavana: <https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158680/Gradu%20Pekka%20Suhonen%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 13.11.2020]. Saatavana: [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf)
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala, A. 2016. Työ @ elämä. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 13.11.2020]. Saatavana: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131549/Ty%c3%b6%20ja%20el%c3%a4m%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tornberg, M. 2012. ”Johdon pitäisi muistaa henkilöstö myös silloin, kun ei mene niin hyvin.” Motivointikeinojen merkitys henkilöstön sitoutumisessa. [Verkkojulkaisu]. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro Gradu. [Viitattu 10.4.2021]. Saatavana: <https://core.ac.uk/download/pdf/30083168.pdf>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [Verkkojulkaisu]. Helsinki. [Viitattu 23.1.2020]. Saatavana: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Ei päiväystä. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 19.10.2020]. Saatavana: [https://tem.fi/documents/1410877/2329422/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf/74fdf60e-0a8c-4419-a401-0e894ad1c07c/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf.pdf](https://tem.fi/documents/1410877/2329422/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf/74fdf60e-0a8c-4419-a401-0e894ad1c07c/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf.pdf)
- Työterveyslaitos 12.8.2020. Koronakevään aikana suomalaisten työhyvinvointi jopa parani. [Verkkosivu]. [Viitattu 18.3.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/koronakevaan-aikana-suomalaisten-tyohyvinvointi-jopa-parani/>
- Työterveyslaitos. 1.10.2020. Verkkovalmennus lisäsi työn tuunaamista ja työn imua kuntatyöntekijöillä. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.11.2020]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/verkkovalmennus-lisasi-tyon-tuunaamista-ja-tyon-imua-kuntatyontekijoilla/>
- Työterveyslaitos. 2.11.2020. Suomalaiset työpaikat ovat selvinneet korona-ajasta hyvin. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.11.2020]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/suomalaiset-tyopaikat-ovat-selvinneet-korona-ajasta-hyvin/>
- Työterveyslaitos. Ei päiväystä. Miten Suomi voi? [Verkkosivu]. [Viitattu 13.11.2020]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>
- Työterveyslaitos. Ei päiväystä. Työkykytalo. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.11.2020]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- Työterveyslaitos. Ei päiväystä. Työn imua työtä tuunaamalla –verkkovalmennus. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.11.2020]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/koulutus/tyon-tuunaaminen-verkkovalmennus-tyon-imua/>
- Työturvallisuuskeskus. Ei päiväystä. Toimiva työyhteisö. [Verkkosivu]. [Viitattu 19.3.2021]. Saatavana: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso#b9358d6f](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso#b9358d6f)
- Uusiautti, S. 2008. Tänään teen elämäni parhaan työn. Työmenestys Vuoden Työntekijöiden kertomana. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Acta Universitatis Lapponiensis 138. Väitösk.
- Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Helsinki: WSOY.

- Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa: R. Valli (toim.) Ikku-noita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 92–116.
- Valtioneuvosto. 2018. Ratkaisuja työn murroksessa. Valtioneuvoston tulevaisuus-selonteon 2. osa. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston julkaisusarja 30/2018. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161091/VN\\_30\\_2018\\_Tulevaisuusselonteko\\_pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161091/VN_30_2018_Tulevaisuusselonteko_pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa: K. Salmela–Aro & J–E. Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS–kustannus, 54–65.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS–kustannus.
- Virmasalo, I., Hartikainen, A., Anttila, T. & Nätti, J. 2011. Polarisoituuko työelämän laatu? Työelämän laatu toimihenkilöiden ja työntekijöiden kokemana 1977–2008. Työelämän tutkimus 9 (1), 3–18.
- Virolainen, E. 2020. Sosiaalityöntekijän motivaation tukeminen organisaation muutoksessa. [Verkojulkaisu]. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Pro Gradu. [Viitattu 10.4.2021]. Saatavana: [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/23625/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20201433.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/23625/urn_nbn_fi_uef-20201433.pdf?sequence=-1&isAllowed=y)
- Virtanen, J. 6.4.2021. Etätyössä pitäisi tietoisesti panostaa kommunikointiin. [Verkosivu]. Helsingin Sanomat. [Viitattu 13.4.2021]. Saatavana: <https://www.hs.fi/talous/art-2000007901712.html>
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S. Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2017. Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki. [Verkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 16.1.2020]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/53149/978-951-39-6980-6.pdf?sequence=3>
- Wallin, O. 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1735. Väitösk.

