

**VAASAN YLIOPISTO**  
**FILOSOFINEN TIEDEKUNTA**

Elise Teppo

**YHTEISKUNNALLISESSA YRITYKSESSÄ TYÖSKENTELEVIEN  
TYÖMOTIVAATIO**

Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö

Julkisjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2015**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	
<b>TIIVISTELMÄ</b>	
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1. Tutkielman tavoitteet	8
1.2. Tutkielman rakenne	10
<b>2. YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄMISEN LIIKETOIMINTAMALLI</b>	<b>12</b>
2.1. Liiketoimintamallin määrittelyä	12
2.2. Tausta ja mahdolliset kehityssuunnat	16
2.3. Liiketoimintamallin ideologia ja mahdollisuudet	19
2.4. Liiketoimintamallin haasteet	21
2.5. Yhteenvedoa yhteiskunnallisesta yrittämisestä	24
<b>3. MOTIVAATIOTEORIAMOTIVAATION LÄHTÖKOHTANA</b>	<b>27</b>
3.1. Työmotivaation määrittelyä	27
3.2. Sisäisen motivaation teoriat	29
3.2.1. Decin ja Ryanin fenomenologinen itsemääräämisteoria	30
3.2.2. Thomasin sisäisen motivaation malli	35
3.3. Julkisen palvelun motivaatio	37
3.3.1. Määritelmä ja tutkimuspainotukset	37
3.3.2. Julkisen palvelun motivaation motiivit ja ulottuvuudet	39
3.3.3. Julkisen palvelun motivaatioon vaikuttavat tekijät	43
3.4. Yhteenvedoa motivaatioteorioista	46
<b>4. METODOLOGIA JA AINEISTOT</b>	<b>50</b>
4.1. Tutkimuskohteen kuvaus	50
4.1.1. Toiminnan tavoitteet ja historia	50
4.1.2. Helsingin Diakonissalaitoksen diakoniapalvelut	52
4.2. Tutkimusmetodologian kuvaus	54
4.3. Tutkimusaineiston kuvaus ja analyysi	56

<b>5. YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS JA TYÖMOTIVAATIO HELSINGIN DIAKONISSALAITOKSELLA</b>	59
5.1. Helsingin Diakonissalaitoksen koettu vaikuttavuus yhteiskunnassa	59
5.2. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	62
5.2.1. Työpaikan valinta	62
5.2.2. Yleinen työmotivaatio	63
5.3. Työmotivaatiotyypit Helsingin Diakonissalaitoksessa	64
5.3.1. Kontrolloitu ulkoinen motivaatio	65
5.3.2. Kohtalaisen kontrolloitu ulkoinen motivaatio	68
5.3.3. Kohtalaisen autonominen ulkoinen motivaatio	69
5.3.4. Autonominen ulkoinen motivaatio	72
5.3.5. Sisäinen motivaatio	75
<b>6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	80
6.1. Yhteiskunnallisen yrittämisen merkitys yhteiskunnalle ja kansalaisille	80
6.2. Työmotivaatiotekijät ja niiden esiintyminen Helsingin Diakonissalaitoksessa	81
6.2.1. Ulkoinen sääntely	84
6.2.2. Introjektoitu sääntely	87
6.2.3. Samaistettu sääntely	87
6.2.4. Integroitu sääntely	89
6.2.5. Sisäinen motivaatio	91
6.3. Tutkimusprosessin tarkastelua	94
<b>LÄHDELUETTELO</b>	97

## **LIITTEET**

LIITE 1. Lausuntopyyntö

LIITE 2. Tutkimuslupapuolto

LIITE 3. Kirje haastateltaville

LIITE 4. Tutkimukseen osallistuvilta pyydettävä kirjallinen suostumus

LIITE 5. Tutkimuksen tekijän suostumus tietojen näkymiseen

LIITE 6. Haastattelukysymykset

LIITE 7. Haastattelut

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Hyvinvointivaltion kaksi mahdollista kehityssuuntaa	19
Kuvio 2. Itsemääräämisteorian motivaation ja sääntelyn tyypit	31
Kuvio 3. Julkisen palvelun motivaation komponentit	41
Kuvio 4. Helsingin Diakonissalaitoksen organisaatiokaavio	51
Taulukko 1. Motivaatiotekijät Thomasin, Decin, Ryanin ja Gagnén mukaan	37
Taulukko 2. Julkisen palvelun motivaation motivaatiotekijät	46
Taulukko 3. Kooste ulkoisista ja sisäisistä motivaatiotekijöistä	48
Taulukko 4. Haastateltavien ikärakenne Helsingin Diakonissalaitoksella	57
Taulukko 5. Motivaatiotekijöiden ilmeneminen ja merkitsevyys Helsingin Diakonissalaitoksessa.	83

---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Elise Teppo

**Pro gradu -tutkielma:**

Yhteiskunnallisessa yrityksessä työskentelevien työmotivaatio : Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö

**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Julkisjohtaminen

**Työn ohjaaja:**

Kirsi Lehto

**Valmistumisvuosi:**

2015

**Sivumäärä: 117**

---

**TIIVISTELMÄ:**

Yritysmaailmassa, väestörakenteessa ja hyvinvointiyhteiskunnassamme tapahtuvien suurten muutosten aikakaudella Suomessa on tilausta uudelle arvoa ympärilleen luovalle yrittäjyydelle. Yhteiskunnallisessa voittoa tavoittelemattomassa yritysmuodossa nähdään potentiaalia vastaamaan kuluttajien lisääntyneeseen kiinnostukseen yrittäjyyden eettisiä, ympäristöllisiä ja arvoa luovia ulottuvuuksia kohtaan. Yhteiskunnallinen yrittäjyys nähdään liiketoimintamallina, jolla voidaan turvata taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen kestävyys.

Tutkielmassa kartoitetaan yhteiskunnallisen yrityksen työntekijöiden havaittua työmotivaatiota sekä työmotivaatiota ylläpitäviä tekijöitä. Tutkimus pohjautuu keskeisimpiin työmotivaatioteorioihin sekä tapausorganisaatioissa suoritettuihin teemahaastatteluihin. Tavoitteena on selvittää Helsingin Diakonissalaitoksen säätiön eri yksiköiden työntekijöiden työmotivaation muodostavat tekijät. Selvityksen avulla pyritään luomaan tietoa työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä yhteiskunnallisissa voittoa tavoittelemattomissa yrityksissä. Tutkimus perustuu yhteiskunnallisen yrittämisen teoriaan, jonka avulla avataan Suomessa vielä melko tuntematonta liiketoimintamallia. Rinnalle nostetaan työmotivaatioteorioista sisäisen motivaation teorian sekä julkisen palvelun motivaatio, joiden ajatellaan sisältävän eniten yhtymäkohtia yhteiskunnallisessa yrityksessä työskentelevien työmotivaatioon.

Tutkielmassa havaittiin, että kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat motivoituneita työhönsä motivaatioasteen vaihdella hyvästä erittäin hyvään. Haastatteluilla ilmeni hyvin vahvana julkisen palvelun motivaatioissa vaikuttavia motivaatiotekijöitä sekä myös itsemääräämisteorian motivaatiotyyppien esiin nostamia motivaatiotekijöitä. Vahvimpana esiintyivät autonominen ulkoinen motivaatio sekä sisäinen motivaatio, jotka ovat ihanteellisimpia motivaatiotyyppinä hyvää työmotivaatiota ajatellen. Johtopäätöksenä on, että haastateltaville tärkeitä motivaatiotekijöitä löytyi sekä ulkoisesta että sisäisestä motivaatiosta. Työn merkitykselliseksi kokeminen, kehittyminen, autonomia, prososiaalisuus, arvojen yhtenevyys, pätevyden tunne, riittävä palkkaus sekä palaute nousivat esiin tärkeimpinä motivaatiotekijöinä. Pätevyden tunne ei kuitenkaan riittänyt takaamaan hyvää motivaatiota, ellei työntekijällä ollut työssään kehittymisen mahdollisuuksia. Haastattelujen avulla otettiin askel lähemmäs monimutkaisen työmotivaation tutkimista pääoman kerryttämistä tavoittelemattomassa liiketoimintamallissa.

---

**AVAINSANAT:** työmotivaatio, yleishyödylliset yhtiöt, kolmas sektori, motivaatio

## 1. JOHDANTO

Yhteiskuntamme hyvinvointimallin kokemat haasteet sekä väestörakenteen ikääntymisen aiheuttamien paineiden vuoksi halutaan löytää uusia ratkaisuja hyvinvointipalvelujen sekä yleishyödyllisten palvelujen tarjoamiseksi kansalaisille. Tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan erityisesti juuri yhteiskunnallisen yrittämisen (social entrepreneurship) liiketoimintamallia sen mahdollisuuksien ja haasteiden näkökulmasta. Samalla halutaan selvittää, mistä tällaisen yritysmallin henkilöstön työmotivaatio muodostuu. Työmotivaatiota tutkitaan tapaustutkimuksella Helsingin Diakonissalaitoksella, joka on sosiaali-, terveys- ja koulutusalan palveluja tarjoava yhteiskunnallinen konserni (HDL 2014: 6).

Yleisesti yhteiskunnallisessa yrittämisessä nähdään potentiaalia, jolla voidaan vastata yhteiskunnassamme ja globaalissa yritysmaailmassa tapahtuviin muutoksiin. Muutosten vuoksi etsitään jatkuvasti uusia toimintatapoja, joilla voitaisiin turvata taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen kestävyys. Lisäksi yrittäjät ovat yhä kiinnostuneempia liiketoiminnan eettisistä ja vastuullisista puolista, koska enää 1900-luvun uusklassinen talousajattelu ei riitä markkinoilla menestymiseen. (Tikka, Nuppu & Wevolve 2014: 5.)

Uusklassisen talousajattelun rinnalle tarvitaan tulevaisuudessa yritystoimintaa, joka ottaa taloudellisen arvon luomisen rinnalle myös muita arvon luomisen ulottuvuuksia. Näitä ulottuvuuksia voivat olla esimerkiksi sosiaalinen, ympäristöllinen, terveydellinen, hyvinvoinnillinen tai kulttuurillinen ulottuvuus. (Tikka ym. 2014: 5, 9; Arvoliiitto 2014.) Yhteiskunnallinen yrittäjäyys nähdään liiketoimintamallina, joka painottaa ensisijaisesti arvon luomisen sosiaalista ulottuvuutta (Domenico, Haugh & Tracey 2010: 681). Tässä yhteydessä sosiaalisella arvolla tarkoitetaan ihmisten välisiä suhteita ja keskinäisiä toimintoja (Tikka ym. 2014: 19).

Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät luomaan sosiaalista arvoa ympärilleen työllistämällä esimerkiksi heikommassa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä, tai tarjoamalla palveluja koon, aseman tai resurssien vuoksi altavastaajan asemassa olevia yhteisöille (Santos 2009: 25–26). Vastaavasti yritys voi noudattaa muuten perinteisen yritysmaail-

man pelisääntöjä, mutta jakaa vähintään puolet tuotostaan joko lahjoituksiin tai oman toimintansa kehittämiseen. Yhteiskunnallinen yritys on vielä Suomessa verrattain uusi ilmiö, mutta sen tunnettavuus lisääntyy nopeaa vauhtia. Yhteiskunnallisen yrittämisen alaisuuteen kuuluva sosiaalinen yrittäjäyys on rantautunut Suomeen vähän aiemmin, ja siksi se tunnetaan meillä paremmin. Näitä kahta termiä ei kuitenkaan tulisi sekoittaa keskenään. Ero sosiaalisen ja yhteiskunnallisen yrittämisen välillä on se, että sosiaalisen yrityksen työntekijöistä vähintään 30 % on pitkäaikaistyöttömiä ja/tai vajaakuntoisia, mutta yhteiskunnallisen yrityksen taas tulee harjoittaa rajoitettua voittonjakoa, sekä ajaa jotakin yhteiskunnallista asiaa (laki sosiaalisista yrityksistä 1351/2003; Suomalaisen Työn Liitto 2014). Sosiaalinen yritys voi siis olla yhteiskunnallinen yritys, mutta yrityksen ei ole välttämätöntä työllistää pitkäaikaistyöttömiä tai vajaakuntoisia ollakseen yhteiskunnallinen yritys.

Yhteiskunnallinen yrittäjäyys on potentiaalinen ratkaisu esimerkiksi aiemmin kolmannella sektorilla toimineen yhdistyksen liiketoimintamalliksi, koska länsimaisten kolmannen sektorin toimijoiden rahoittajia on yhä vaikeammin saatavilla. Toiminnan turvaamiseksi voittoa tavoittelemattomien yhdistysten ja muiden toimijoiden on hyvä tutustua liiketoimintamalliin, jossa sosiaalisen, kulttuurisen, työllisyyden, terveyden, ympäristöllisen tai hyvinvoinnin päämäärän saavuttaminen turvataan liiketoiminnan avulla. Taloudellisessa omavaraisuudessa elävä yhteiskunnallinen yritys on riippumaton ulkopuolisten rahoittajien pahimmassa tapauksessa eettisiä lähtökohtia vastaan sotivista vaatimuksista. (Domenico, Haugh & Tracey 2010: 682.)

Nyt kun huomio on keskittynyt yhteiskunnallisen yrityksen luomaan sosiaaliseen arvoon, olisi tärkeää muistaa, mikä on viime kädessä pääedellytys yhteiskunnallisen arvon luomiselle. Se on ilman muuta yhteiskunnallisen yrityksen henkilöstö, ja ilman heitä toiminta olisi mahdotonta. On selvää, että työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara, ja hyvä työmotivaatio takaa palvelun laadun. Se, mistä työntekijöiden motivaatio yhteiskunnallisessa yrityksessä muodostuu, on vielä tutkimatta.

Voitaisiin olettaa, että myös yhteiskunnallisen yrityksen työntekijät muodostavat työmotivaationsa kiinteästi sosiaalisen arvonluomisen ympärille, mutta tutkimusta tästä ai-

heesta on vielä vähän. Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään työntekijöiden työmotivaatiotekijöitä Helsingin Diakonissalaitoksessa ja kysytään, mitkä tekijät auttavat työntekijöitä pysymään motivoituneina. Tutkimuksen avulla halutaan erityisesti selvittää motivoiko yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin yhteiskunnallinen päämäärä työntekijöitä. Jos näin ei ole, seuraava selvittämisen aihe on se, millä keinoin työntekijöiden motivaatiota voitaisiin parantaa.

### 1.1. Tutkielman tavoitteet

Yhteiskunnallinen yrittäjyys saavuttaa jatkuvasti kasvavaa kiinnostusta Euroopan unionissa ja myös muualla maailmassa. Kuten aiemmin mainittiin, tutkimusta sen käytännön sovellutuksista on etenkin Suomessa vielä melko vähän (Bland & Bland 2010: 85; Laiho ym. 2011: 11, 31.) Aihe valittiin sen ajankohtaisuuden ja vähäisen aikaisemman tutkimuksen vuoksi. Tutkielmassa avataan yhteiskunnallisen yrittäjyyden sisältöä ja lisätään liiketoimintamallin tunnettavuutta Suomessa. Tarkoituksena on edistää yhteiskunnallisen yrittämisen tutkimusta, jotta sitä osattaisiin tulevaisuudessa soveltaa yhä paremmin yhteiskunnan parhaaksi.

Työmotivaatio tuotiin osaksi tutkimusta, koska se on jäänyt vielä vähäiselle huomiolle yhteiskunnallisen yrittämisen viitekehyksessä. Motivaation tutkiminen on keskittynyt pääasiassa yhteiskunnallisiksi yrittäjiksi siirtyvien tai ryhtyvien yrittäjien motivaatioon, ja siksi työntekijöiden ääni on myös hyvä saada kuuluviin. Työntekijöiden työmotivaation kasvusta ja yleisistä motivaatiotekijöistä löytyy mainintoja muutamasta artikkelista ja yhdestä opinnäytetyöstä, mutta lisätutkimusta kaivataan vielä (ks. Laiho, Grönberg, Hämäläinen, Stenman & Tykkyläinen 2011: 29; Ernst, Valvanne & Ramírez-Pasillas 2012; Troberg 2013: 92).

Tutkielmassa selvitetään työntekijöiden suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen vaikuttaviin motivaatiotekijöitä ensin teorioiden pohjalta, jonka jälkeen tutkitaan ilmenevätkö nämä motivaatiotekijät myös yhteiskunnallisen yrittämisen puolelta. Oletuksena on, että hyvä työmotivaatio johtaa työsuorituksen paranemiseen ja sitä kautta tuottavuuden kas-

vuun (Ruohotie 1999: 27). Porterin ja Lawlerin mukaan työsuorituksen paraneminen vaatii hyvän motivaation lisäksi myös työntekijän kompetenssin, mutta motivaatio nähdään heidänkin teoriassaan toiminnan liikkeellepanevana ja ylläpitävänä voimana (Juuti 2006: 52). Tutkielmassa käsitellään motivaatiotekijöitä ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden kautta niin, että rinnalla kulkevat sekä työmotivaatioteoriat että viimeaikaiset tutkimusartikkelit työmotivaatiosta ja julkisen palvelun motivaatiosta.

Aiempien tutkimuksen tapaan myös tässä tutkielmassa korostetaan työntekijöiden motivaation merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin ja yrityksen kokonaissuoriutumisen kannalta. Tutkimusote koskee kokopäiväisessä vakituksessa työsuhteessa olevia työntekijöitä, jotka eivät työskentele itse yrittäjänä tai johtotasolla. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät siis yrityksen johtajat, vapaaehtoistyöntekijät, työkokeilussa olevat työntekijät, valtionavustuksen tukemana toimivat työntekijät, sekä muut määräaikaiset työntekijät.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mikä yhteiskunnallisen yrittämisen merkitys on yhteiskunnalle ja sen kansalaisille?
2. Mitkä tekijät motivoivat ihmisiä työntekoon?
3. Mitkä motivaatiotyypit ovat löydettävissä Helsingin Diakonissalaitoksen säätiön työntekijöiltä ja millaisina ne esiintyvät?

## 1.2. Tutkielman rakenne

Tutkimuksen tukena on tarkoitus käyttää viimeaikaisia tutkimusartikkeleja ja kirjoja yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä ja työmotivaatiosta. Tutkimuksen rakenne on jaettu viiteen eri päälukuun, joista ensimmäisessä käsitellään laaja-alaisesti yhteiskunnallista yrittämistä. Luvussa pyritään selventämään mitä yhteiskunnallisella yrittäjyydellä tarkoitetaan ja mistä liiketoimintamalli on saanut alkunsa. Seuraavaksi keskitytään yhteiskunnallisen yrittäjyyden perimmäiseen ideologiaan, sekä sen tarjoamiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin.

Toisessa luvussa keskitytään kahteen työmotivaatioteoriaan, joiden katsotaan mahdollisesti soveltuvan myös yhteiskunnalliseen yrittämiseen. Teorioista pyritään nostamaan esille ihmisiä motivoivat sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Teorioiksi on valittu sisäisen motivaation teorit sekä julkisen palvelun motivaation teoria. Näiden motivaatioteorioiden, sekä viime aikaisten tutkimusten valossa tehdään yhteenveto ihmisiä motivoivista sisäisistä ja ulkoisista motivaatiotekijöistä ja pyritään jo saatavilla olevan aineiston avulla tutkimaan olisiko nämä motivaatiotekijät löydettävissä myös yhteiskunnallisten yritysten työntekijöiltä ja tämän tutkimuksen kohdeorganisaation työntekijöiltä. Samalla kun keskitytään ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon, rinnalla kuljetetaan ulkoisessa motivaatioissa löydettyjä motivaatiotyyppisiä ja niiden autonomisuuden eroja.

Kolmannessa luvussa kerrotaan tutkimusmetodologiasta, jonka avulla saadaan kerättyä kohdeorganisaatiosta haluttu tieto parhaalla mahdollisella tavalla. Luvussa myös perustellaan, miksi valittu tutkimustapa soveltuu tähän tutkielmaan parhaiten. Metodologiaosuudessa avataan tutkimustapaa, kerrotaan toteutuksesta tarkemmin, sekä kerrotaan miten aineistoa tullaan analysoimaan. Tässä tutkielmassa käytetään laadullista menetelmää, joten osa-alueeseen sisältyy syventymistä teemahaastatteluun, sen toteutukseen sekä haastattelun purkuun.

Neljännessä luvussa analysoidaan tutkielmassa kerättyä ja purettua aineistoa. Kaikki tutkimuksen lopputuloksen kannalta merkittävä aineisto kootaan yhteen ja selitetään tulokset lukijalle.

Viidennessä luvussa tarkastellaan mitä tutkielmassa on saatu selville ja miten alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin pystytään vastaamaan. Tärkeimmät löydöt nostetaan esille ja tehdään näistä päätelmiä. Lisäksi pohditaan itse tutkimuksen toteutusta ja tuloksia kriittisesti. Lopuksi kerrotaan vielä tutkimuksen mahdolliset rajoitteet ja annetaan vinkkejä siihen, mihin tulevaisuudessa yhteiskunnallisen yrityksen työntekijöiden työmotivaation tutkimuksessa olisi hyvä keskittyä.

## 2. YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄMISEN LIKETOIMINTAMALLI

### 2.1. Liiketoimintamallin määrittelyä

Kolmannen sektorin termin alla on nykyään laaja kirjo erilaisia konsepteja ja yhteiskunnalliset yritykset nähdään osana tätä kokonaiskuvaavaa. Yhteiskunnallisten yritysten muista toimijoista erottavana ideologiana nähdään kolmannen sektorin alaisuudessa tietyn sosiaalisen tai yhteiskunnallisen päämäärän edistäminen. Toimintaan sisältyy taloudellisten riskien ottaminen yritystoiminnassa sekä sidosryhmien ja muiden yhteistuottajien johdattaminen kohti sovittuja tavoitteita. Haasteet voivat olla isoja, mutta jokainen yritys viitoittaa tiensä muita organisaatioita kunnioittaen. (Defourny, Hulgård & Pestoff 2014: 1–3.)

Yhteiskunnallisen yrittämisen tarkempi määritelmä vaihtelee maittain kunkin maan sosioekonomisesta taustasta riippuen, koska kussakin maassa yhteiskunnallisesti tärkeiden asioiden ajaminen painottuu aina hiukan eri näkökulmiin. (Kerlin 2010: 162.) Suomessa yhteiskunnallista yrittäjyyttä korostetaan nimenomaan liiketoimintamallina, joka yhdistää yritysmailman tehokkuuden ja johtamistavat, kansalaistoiminnan kansalaislähtöisyyden sekä julkisen sektorin rahoitusjärjestelmän (Laiho ym. 2011: 13; Pättiniemi & Kostilainen 2013: 5). Vaikka yhteiskunnallisia yrityksiä toimii monilla eri aloilla, niitä yhdistää pyrkimys saavuttaa tiettyjä sosiaalisia tavoitteita tuotteiden tai palvelujen myynnin kautta, jolloin se myös saavuttaa rahallisen riippumattomuuden valtiosta tai muista rahoittajista. Toisena yhdistävänä tekijänä yhteiskunnallisille yrityksille on sosiaalisten ja ympäristöllisten päämäärien tavoittelu. (Domenico ym. 2010: 682.)

Suomalaisen Työn Liitto on määrittänyt yhteiskunnallisen yrittämisen liiketoimintamallin kriteerit, ja ne täyttävä yhteiskunnallinen yritys tai lakiin perustuva sosiaalinen yritys (laki sosiaalisista yrityksistä 1351/2003) voi hakea käyttöönsä yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamerkkiä Suomalaisen Työn Liitolta (Pättiniemi & Kostilainen 2013: 6). Liiton mukaan yhteiskunnalliset yritykset toimivat vahvalla arvopohjalla ja niiden pääpainona on yhteiskunnallisten ongelmien ja ympäristöongelmien ratkominen. Tavoit-

teena on luoda ympärille hyvinvointia kannattavan liiketoiminnan avulla. (Suomalaisen Työn Liitto 2014.)

Yhteiskunnallisen yrityksen toimintaa ja kokoa ei ole tarkasti rajattu, joten toiminnallaan erilaiset ja erikokoiset yritykset voivat toimia yhteiskunnallisen yrittämisen viitekehyksessä. Yrityksen ydintoimintona voi olla esimerkiksi syrjäytymisvaarassa olevien ihmisten työllisyyden tukeminen, hyvinvointipalvelujen kehittäminen ja ylläpitäminen ympärivuorokautisessa hoidossa oleville, huostaanottojen ehkäiseminen ennakoivalla perhetyöllä, kierrätys, saasteettoman uusiutuvan energian tuottaminen tai voiton kohdentaminen yleishyödyllisten järjestöjen toiminnan ylläpitämiseen. Suomalaisen Työn liitto näkee yhteiskunnalliset yritykset tärkeinä palvelurakenteiden uudistajina, jotka voivat toiminnallaan tuottaa inhimillisiä ja taloudellisesti kestäviä hyvinvointipalveluja, vähentää ympäristöongelmia ja tukea lähiyhteisöjä sekä paikallisuutta. (Suomalaisen Työn Liitto 2014.)

Rajoitetun voitonjaon yrityksille on perustettu oma etujärjestö Arvo, joka on osa Elinkeinoelämän keskusliittoa. Arvoon liittyvän yhteiskunnallisen yrityksen tulee täyttää viisi Arvo-liiton vaatimaa kriteeriä, mutta Suomalaisen Työn Liiton myöntämää liiketoimintamerkkiä ei vaadita. Arvo-liitto määrittelee yhteiskunnallisen yrityksen yksityisesti omistettuna yrityksenä, joka ajaa yhteiskunnallisia päämääriä liiketoiminnan avulla. Sen viidestä yhteiskunnallisen yrittäjyyden kriteeristä ensimmäisenä on jonkin selvästi määritellyn yhteiskunnallisen päämäärän tavoitteleva sosiaalisen, kulttuurisen työllisyyden, terveyden tai hyvinvoinnin osa-alueella. Toisena kriteerinä on vaatimus markkinoilla toimimisesta ja siitä, että suurin osa yrityksen tulosta tulee liiketoiminnasta. Kolmantena kriteerinä on riippumattomuus julkisesta sektorista itsenäisen hallinnon ja operatiivisen toiminnan osalta. Neljäs kriteeri on, että voittojen pääasiallinen käyttö tulee kohdistua yhteiskunnallisen hyvän edistämiseen ja toissijaisena kohteena on yrityksen kasvattaminen. Viimeisenä kriteerinä on eettisen ohjeistuksen noudattaminen, toiminnan läpinäkyvyys ja hyvän hallintotavan toteuttaminen. (Arvo-liitto 2014a.)

Arvo-liiton eettiseen ohjeistukseen sisältyy vaatimus ympäröivästä yhteiskunnasta ja ympäristöstä, vastuullisesta taloudesta, avoimuudesta ja hyvästä hallinnosta, henkilös-

tön kunnioittamisesta sekä arvopohjaisesta johtajuudesta. Näillä kuudella osa-alueella pyritään toimimaan kestävästi, avoimesti, arvostavasti ja oikeudenmukaisesti niin, että myös tulevilla sukupolvilla mahdollisuus hyvään elämään. (Arvo-liitto 2014a.)

Kansainvälinen yhteiskunnallista yrittäjyyttä, yhteisötaloutta, solidaarisuustaloutta, kolmatta sektoria ja voittoa tavoittelematonta sektoria tutkiva EMES-verkosto nimeää yhteiskunnallisessa yrittämisessä kolme erillistä ulottuvuutta: taloudellinen ja yrittäjä-lähtöinen, sosiaalinen sekä hallinnon osallistaminen. Taloudellisessa ja yrittäjälähtöises-sä ulottuvuudessa keskitytään jatkuvaan tavaroiden tai palveluiden myyntiin, merkittä-vään taloudelliseen riskinottoon ja vähimmäismäärään palkkatyötä. Sosiaalisessa näkö-kulmassa kiteytyy yhteisön hyödyttämisen tavoite, kansalaisten tai kansalaisjärjestöjen aloittamat hankkeet sekä rajoitettu voitonjako. Osallistavan hallinnon ulottuvuus taas si-sältää laajan itsehallinnon, pääoman omistajasta riippumattoman päätöksenteon ja toi-minnan kohteena olevien osapuolten osallistamisen päätöksentekoon. Järjestö painottaa näiden olevan yhteiskunnallisen yrityksen ideaalipiirteitä, mutta näitä kaikkia ei tule täyttää voidakseen olla yhteiskunnallinen yritys. (EMES 2014.)

Yhteiskunnallista yrittämistä Euroopan laajuisesti käsittelevän Yhteinen yritys -hankkeen loppuraportissa käsite määritellään joko sosiaalisena yrittäjyytenä tai yhteis-kunnalliseen/yhteisölliseen tehtävään omistautumisena. Siihen kuuluu voittojen inves-tointi pääosin näiden tavoitteiden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Yhteiskunnallinen yrittäminen nähdään yksityisen sektorin liiketoimintaosaamisen yhdistämisenä vahvaan yhteiskunnalliseen tehtävään. Yhteiskunnallinen yritys ei voi kirjoittajien mukaan olla julkisessa omistuksessa ja sen tulee toimia yrittäjähenkisesti, mutta sen tavoitteet eivät ole taloudellisia vaan yhteiskunnallisia. Voitot sijoitetaan joko toiminnan kehittämiseen tai yhteiskunnan tukemiseen, eikä voittoja siis jaeta yrityksen päätöksentekoon osallis-tuville tahoille. Kirjoittajien määritelmä pohjautuu EMES-tutkimusverkoston määritel-mään, mutta sen abstraktiuden ja epämääräisyyden raportissa haluttiin tarkentaa sitä. (Pöyhönen, Hänninen, Merenmies, Lilja, Kostilainen & Mankki 2010: 1, 7.)

Yhteinen yritys -hankkeen loppuraportissa tuodaan ulottuvuuksien lisäksi esille vielä tarkemmin yhteiskunnallisten yritysten toimintakenttä. Siihen kuuluu vaikeasti työllis-

tyvien integrointi työelämään koulutuksen ja kuntoutuksen kautta, henkilökohtaiset palvelut, heikommin menestyvien alueiden paikallinen kehittäminen, ympäristönsuojelu tai vastuullinen kauppa kehitysmaiden kanssa. Yhteinen yritys -hanke toteutettiin 2009–2011 Työ- ja elinkeinoministeriön sekä Euroopan sosiaalirahaston rahoittamana tavoitteenaan tuoda yhteiskunnallisia yrityksiä ja niiden alaisuudessa toimivia sosiaalisia yrityksiä suurempaan tietoisuuteen, sekä selvittää niiden käytännöt muualla Euroopassa. (Pöyhönen ym. 2010: 1, 7.)