## **LIITTEET**

Liite 1. Saatekirje kyselyn vastaanottajille

Liite 2. Työmotivaatiokysely

Liite 3. Fokusryhmähaastattelun kysymysrunko

Liite 4. Esimerkki luokkien muodostamisesta sisällönanalyysin avulla



## **Liite 1. Saatekirje kyselyn vastaanottajille**

### **Hyvä KuusSoTen työntekijä!**

Osana sosionomi (YAMK) –opintojani teen opinnäytetyötä, jonka aiheena on työmotivaatiota tukevat tekijät ja niiden vahvistaminen Kuusiokuntien sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymässä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä sisäiset ja ulkoiset tekijät tukevat työntekijöiden työmotivaatiota sekä sitä, miten organisaatiossa pystyttäisiin takaamaan mahdollisimman motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö. Opinnäytetyöprosessin tavoitteena on saada työntekijöiltä arvokasta tietoa työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä sekä ehdotuksia, keinoja ja hyviä käytänteitä työmotivaation tukemiseksi. Tiedonkeruu tapahtuu kahdessa vaiheessa. Nyt käsillä olevassa ensimmäisessä vaiheessa toteutetaan sähköinen työmotivaatiokysely koko KuusSoTen henkilökunnalle. Toisessa vaiheessa työmotivaatioaiheen työstämistä jatketaan yhteisesti myöhemmin ilmoitettavana ajankohtana.

Työmotivaatiokysely toteutetaan sähköisesti Webropol –ohjelmalla ja vastaukset palautuvat anonymisti. Tutkimuksen vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja raportoidaan siten, ettei yksittäisiä vastaajia pysty tunnistamaan.

Pyydän sinua vastaamaan kyselyyn, sillä osallistuminen on tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta. Vastaaminen on kuitenkin vapaaehtoista. Kysely on nyt avoinna ja siihen voi vastata 27.9.2020 asti. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia.

**[Linkki kyselyyn, löytyy aivan sähköpostin lopusta!](#)**

Kiitos ajastasi ja vastauksistasi!

Lisätietoja:

Outi Pilli  
[outi.pilli\(at\)seamk.fi](mailto:outi.pilli(at)seamk.fi)  
Seinäjoen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

## Liite 2. Työmotivaatiokysely

**Taustatiedot** (\*:llä merkityt kysymykset ovat pakollisia)

1. Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa? \* (Huom. Mikäli olet ollut työssäsi jo ennen KuusSoTen kuntayhtymän syntyä, sisällytä kaupungin/kunnan palveluksessa kertyneet työvuodet mukaan)
  - alle vuoden
  - 1–2 vuotta
  - 3–5 vuotta
  - yli 5 vuotta
2. Yksikkö, jossa työskentelet? \*
  - Johtoryhmä
  - Sosiaalipalvelut (lasten ja perheiden palvelut, aikuissosiaalityö, vammaispalvelut)
  - Talous- ja toimistopalvelut (sihteerit)
  - Työllistymispalvelut
  - Muu

### Henkilökohtainen työmotivaatio

3. Mitä työ merkitsee sinulle?
4. Arvioi, millainen työmotivaatiosi on tällä hetkellä?
  - 1= erittäin huono
  - 2= huono
  - 3=ei hyvä eikä huono
  - 4= hyvä
  - 5= erittäin hyvä
5. Oletko huomannut työmotivaatiossasi vaihtelua aikana, jonka olet työskennellyt nykyisessä työssäsi? Jos vastasit kyllä, mistä arvelet vaihtelun johtuvan?
6. Miten koet henkilökohtaisen elämäsi/ elämänvaiheesi vaikuttavan työmotivaatioosi?

## Työmotivaation osa-alueet

7. Kuinka paljon työn sisältö vaikuttaa työmotivaatioosi?

- 1= ei vaikuta lainkaan
- 2= vaikuttaa vain vähän
- 3= vaikuttaa jonkin verran
- 4= vaikuttaa paljon
- 5= vaikuttaa erittäin paljon

8. Kysymykseen nro 7 liittyen, kerro sanallisesti, miten työn sisältö vaikuttaa työmotivaatioosi.

9. Kuinka paljon työympäristö ja työyhteisö vaikuttavat työmotivaatioosi?

- 1= ei vaikuta lainkaan
- 2= vaikuttaa vain vähän
- 3= vaikuttaa jonkin verran
- 4= vaikuttaa paljon
- 5= vaikuttaa erittäin paljon

10. Kysymykseen nro 9 liittyen, kerro sanallisesti, miten työympäristö ja työyhteisö vaikuttavat työmotivaatioosi.

11. Kuinka paljon palkitseminen ja kannusteet vaikuttavat työmotivaatioosi?

- 1= ei vaikuta lainkaan
- 2= vaikuttaa vain vähän
- 3= vaikuttaa jonkin verran
- 4= vaikuttaa paljon
- 5= vaikuttaa erittäin paljon