Yhteiskunnallista yrittämistä voi harjoittaa Suomessa kaikkien nykyisten yritysmuotojen alaisuudessa, koska Suomessa rajoitetun voitonjaon yrittäjyydestä ei ole säädetty erikseen lailla toisin kuin Italiassa, Iso-Britanniassa ja Ruotsissa (Laiho ym. 2011: 3, 31; Troberg 2013: 90). Osuuskunnat ovat monissa maissa yleisin yhteiskunnallisten yritysten muoto, mutta Suomessa niiden kehittymistä on tähän asti estänyt Tapani Köpän mukaan yrityspalveluita tarjoavan valtavirran osuustoimintaan liittyvän asiantuntemuksen puuttuminen, ja mahdollisesti ennakkoluulot sekä lannistuminen epäonnistuneiden yritysten vuoksi (Pöyhönen ym. 2010: v; Köppä 2010: 20). Nyt kuitenkin osuuskuntiin ollaan kiinnittämässä enemmän huomiota myös Suomessa, ja niiden toteuttamismahdollisuuksista ollaan kiinnostuttu uudelleen (Köppä 2010: 20). Myös osakeyhtiö on suosittu yritysmuoto yhteiskunnallisen yrittämisen alalla. (Pöyhönen ym. 2010: v). Se soveltuu yhteiskunnalliseen yrittämiseen hyvin, koska rajoitettuun voitonjakoon ja yhteiskunnalliseen hyvään liittyvät tavoitteet voidaan kirjata yhtiöjärjestykseen ja osakassopimukseen (Troberg 2013: 90).

Henkilöyhtiöt eivät ole Trobergin mukaan (2013: 90) yhteiskunnalliseen yrittämiseen paras mahdollinen vaihtoehto, koska siinä omistajalla on vapaa käyttöoikeus yrityksen varoihin. Toiminimillekin on kuitenkin haluttu antaa mahdollisuus yhteiskunnallisen yrityksen merkin saamiselle. Henkilöyhtiön voitonjako tulee olla samalla tavalla rajoitettua kuin muillakin yrityksillä. Suomalainen Työn Liitto tarkistaa asian vuosittain yrittäjän vahvistetun tilinpäätöksen kautta. Tilinpäätöksessä tulisi siis näkyä toiminimen rajoitettu voitonjako ja yhteiskunnallisen päämäärän tavoittelu. Esimerkkinä yksittäisen henkilön toiminimestä on Tohmajärvellä työskentelevä Sari Rinkinen, joka tuottaa ope-

tus- kurssi- ja lomapalveluita erityisryhmille, sekä työnohjausta työuupuneille. (Suomalaisen Työn Liitto 2014.)

Yhteiskunnallinen yrittäjyys (social enterprise) sekoitetaan Suomessa joskus sosiaaliin yrittäjyyteen termin suomenkielisen käännöksen vuoksi (Stenman 2013: 23). Sosiaalinen yrittäjyys (work integration social enterprise) toimii kyllä yhteiskunnallisen yrittämisen alalla, mutta on vain yksi sen alamuodoista (Laiho ym. 2011: 30). Sosiaalinen yritys on Suomen lain mukaan määritelty oma voittoa tavoitteleva yritysmuotonsa, jonka työntekijöistä vähintään 30 % on vajaakuntoisia tai vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä (Patana 2013: 51–52). Yhteiskunnallisen yrittämisen liiketoimintamallia toteuttavan yrityksen ei ole välttämätöntä työllistää vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä, vaan se voi toteuttaa vaihtoehtoisesti jotain muuta yhteiskunnallisen yritystoiminnan ominaispiirrettä.

## 2.2. Tausta ja mahdolliset kehityssuunnat

Vaikka yhteiskunnallisen yrittäjyyden käsite saattaa olla vielä monille vieras, on toimintamuoto ilmiönä jo ollut käytössä aiemmin (Stenman 2013: 23). Kiinnostus uudenväliaisia ratkaisuja kohtaan onkin kasvanut runsaasti neljän viime vuosikymmenen aikana kahden muun sektorin rajoitusten vuoksi. Niiden katsottiin epäonnistuneen ratkomaan valittavia ongelmia. 1970-luvulla Yhdysvalloissa kokoontuneet tiedemiehet viittasivat uusiin organisaatioihin alussa vapaaehtoistoimintana ja myöhemmin voittoa tavoittelemattomina organisaatioina. Lopulta nimitys kolmannesta sektorista vakiinnutti paikkansa 1990-luvulla maailmanlaajuisen yhteistyön perustamisen myötä. (Defourny, Hulgård & Pestoff 2014: 1–3.)

Euroopan mittakaavassa yhteiskunnallisen yrittämisen käsitettä on käytetty Italiassa ensimmäistä kertaa 1980-luvun loppupuolella, mutta muualle Eurooppaan se on levinnyt vasta 1990-luvulla pääasiassa EMES-verkoston tutkimusten kautta. Nyt noin 20 vuotta myöhemmin käsite on yhä vieras joissakin Euroopan maissa, mutta myönteistä on, että sitä koskeva tutkimus ja tieto leviää koko ajan kiihtyvällä tahdilla. Yhteiskunnallisen

yrittäjien käsite yhdistetään usein yhteisötalouden käsitteeseen, joka taas käsittää säätiöt, osuuskunnat, keskinäiset yhtiöt, yhdistykset ja yhteiskunnalliset yritykset kaikki yhdessä. Yhteiskunnallisten yritysten katsotaan toimivan yhteisötalouden osana, mutta kaikki yhteisötalouden toimijat eivät ole automaattisesti yhteiskunnallisia yrityksiä. Tässä voi kuitenkin olla maakohtaisia poikkeavuuksia ja termin määrittelyn eroja. (Pöyhönen ym. 2010: 7.)

Myös Euroopan unionilla on osansa käsitteen leviämässä. Tietoisuus yhteiskunnallisista yrityksistä on levinnyt EU-maissa sen lanseeraamaan aktiivisen työllisyyspolitiikan ja aktivoivan sosiaalipolitiikan linjausten myötä 1990-luvulla. Tuona aikana vallitseva työttömyys pakotti keksimään ratkaisuja työllisyyden lisäämiseksi, jolloin erilaisen kuntoutumis-, valmennus- ja koulutusprosessien kehittämiseksi tuli kysyntää. EU:n rakennerahaston avulla haluttiin tukea yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liittyviä hankkeita, ja yhtenä esimerkkinä Suomessa niistä on aiemmin mainittu Yhteinen yritys -hanke. (Pöyhönen 2010: 9.) 1990-luvun laman aikana yhteiskunnallisen yrittämisen kanssa hyvin samankaltaiset arvot jakava kolmas sektori vakiintui ja tuli näkyväksi toimiessaan turvaverkkona työmarkkinoilta pudonneille ihmisille (Mäkelä 2007: 85; Mäkelä 2013: 28). Siitä lähtien sillä on ollut merkittävä rooli erityisesti sosiaalihuollon palvelutarjoajana julkisen sektorin ohella (Pentikäinen ym. 2009: 86).

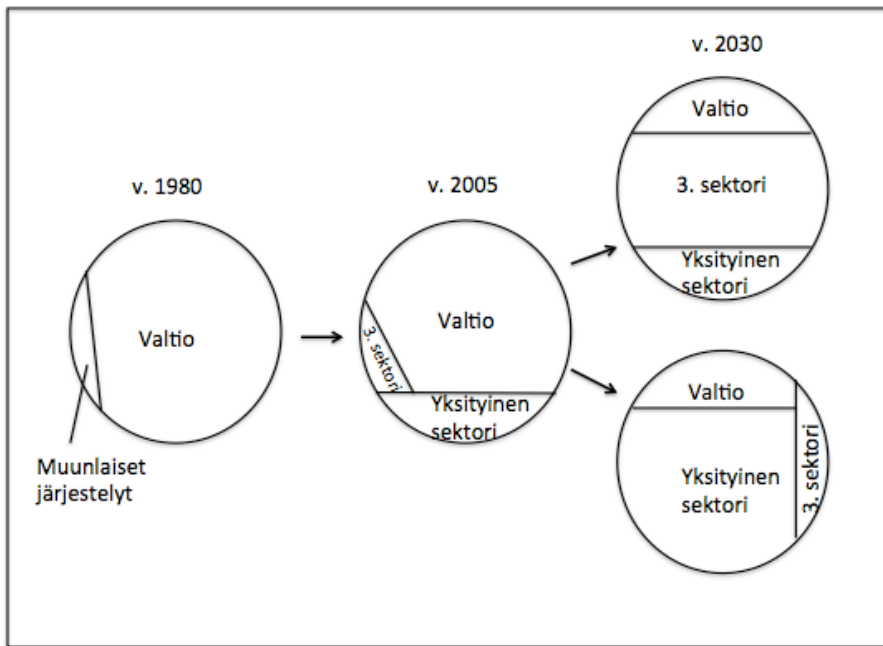
Yhtenä uusien ratkaisujen etsimisen tuloksena oli yhteiskunnallisen yrittäjyyden alaisuuteen kuuluvan sosiaalisen yrittäjyyden rantautuminen Suomeen 2000-luvun alussa. Tavoitteena laissa määritellyillä sosiaalisilla yrityksillä oli parantaa huonosti työmarkkinoille sijoittuvien työllisyystilannetta (Merenmies & Pättiniemi 2010: 179; Laiho ym. 2011: 31). Tähän mennessä lain toimivuudessa on ollut ontuvuutta, eikä vielä vuonna 2012 sosiaaliset yritykset työllistäneet kuin muutamia satoja pitkäaikaistyötöntä tai vajaakuntoista kaavailun 15 000 sijaan. Hankala toimintamalli on huomattu, mutta ainaakaan vielä muutosta parempaan ei ole tullut. (Kluukeri 2012.)

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimiala kasvaa siivitti myös voimaantullut laki ja muutuneet toimintaympäristöt. Muutoksen jälkeen yhteiskunnallisia tavoitteita ajavia yhteisöjä ja järjestöjä on ollut pakko yhtiöittää, joten eettiset lähtökohdat ja ympäristön huo-

mioon ottava liiketoimintamalli on tähän hyvä ratkaisu (Pentikäinen ym. 2009: 86–87). Vastuullista toimintaa peräänkuulutetaan nykyään enemmän, joten tilausta yhteiskunnallisia tavoitteita edistäville yrityksille on.

Liiketoimintamallin selkiyttämiseksi ja rohkeuden lisäämiseksi aloittelevia yrittäjiä tuetaan ja neuvotaan parhaalla mahdollisella tavalla. Vuosina 2010–2013 toteutettiin Kasvuhuonepalvelua, jonka avulla jaettiin tietoa yhteiskunnallisesta yrittämisestä ja tuettiin oman yrityksen perustamisessa. Kasvuhuonepalvelu toimi yhteiskunnallisten yritysten Living Lab -hankkeen yhteydessä. (Pättiniemi & Kostilainen 2013: 6.) Nykyään aloittavaa yrittäjä voi saada apua Aalto-yliopiston Pienyrityskeskuksesta, jolla on asiantuntevista myös yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä (Arvo-liitto ry 2014b).

Uusien yrittäjien tukeminen ja uuden tutkimuksen tekeminen on tärkeää, jos halutaan saada kolmas sektori mukaan julkisen sektorin muuttuviin palvelurakenteisiin. Defournyn ym. (2014: 8) mukaan Eurooppalaisella hyvinvointivaltiolla on tulevaisuudessa kaksi mahdollista kehityssuuntaa, joista meidän tulee tässä risteyskohdassa valita toinen. Kehityssuuntia on havainnollistettu tarkemmin alla olevassa kuviossa. Kuviossa esitetään hyvinvointivaltion tila sen kukoistuksen vuosista 2000-luvulla ilmenevään risteyskohtaan saakka. Tulevaisuuden vaihtoehtoina on suurentaa kolmatta sektoria ja luoda kansalaisyhteiskunta, tai osallistua julkisen sektorin yksityistämiseen. Yhteiskunnalliset yritykset sisältyvät tässä kuviossa kolmanteen sektoriin. Kirjoittajat painottavat kuitenkin, että jos kolmannen sektorin roolia hyvinvointipalvelujen tarjoajana halutaan kasvattaa, tulee valtion ja kansalaisten tehdä sen eteen paljon töitä. (Defourny ym. 2014: 4.)



Kuvio 1. Hyvinvointivaltion kaksi mahdollista kehityssuuntaa Defournya ym. mukailten (2014: 8).

### 2.3. Liiketoimintamallin ideologia ja mahdollisuudet

Yrittäjyyden eettinen puoli on alkanut kiinnostaa yrittäjiä pelkän taloudellisen puolen sijaan. Eettisyyden ideologiana nähdään arvon luominen yhteiskunnalle liiketoiminnan avulla. (Clarke & Holt 2010: 317.) Aikaisemmin yrittäjyyden arvonluonti nähtiin vain velvollisuutena luoda taloudellista arvoa osakkeenomistajille ja tähän rajoittuivat yrittäjyyden velvollisuudet (Tikka ym. 2014: 12). Monissa yhteyksissä yrittäjyys nähdään vieläkin vain kaupallisten tavoitteiden harjoittamisena erillään etiikasta ja joskus jopa ristiriidassa sen kanssa (Clarke & Holt 2010: 317). Yritysten luoma hyvä yhteiskunnalle on tähän asti sisältänyt työllisyyden tukemiseen, palkkojen kasvattamiseen sekä sijoitusten ja verotulojen luomiseen. Nykyään nähdään yhä enemmän, että arvo sisältää taloudellisen ulottuvuuden lisäksi paljon muitakin. (Tikka ym. 2014: 19.)

Selkeälle ja arvoa lisäävälle liiketoimintamallille on tilausta myös järjestöjen toiminnan yhtiöittämisen myötä. Nimittäin Suomessa kolmannen sektorin toimintaa on rahoitettu

aikaisemmin pääosin Raha-automaattiyhdistys Ray:n avustusten tukemana. Tähän tuli kuitenkin muutos vuonna 2002, jolloin lakimuutos avustusten ehdoista astui voimaan. Lain asettamiseen johti näkemys, jonka mukaan aidon yritystoiminnan kehittyminen es-tyy, koska kunnat suosivat yhdistyksiä ja järjestöjä. Laissa määrättiin, että yhdistyksiltä saatu avustus ei saa haitata kilpailua, eikä sitä saa käyttää apuna tarjouskilpailussa. La-kiin sisältyy myös ehto, että avustuksen saaneen tahon on pidettävä liiketoimintansa erillään aatteellisesta toiminnasta. Muuttunut toimintaympäristö ja lakimuutos johtikin pian julkisen sektorin kanssa yhteistyössä toimivien järjestöjen ja yhdistysten yhtiöittä-miseen. (Pentikäinen ym. 2009: 86–87.)

Yhtiöittämisen lisäksi julkisen palvelutuotannon uudistuminen avaa ovia eettistä yrittä-jyyttä noudattavalle liiketoimintamallille (Pättiniemi & Kostilainen 2013; 5). Julkisten palvelujen ulkoistamisessa voitaisiin ottaa huomioon nykyistä enemmän yrityksen eetti-sen ja arvoa lisäävän liiketoiminnan harjoittaminen. Nykyisessä palvelutuotannon uu-distamisen yhteydessä julkinen sektori on luonut näennäismarkkinat, jossa se on itse oh-jaamassa palvelutuotantoa. Näennäismarkkinoita ohjataan tilaaja–tuottajamallien ja pal-veluseleiden avulla (Mäkelä 2013: 32). Haastetta setelien käytännön toimivuudelle luo niiden käytön rajoittaminen kokeiluvaiheen jälkeen (emt. 32). Setelit eivät ole kuiten-kaan ainoita haasteen kohdanneita tahoja näennäismarkkinoilla, sillä myös terveystal-veluja tarjoavat pienyritykset ovat kohdanneet haasteita (Pentikäinen, Tuomaala, Lith, Mursu & Forrström 2009: 121).

Kunnat eivät ole vakuuttuneet pienyritysten toimitusvarmuudesta ja neuvotteluvoimas-ta, joten vielä vuonna 2007 kuntien ostot yksityisiltä palveluntuottajilta olivat vain 3,6 % kuntien terveydenhuollon kokonaiskäyttökustannuksista (Pentikäinen ym. 2009: 121). Toisena pienyrityksiä vaivaavana haasteena on yrittäjien kasvu- ja laajenemisha-luttomuus, mikä on osaltaan saattanut johtaa niiden katoamiseen (Mäkelä 2013: 30). Ratkaisuksi tähän tarjotaan yhteiskunnallista yrittämistä, joka voisi suoda yritys yhteis-työn ja verkottumisen kautta parempia menestysmahdollisuuksia kunnan järjestämissä tarjouskilpailuissa (Laiho ym. 2011: 29). Yhteiskunnallinen yrittäminen eroaa perinteis-estä markkinaehtoisesta yrittäjyydestä sosiaalisen arvon luomisellaan (Santos 2009: 13). Perinteisillä yrityksillä on yleensä selkeä voiton maksimoinnin eli taloudellisen ar-

von haltuunoton tavoite laillisten ja sosiaalisesti vastuullisten vaatimusten puitteissa, kun taas yhteiskunnallisilla yrityksillä voiton maksimointi ei ole toiminnan lähtökohta (emt. 11; Lilja & Mankki 2010: 5). Käytännön esimerkkinä sosiaalista arvoa tuottavasta yrityksestä on One World Health nimisen lääkeyhtiön lääkekehittely. Arvoa haltuun otettava lääkeyhtiö ei kehitä lääkkeitä kehitysmaita vaivaaviin sairauksiin, koska siellä asiakaskunnalla ei ole todennäköisesti maksukyvykkyyttä. Arvoa tuottava lääkeyhtiö One World Health taas haluaa käyttää osan voitostaan yleisiä sairauksia parantavien lääkkeiden kehittelyyn asiakkaiden maksukykyisyyteen katsomatta. Yhtiö luo sosiaalista arvoa ympärilleen auttamalla hävittämään köyhää väestöä vaivaavia tauteja. (Santos 2009: 10.)

#### 2.4. Liiketoimintamallin haasteet

Suuren yleisön tietämättömyys ja epäilyt ovat yhteiskunnalliselle yrittämiselle haastavia. Myös epäily perinteisten yrittäjien syrjinnästä on käynyt kansalaisten mielissä. Epäluulot puolestaan aiheuttavat vastustusta, ja yhteiskunnallinen yrittäminen onkin herättänyt tiukkaa keskustelua sekä puolesta että vastaan. (Stenman 2013: 23–24.)

Vaikka yhteiskunnallinen yrittäjyys tarjoaa eettisen vaihtoehdon yrittämiselle, ei sen tavoitteena ole missään nimessä saattaa yhteiskuntavastuustaan huolehtivia perinteisiä yrityksiä huonompaan valoon (Laiho ym. 2011: 44). Eettistä yrittäjyyttä voi myös harjoittaa ilman rajoitettua voitonjakoa ottamalla huomioon yrittämisen eettiset näkökulmat. Vaikka eettisten näkökulmien ja arvon luomisen eri ulottuvuuksien huomioon ottaminen olisi suotavaa, silti yrittäjyyttä halutaan kannustaa sen kaikissa muodoissaan. Yrittäjyyden tuomat edut yhteiskunnalle myös eettisessä yrittäjyydessä näkyvät uusina markkinoina, teknologioina, institutionaalisina muotoina ja työpaikkoina (Clarke & Holt 2010: 318). Huolta on kuitenkin aiheuttanut suurten yksityisten yritysten kautta kansainvälisille pääomasijoittajille päätyvät verorahat sekä pelko palvelujen laadun heikkenemisestä yksityistämisen myötä (Troberg 2013: 88).

Keskeisimmiksi esteiksi ja teknisiksi haasteiksi yhteiskunnallisen yrittämisen liiketoimintamallissa on tietämättömyyden ja vastustuksen lisäksi noussut kokemuksen puute, epävarmuus työ- ja eläke-etuuksien siirtymisestä uuteen organisaatioon, kilpailu- ja valtionapusääntöjen noudattaminen, tulevaisuuden mahdolliset irtisanomiskustannukset, lisävuoksumaksut, mahdollinen arvonlisäverovelvollisuus ja henkilöstön ajankäytön ongelmat muuntautumisosiossa. Esiin nousseisiin haasteisiin on pyritty tarttumaan poliittisin avauksin muun muassa sillä, että eläke-etuuksien jatkuminen mahdollistettaisiin, ja yhteiskunnalliselle yritykselle olisi mahdollisuus tarjota ostopalvelusopimus ilman kilpailua 3–5 vuodeksi. (Blandin ym. 2010: 76.)