12. Kysymykseen nro 11 liittyen, kerro sanallisesti, miten palkitseminen ja kannusteet vaikuttavat työmotivaatioosi.

13. Kuinka paljon esimiestyö vaikuttaa työmotivaatioosi?

- 1= ei vaikuta lainkaan
- 2= vaikuttaa vain vähän
- 3= vaikuttaa jonkin verran
- 4= vaikuttaa paljon
- 5= vaikuttaa erittäin paljon

14. Kysymykseen nro 13 liittyen, kerro sanallisesti, miten esimiestyö vaikuttaa työmotivaatioosi.

15. Mainitse kolme asiaa, jotka erityisesti lisäävät omaa työmotivaatiotasi nykyisessä työssäsi.

16. Mainitse kolme asiaa, jotka erityisesti heikentävät omaa työmotivaatiotasi nykyisessä työssäsi.

### **Työmotivaation tukeminen organisaatiossalla**

17. Mitkä asiat ja käytännöt KuusSoTen organisaatiossa tukevat mielestäsi tällä hetkellä työntekijöiden työmotivaatiota?

18. Mitä asioita KuusSoTen organisaatiossa pitäisi mielestäsi kehittää työmotivaatiota tukevien olosuhteiden parantamiseksi?

19. Haluatko vielä sanoa jotain työmotivaatioon liittyen

### Liite 3. Fokusryhmähaastattelun kysymysrunko

1. Kerro työnkuvastasi ja sen erityispiirteistä & haasteista. (Voit pohtia niiden suhdetta työmotivaatioon)
2. Miten voisi edistää työyhteisöjen toimivuutta? (yksiköiden, tiimien sekä koko organisaation työilmapiiri/me-henki, työn kuormituksen jakautuminen)
3. Miten koet KuusSoTen yhteiset pelisäännöt? (tiedottaminen yhdenmukaiset toimintatavat/käytännöt) Onko jossain vielä kehitettävää?
4. Mitä muuta haluat sanoa?

#### Liite 4. Esimerkki luokkien muodostamisesta sisällönanalyysin avulla

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"Niillä asiakkailla, jotka on ikään kuin pakotettu, niin sitte ku ne ryhmäytyy. Niistä tulee osa sitä ryhmää niin sitte se ikään kuin vähän muuttuu se asetelma tietyllä tavalla. Et sit se muuttuu niin että ne haluaa tulla tänne. Ja sen jälkeen sitte siitä ikään kuin motivoituu itte aina niitten... niinku siitä ryhmästä ja siitä sen ryhmän osallisuudesta ja yhteishengestä. Ja sitä jotenkin tempautuu mukaan ja sit siitä saa sitä motivaatiota kyllä omaan työhön."	Työntekijän motivaatiota nostaa, kun asiakkaat motivoituvat toiminnasta	Onnistumiset työssä		
"Kyllä se niinku se itsenäisen työn tekeminen, saa tehdä tietyllälailla kuitenkin sillä omalla rytmillään sitä työtä ja päivittää ja suunnitella ne omat juttunsa, niin onhan se niinku sellanen motivoiva tekijä sitte siinä."	Itsenäinen työ, jossa saa itse aikatauluttaa ja suunnitella työpäivänsä, motivoi	Itsenäisyys, vapaus, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	Työn sisältö	
"Ite mä oon ainaki kiitollinen ja mua motivoi myös se, et meil on kuitenkin niinku hyvät edut. Semmoset mitä esimerkiks mulla ei oo ollu aikasemmin töissä, on liukuvat työajat, saadaan tehdä etätöitä. Ainakin mä koen et on saanu pitää lomat aina ku haluu, saadaan pitää tasotusvapaita aika hyvin sillon ku haluu, on e-Passi..niin et paljo on kuitenkin semmosta mistä mä ainakin oon tosi tyytyväinen vaikka sit onki sitä stressiä ja semmosta kuormittavuutta niin sit vastapainoks on kuitenkin aika paljon semmosia hyviä juttuja."	Hyvät työsuhte-edut motivoi, vaikka työ onkin kuormittavaa.	Työsuhte-edut	Organisaation tuki	Työmotivaation osatekijät
"Innostuin siitä opiskelusta ja jotenkin höyrähdin siihen ja koen että on niinku..haluan antaa sille enemmän aikaa ja jostaki se on sit otettava pois, niin sitte hain lyhennettyä työaikaa. Onhan sekin myös meillä semmonen motivoiva tekijä. Meil on siihen mahdollisuus."	Työmotivaatiota lisää mahdollisuus hakea lyhennettyä työaikaa. Helpottaa työn, opiskelun ja vapaa-ajan yhdistämistä.	Työnantajan joustavuus		