Vaikka EMES-tutkijaverkoston tutkijat haluavat nähdä kolmannen sektorin toimijat toimivaksi täydentävänä, kaikki eivät kuitenkaan ole samaa mieltä rauhallisesta yhteiselosta (Defourny, Hulgård & Pestoff 2014: 3). Moreaun ja Mertensin mukaan yhteiskunnallisten yritysten alalla on syntynyt kilpailua vähäisten valtionapujen vuoksi. Heidän mukaansa yhteiskunnallisten yritysten toimintasektori kasvaa sille asetettujen sosiaalisten vaatimusten myötä, mutta nopeasta kasvusta seuraa myös monimutkaisuutta. Kenttätyöntekijöiden, yhteistyökumppanien ja asiakkaiden lukumäärä on valtava ja monimuotoinen ja julkisen rahoituksen muoto on lähellä sopimuksellisuutta synnyttäen kilpailua tarjoajien välille näennäismarkkinoilla. Kilpailua syntyy myös samaa tuotetta tai palvelua tarjoavien yhteiskunnallisten ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden välille. Myös yritysten yhteiskuntavastuun ja muiden vastaavien käsitteiden ja toimintamallien yleistymisen kasvattaa kilpailua. (Moreau & Mertens 2013: 166.)

Rahoituksen kanssa epäillään olevan haasteita, koska rajoitettu voitonjako ei houkuttele pääomasijoittajia. Sitra on kehitellyt valmiiksi yhteiskunnallisen yrittämisen evergreen-rahastomallin, joka odottelee toteutumistaan. Rahaston suunniteltu suuruus on 50 €M (Rome, Floman & Malmivirta 2011: 5; Pättiniemi & Kostilainen 2013: 6). Samanlaista ajatusta noudattava rahasto erityistukijärjestelmineen on otettu käyttöön Britannian terveyssektorilla (Bland & Bland 2010: 58). Aloituspääomaa varten saatavan rahoituksen lisäksi puuttuvan tulovirran synnyttäminen aiheuttaa haasteita maaseudun pienissä organisaatioissa. Yritysosaamisen kehittäminen voisi auttaa organisaatioita, jotta taloudellisiin vaikeuksiin ei ajauduttaisi osaamisen puutteen vuoksi. (Troberg 2013: 93–94.)

Jos kysymyksessä on esimerkiksi julkinen organisaatio, joka yhtiötetään, on henkilöstön sitouttaminen muutokseen oma haasteensa. Itse yritysmuutoksessa tulee ottaa huomioon sekä henkilöstö, että tekninen puoli, jotta kaikki muutos voidaan toteuttaa. Kulttuurinmuutos on tärkeämpää kuin monesti kuvitellaan, ja sen vuoksi valmistava ja tukeva viestintä on todella tärkeää. Jos muutos halutaan toteuttaa henkilöstöä huomioiden, voi muutosta ympäröivinä vuosina johtajan ajankäytöstä kulua reilusti yli puolet eri sidosryhmien ja henkilöstön kanssa. Ajankäytön tarve riippuu tietenkin yhteiskunnallisen yrityksen koosta ja johtajan antamasta panoksesta kulttuurimuutokselle. (Bland & Bland 2010: 79.) Haasteita voi aiheuttaa myös esimerkiksi huoli työn turvallisuudesta sekä organisaatituen puute (Millar 2012: 145).

Britanniassa pelkoa yhteiskunnallisen yrittämisen yleistymisessä on herättänyt huoli hyvinvointiyhteiskunnan ydinarvojen ja ominaisuuksien katoamisesta (Millar 2012: 145). Esimerkiksi Itä-Englannin Suffolkissa päädyttiin palvelujen ulkoistamiseen täysin, mutta tällainen ei ole Suomessa tavoitteena (Bland & Bland 2010: 84). Yhteiskunnallisen yrittämisen tarkoituksena ei ole korvata julkisen sektorin palveluja kokonaan, vaan lisätä palvelujen monipuolisuutta. Julkisen sektorin kehittäminen on edelleen tärkeä tehtävä, eikä siitä luovuta. (Markkanen & Niemi-Laine 2010: 47.)

Hyvinvointiyhteiskunnan ydinarvojen ja ominaisuuksien katoamiseen liittyy myös huoli kolmannen sektorin ohjautumisesta kohti markkinaehtoisuutta. Vaikka yhteiskunnallisen yrittäjyyden sanotaan luovan lisätarjontaa ja lisäarvoa palveluihin, voi yhteiskunnalliset yritykset olla vain osa isomorfisuuden ilmiötä. Isomorfisuudella tarkoitetaan sitä, että palvelutarjonta sulautuu homogeeniseksi markkinatalouden pelisääntöjä noudattavaksi sektoriksi. (Millar 2012: 146–147.) Huoli ei ole turha, ja siksi yhteiskunnallisen yrityksen olisikin oltava erittäin tarkka siitä, kenet voi ottaa yhteistyökumppaniksi ja sijoittajaksi (Santos 2009: 13).

Yhteiskunnallisen yrityksen on suositeltavaa ottaa heti alussa vahva kanta arvon luomisen (value creation) ja arvon haltuunoton (value appropriation) välillä, koska tasapainotelu saattaa luoda jatkossa yritykselle ongelmia. On tapauksia, joissa yritystoiminnan

alussa mukana olleet rahoittajat vaativat korvausta yrityksen eteen annetusta panoksesta. Tilanne on ajautunut siihen, että yritys on pakotettu vaihtamaan visionsa arvon luomisesta sen haltuunottoon. Yhdysvaltalainen huutokauppayhtiö eBay on tästä hyvä esimerkki. Taloudellisen ja sosiaalisen arvon luominen eivät näistä tapauksista huolimatta kuitenkaan poissulje toisiaan, vaan on mahdollista tuottaa molempia loukkaamatta toista osa-aluetta. (Santos 2009: 6, 12–13.)

## 2.5. Yhteenvetoa yhteiskunnallisesta yrittämisestä

Yhteiskunnallisen yrittämisen päämääränä on sosiaalisen, kulttuurisen, työllisen, terveyden tai hyvinvoinnin osa-alueen edistäminen liiketoiminnan kautta. Yrittämisestä tekee yhteiskunnallista se, että se joko sijoittaa voiton takaisin yritystoiminnan kehittämiseen, tai lahjoittaa sen avustustyöhön. Yrityksen toiminta voi keskittyä esimerkiksi vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien työllistämiseen, paikallisten palvelujen luomiseen heikommin menestyville alueille, ympäristökysymysten ratkomiseen, inhimillisten ja kestävien hyvinvointipalvelujen tuottamiseen tai kehitysmaiden kanssa käytävään vastuulliseen kauppaan. Näin yritys luo vaikuttavuutta sekä työllistämällä, että tarjoamalla palveluja sellaisille alueille tai ihmisille, jotka jäisivät muuten ilman palveluja.

Suomessa yhteiskunnallinen yrittäjäyys nähdään liiketoimintamallina, joka yhdistää yksityisen sektorin johtamiskäytännöt ja tehokkuuden, julkisen sektorin rahoitusjärjestelmän sekä kolmannen sektorin ja kansalaistoiminnan kansalaislähtöisyyden. Yhteiskunnallinen yritys voi olla sosiaalinen yritys tai muu rajoitetun voitonjaon liiketoimintamallia toteuttava yritys. Yhteiskunnallisen yrittämisen tehtävää toteuttava sosiaalinen yrittäjäyys on ainut yhteiskunnallisen yrittämisen muoto, joka on määritetty Suomessa laissa. Tavoitteena yhteiskunnallisessa yrityksessä on siis tarjota tuotteita ja palveluja mahdollisimman ketterästi ilman byrokratian aiheuttamaa kankeutta. Palvelujen ja tuotteiden tarjoamisen lähtökohtana muistetaan kuitenkin aina kansalaislähtöisyys ja syy minkä vuoksi palveluja ollaan alun perin lähdetty tarjoamaan.

Suomessa yhteiskunnallisen yrittäjyyden soveltuvuutta yhteiskuntaamme on tutkittu erilaisten hankkeiden avulla. Soveltuvuus on saanut vihreää valoa suurimmalta osalta hankkeisiin osallistuneita, toki vielä joitakin käytännön haasteita yrittämiseen liittyy. Aloittelevia yrittäjiä pyritään kuitenkin tukemaan aktiivisesti. Tällä hetkellä Suomessa toimii yhteiskunnallisen yrityksen merkillä toimivia yrityksiä on 69, mutta niitä arvioidaan olevan tuhansia (Suomalaisen Työn liitto 2015; Yhteiskunnallinen yritys 2015).

Yhteiskunnallisella yrittämisellä on paljon potentiaalia ja mahdollisuuksia tulevaisuuden liiketoimintamallina. Yleistyminen esimerkiksi hyvinvointipalvelujen tarjoajana on mahdollista, mutta sen eteen on tehtävä valtavasti töitä. Sen lisäksi eettinen yrittäjäyys ja arvon luomisen uudet ulottuvuudet herättävät ihmisissä yhä enemmän kiinnostusta. Aikaisempi yrittäjäydessä painotettu taloudellisen arvon luominen alkaa saada rinnalleen myös muita arvon luomisen ulottuvuuksia. Tärkeimpiä näistä ovat sosiaalinen ja kulttuurillinen arvo, josta sosiaalisen arvon luominen voidaan nähdä yhteiskunnallisen yrittämisen pääideologiana. Vaikka yhteiskunnallinen yritys toimii eettisen yrittämisen toimintamallin mukaisesti, ei eettistä yrittäjäyttä voitu kuitenkaan ottaa tutkielmaan teoriakehykseksi. Tämä sen vuoksi, että kaikki eettistä yrittäjäyttä toteuttavat yritykset eivät välttämättä harjoita rajoitettua voitonjakoa, eivätkä täten ole yhteiskunnallisia yrityksiä.

Yhteiskunnallisten yrittäjien harjoittama eettinen liiketoiminta on tärkeä vaihtoehto myös julkisen palvelutuotannon uudistamisen kannalta, koska nykyinen julkinen sektori ei kykene millään vastaamaan väestön ikääntymisen luomiin paineisiin. Ratkaisuksi tarjotun palvelujen ulkoistamisen mukanaan tuomat näennäismarkkinat eivät ole lähteneet toimimaan toivotusti, ja yksityistäminen herättää huolta palvelujen laadun heikkenemisestä. Yhteiskunnalliset yritykset voisivat toimia yritys yhteistyön ja verkostoitumisen avulla yhtenä potentiaalisena palveluntarjoajana kuntien näennäismarkkinoilla. Yhteiskunnalliset yritykset voivat tarjota myös sellaisia palveluja, joiden järjestämiseen julkisella ja yksityisellä sektorilla ei ole intressejä. Näitä palveluja on perinteisesti tarjonnut tähän asti vain kolmas sektori, johon myös yhteiskunnalliset yritykset tietyissä konteksteissa mielletään.

Haasteita yhteiskunnalliseen yrittämiseen luovat erilaiset pelot, kustannukset ja ajankäytön ongelmat. Uusi liiketoimintamalli herättää myös epävarmuutta ja siksi työntekijöiden sitouttaminen voi olla hankalaa muuntautumisprosessissa. Nämä haasteet koskevat julkisesta palveluntarjoajasta yhteiskunnalliseksi yrittäjäksi siirtyvää palveluntuottajaa. Muita haasteita luovat alan keskinäinen kilpailu valtionavuihin sekä markkinoista. Lisäksi yhteiskunnallisen yrittämisen ulkopuolella toimiva eettinen yrittäjyys lisää kilpailua yhteiskunnallisen yrittämisen toimintamallia toteuttavien yritysten keskuuteen.

Joidenkin tutkijoiden mielestä yhteiskunnallinen yrittäjyys ajaa kolmatta sektoria kohti markkinaehtoisuutta ja rapauttaa samalla yhteiskunnan ydinarvoja ja toimintoja. Yrittäjäksi ryhtyvän on tärkeää sitouttaa sosiaalisen arvon luominen yhtiöjärjestykseensä, käytäntöihinsä ja menettelytapoihinsa. Taloudellinen riippumattomuus ulkoisista rahoittajista olisi ideaali sen vuoksi, etteivät nämä pääsisi vaatimaan myöhemmin toiminnan siirtämistä sosiaalisen arvon luomisesta taloudellisen arvon haltuunottoon.

### 3. MOTIVAATIOTEORIAMOTIVAATION LÄHTÖKOHTANA

#### 3.1. Työmotivaation määrittelyä

Edellä käyty keskustelu yhteiskunnallisen yrittämisen parissa nosti esiin monia erilaisia näkökulmia. Useimpia näistä keskusteluista yhdistää vahva tavoitteisiin ja yhteisiin päämääriin liittyvä tematiikka henkilöstön ja yrityksen näkökulmasta. Erityisesti henkilöstö on yhteiskunnallisten yritysten tärkeimpiä voimavaroja. Siksi työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen tulisi kiinnittää huomiota jo yritysmuodon perustamisen alkuvaiheessa ja varmistaa, että henkilöstöllä on edellytykset toimia yrityksen tavoitteiden mukaisesti.

Työnteko on yksi toimeentulomme peruslähde, ja lähes jokainen kansalainen viettää suuren osan elämästään töitä tehden. Työelämään sijoittumisessa on eroja ihmisten välillä, eikä kaikille välttämättä aukene heidän tarpeitaan tyydyttävää työnkuvaa (Jokisaari 2005: 67). Osalle työnteosta muodostuu vain välineellinen hyvinvoinnin lähde, mutta osalle taas työ luo suurta tyytyväisyyttä ja tunteen itsensä toteuttamisesta. Saksalaisen filosofin Nietzschen mukaan työssä ottamamme rooli muokkaa vahvasti jopa persoonamme ja sulautuu myöhemmin osaksi ihmisen luonnetta. (Jokisaari 2005: 68.)

Työelämän kokemukset vaikuttavat ihmisen psyykkiseen hyvinvointiin ja terveyteen, minäkäsitykseen ja työelämän haasteiden hallintaan (Jokisaari 2005: 77). Huonoon työsuhteeseen joutuminen valmistumisen jälkeen enteilee todennäköisemmin masennusoireita kuin hyvässä työsuhteessa oleminen tai opintojen jatkaminen. Lisäksi huonossa työsuhteessa olevien ja työttömien masennusoireet olivat samankaltaisia. (Jokisaari 2005: 79.) Ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin vuoksi siis olisi tärkeää, että yksilö saisi myönteisiä kokemuksia työelämästä ja voisi olla aidosti motivoitunut toimimaan omassa työympäristössään. Yhteiskunnallisen yrityksen sanotaan olevan arvoa luova ympäristö niin yrityksen asiakkaille, yhteiskunnalle kuin työntekijöillekin. Tämän vuoksi yhteiskunnallinen yrittäjäyys voisi olla potentiaalinen ympäristö ja kasvualusta hyvälle työmotivaatiolle.

Työmotivaatio määritellään yksilön kokonaisvaltaisena työtoimintaa innostavana, synnyttävänä, suuntaavana ja ylläpitävänä tilana (Vartiainen & Nurmela 2005: 188). Työmotivaation koostuu monesta eri lähteestä kumpuavan motiivin aikaansaamasta tilasta (Ruohotie & Honka 1999: 13). Siihen sisältyy usein tiedostamattomia päämääriä, vihjeitä tai välttelyä. Päämäriinä voi olla esimerkiksi tehtävässä menestyminen ja välteltävänä stressaava epämiellyttävä työtehtävä. (Dreikurs Ferguson 2010: 1029.)

Motiivit kuuluvat ihmisen persoonallisuuteen luonteenpiirteiden ja kognitioiden ohella. Niitä tutkimalla on pyritty selittämään, miksi yksilö toimii juuri tietyllä tavalla (Perivin 2003: 37, 69, 104.) Yksilön motivaatio voi olla pitkäkestoista koko elämän läpi kulkevaa motivaatiota, mutta se voi myös esiintyä lyhempiä aikoja ilmeten yksittäisenä toimintona tietyssä tilanteessa (Nurmi & Salmela-Aro 2005: 10).

Jotta yksilön motivaatiota ja erityisesti työmotivaatiota ymmärrettäisiin paremmin, on syytä avata tutkimuksen historiallista näkökulmaa. 1900-luvun alusta lähtien on pyritty tutkimaan, mikä saa ihmisen toiminaan määräysten mukaisesti. Motivaatiota on pyritty perinteisesti selittämään psykologian eri teorioiden avulla ja näkemykset ihmisen toimintaa ohjaavista tekijöistä ovat vaihdelleet tutkijoista ja ajasta riippuen. (Mirabela-Constanta & Abrudan 2011: 671.) Teorioita on pyritty jaottelemaan moniin eri kategoriaihin. Jaottelu on kuitenkin haastavaa, koska teoriat ovat osin päällekkäisiä ja samalla saman kategorian sisällä olevat teoriat saattavat erota toisistaan merkittävästi. (Pervin 2003: 106; Mirabela-Constanta & Abrudan 2011: 671.) Siksi tässä tutkielmassa pyritään nostamaan esiin vain tutkimuksen kannalta tärkeimmät yksittäiset teoriasuuntaukset.

Ensimmäisinä motivaatiotutkijoiden joukossa Taylor pyrki selvittämään mikä saa ihmisen tarkkaavaiseksi, pysymään aloillaan ja toimimaan johdonmukaisesti tietyn kiinteän ajanjakson (Kauhanen & Viitala 2011: 205). Taylor uskoi, että tiukka kuri ja valvonta johtaisivat haluttuihin tuloksiin, koska ihmisen työmotivaatiota ja toimintaa ohjaavat vain taloudelliset ansaintapyrkimykset (emt. 205; Juuti 2006: 44). Taylorin tutkimukset ja niistä vedetyt johtopäätökset ovat jo vanhentuneet, mutta aikoinaan hänen melko mustavalkoisesta ihmisenäkemyksestään johdettuja käytäntöjään sovellettiin laajasti työ-

elämään. Siksi hänen teoriaansa pidetään klassikkona ihmisen käyttäytymistä ja motivaatiota selittävien teorioiden joukossa. (Juuti 2006: 44).

Työmotivaatioteorioiden runsaudesta johtuen tähän tutkimukseen on pyritty nostamaan esille vain ne keskeisimmät teoriat, joiden katsotaan selittävän sosiaalista arvoa ympärilleen luovien yhteiskunnallisten yritysten työntekijöiden työmotivaatiota. Esille nostetaan sisäisen motivaation teoriasuuntaukset sekä julkisen palvelun motivaatio. Sisäisen motivaation teoriat halutaan nostaa esille, koska ne olivat ensimmäisiä teorioita, jotka pyrkivät selittämään työntekoa yksilön sisäisten motivaatiotekijöiden avulla. Hypoteesinä tässä tutkielmassa on, että myös yhteiskunnallisen yrityksen työntekijöiltä on löydettävissä paljon sisäisiä työmotivaatiotekijöitä. Toisena motivaatioteorian esille nostettava julkisen palvelun motivaatio keskittyy pääosin motivaatioon, joka esiintyy aivan erityisesti palveluja tuottaessa. Siksi teoria sopii hyvin tämän tutkimuksen, koska tutkielman tapaustutkimus tehdään palveluja tuottavalle konsernille. Yhteistä julkisen palvelun motivaatiossa ja sisäisen motivaation teorioissa on se, että molemmat pyrkivät selittämään motivaatiota myös muiden kuin ulkoisten tekijöiden kautta.

Kahdesta tarkastellusta motivaatioteoriasta johdetun päätelmän mukaan ihmisen työmotivaatio jakaantuu erilaisiin motivaatiotyyppisiin, jotka vaihtelevat autonomisuuden asteessaan. Harvinaisin, mutta ideaalisin sisäinen motivaatio saa rinnalleen moniulotteisen ulkoisen motivaation ja amotivaation. Tutkielmassa taulukoidaan teorioiden avaamisen lopuksi kunkin tarjoamat sisäisinä ja ulkoisina motivaatiotekijöinä pidetyt tekijät, jotta teorioiden välinen yhteys pysyy selkeänä. Teorioiden ja taulukoiden ohelle on liitetty viime aikaisissa työmotivaatiotutkimuksissa ilmenneitä esimerkkejä työntekijöiden tärkeimmistä motivaatiotekijöistä.

### 3.2. Sisäisen motivaation teoriat

Seuraavana tarkastelun kohteena on yksilön sisäinen motivaatio ulkoisen motivaation rinnalla. Vielä ennen 1950-lukua sisäisen motivaation käsitettä ei ollut olemassakaan, vaan motivaatioteoriat keskittyivät lähinnä ihmisen fysiologisiin tarpeisiin ja niiden

johdannaisiin yksilön käyttäytymisen muokkaajina. Näiden tarpeiden, kuten nälän, jaon ja seksuaalisuuden, katsottiin säätelevät ihmisten käyttäytymistä niiden aikaansaamien motiivien kautta. (Deci & Ryan 2010a: 868.)

Ensimmäisenä sisäisen motivaation jäljille pääsi tutkija White vuonna 1959 havainnoiltaan, joissa kerrottiin rottien osallistuvan tutkivaan, leikkisään ja uteliaaseen toimintaan myös ilman ulkoisia palkkioita. (Ryan & Deci 2000: 56–57.) Vähitellen 1960-luvulla kiinnostuttiin yhä enemmän ihmisen tietoisuudesta, ja pelkkien tarpeiden näkökulmasta synnytetty motivaatiokäsitys sai väistyä kognitiivisen vallankumouksen tieltä (Deci & Ryan 2010b: 1531).

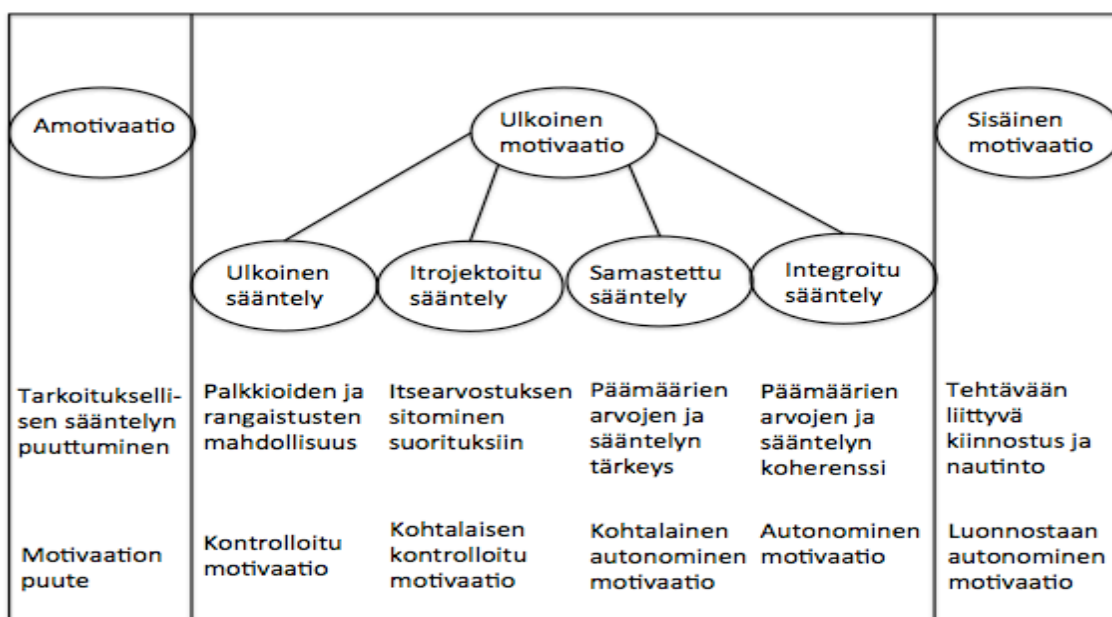
Kognitiivisen revolusion myötä ajateltiin, että ihminen sääntelee itseään tietoisesti. Sisäisen motivaation jäljille pääsivät uudelleen Lawler ja Porter, jotka erottivat sisäsyntyisen motivaation ulkoisista palkkioista 1960-luvun lopulla. Sen jälkeen Rotterin, Banduran ja Seligmanin työt muokkasivat käsitystä ihmisestä oman käyttäytymisensä säätelijänä, mutta heidänkin näkemyksenä rajoittuivat vain yhteen sääntelytyyppiin. Tämä sääntelytyyppi oli haluttuihin tuloksiin liitettyjen odotuksien muodostama sääntely. Eli motivaatiota sääntelee päämäärälle tai vahvistukselle annetun arvon suhde sen saavuttamiseksi tarvittavaan työmäärän (Deci & Ryan 2010b: 1531). Deci ja Ryan olivat kuitenkin sitä mieltä, että sääntely sisältää myös muita ulottuvuuksia, joten he muokkasivat Lawlerin ja Porterin teoriaa edelleen kognitiivisen arvioinnin teorian (Cognitive Evaluation Theory) kautta fenomenologiseksi itsemääräämisteoriaksi (Self-Determination Theory). (Gagné & Deci 2005: 331–332; Nurmi & Salmela-Aro 2005: 17; Deci & Ryan 2010b: 1531.) Itsemääräämisteorian moniulotteisuuden vuoksi se nostetaan mukaan tähän tutkielmaan teoriapohjaksi.

### 3.2.1. Decin ja Ryanin fenomenologinen itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteoria (Self Determination Theory) on kehitetty kognitiivisen arvioinnin teorian ympärille (Cognitive Evaluation Theory) (Ryan & Deci 2000: 58). Siinä tehdään ero autonomisen ja kontrolloidun motivaation välillä. Autonomisessa motivaatiossa toiminta on omaehtoista ja siihen liittyy tunne omasta valinnan mahdollisuudesta. Kont-

rolloitu motivaatio sisältää toimintaa, johon sisältyy paineen tunnetta, ja tunne suoritettavan tehtävän pakollisuudesta. Ulkoisten palkkioiden katsotaan aiheuttavan kontrolloitua motivaatiota. (Gagné & Deci 2005: 333.)

Itsemääräämisteoriaan kuuluu korkeampina luokkina sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio ja amotivaatio, joiden alla on tässä tutkimuskysymyksissä tarkemmin tarkastellut motivaatiotyypit (Gagné & Deci 2005: 336). Sisäinen motivaatio on täysin autonomista, eikä se pidä sisällään muita motivaation alatyyppejä. Sen katsotaan olevan tässä tutkielmassa motivaatiotyyppi itsessään. Ulkoinen motivaatio taas pitää sisällään neljä eri motivaatiotyyppiä, joista kaksi on autonomista ja kaksi on kontrolloitua. Nämä motivaatiotyypit ovat ulkoinen sääntely, introjektoitu sääntely, samaistettu sääntely ja integroitu sääntely. (Deci & Ryan 2010b: 1531–1532.) Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksissä viitataan neljään ulkoiseen motivaatiotyyppiin, sekä sisäiseen motivaatiotyyppiin.



Kuvio 2. Itsemääräämisteorian motivaation ja sääntelyn tyypit Gagnéa ja Decia (2005: 336) mukailleen.

Amotivaatio tarkoittaa täydellistä motivaation puutetta, joten sen alaisuuteen ei sisälly muita motivaatiotyyppjä. Amotivoitunut yksilö toimii ilman minkäänlaista tarkoitusta ohjaamassa hänen toimintaansa (Gagné & Deci 2005: 333–334.). Amotivaatiota ei tulla käsittelemään tässä tutkielmassa tarkemmin, mutta se olemassaolo on hyvä huomioida. Seuraavissa kappaleissa käsitellään sisäistä motivaatiota ja ulkoista motivaatiota alatyypeineen tarkemmin.

Ulkoisen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, joka tulee jollakin tapaa yksilön ulkopuolelta. Ulkoisen ja sisäisen motivaation sanotaan vaikuttavan ihmisen käyttäytymiseen hyvin eri tavoin. (Dreikurs Ferguson 2010: 1030.) Ulkoisen motivaation alaisuudessa olevat motivaatiotyypit ovat seurausta käyttäytymisen sääntelystä ja siihen sisäistetystä arvosta. Sisäistyksellä tarkoitetaan sitä, että ihmiset muuntavat alun perin ulkoisesti säädetyn käyttäytymisen mukaiset arvot, asenteet ja sääntelyrakenteet osaksi omaa sisäistä sääntelyään, eikä tällöin ulkoista sääntelyä enää tarvita. Sääntely on aina joko ulkoista tai sisäistettyä. Mitä sisäistetympää se on, sitä autonomisempaa myöhempi ulkoisesti motivoitu käyttäytyminen tulee olemaan. Itsemääräämisteorian mukaan sisäistäminen on kaikkia koskettava termi, joka viittaa kolmeen eri prosessiin: introjektioon, samaistumiseen ja integraatioon. (Gagné & Deci 2005: 334.)

Kontrolloiduin ulkoisen motivaation alatyypin on ulkoinen sääntely. Siinä toiminta ja siitä seuraava tulos on erotettu toisistaan. Toiminto suoritetaan siis pelkästään sen vuoksi, että siitä seuraa jokin itselle mieleinen tulos, eikä toiminta itsessään ole mitenkään yhteydessä yksilön arvomaailmaan (Deci & Ryan 2010b: 1531.) Toiminnosta seuraava palkkio voi olla esimerkiksi epäsuora hyväksyntä tai rahallinen palkkio. Myös toiminnon suorittaminen rangaistuksen välttämiseksi katsotaan ulkoiseksi sääntelyksi. (Gagné & Deci 2005: 334.)

Kohtalaisen kontrolloituna motivaatiotyyppinä introjektoitu sääntely tarkoittaa motivaatiota, joka on otettu osaksi itseä, mutta sitä ei ole täysin hyväksytty. Yksilö omaksuu kontrolloivat tekijät ja painostaa/pakottaa itseään käyttäytymään niiden mukaan. (Deci & Ryan 2010b: 1531.) Esimerkkinä introjektoidusta sääntelystä on ehdollinen itsetunto ja egon osallisuus. Ehdollinen itsetunto painostaa ihmisiä käyttäytymään tietyllä tavalla,

jotta yksilö voi tuntea itsensä arvostetuksi. Egon osallisuus taas tarkoittaa painetta käyttäytyä tietyllä tavalla, jotta yksilö voisi tukea haurasta egoaan. Kiinnostavaa introjektoidusta sääntelystä tekee juuri yksilön harjoittama oma sääntely, joka on periaatteessa riippumaton muiden odotuksista. (Gagné & Deci 2005: 334.)

Samaistetussa eli kohtalaisen autonomisessa sääntelyssä ihmiset tuntevat suurempaa vapautta ja halua toiminnon suorittamiseen, koska toiminta on linjassa henkilökohtaisten tavoitteiden ja identiteetin kanssa. (Gagné & Deci 2005: 334–335) Tässä motivaatiotyypissä yksilö on samaistunut hänen ulkopuolellaan oleviin arvoihin ja päämääriin niin, että on halukas niitä toteuttamaan, vaikka arvon vaatima tehtävä ei olisikaan sinällään mielenkiintoinen (Deci & Ryan 2010b: 1531). Esimerkiksi jos sairaanhoitajat pitävät potilaansa kokemaan mukavuutta ja terveyttä ensisijaisen tärkeänä ja ymmärtävät heidän tärkeän osuutensa epämiellyttävissä tehtävissä potilaan hyvinvoinnin ylläpitämiseksi, he tuntevat olonsa suhteellisen autonomiseksi suorittaessaan näitä tehtäviä. Vaikka esimerkiksi potilaan kylvettäminen ei ole itsessään sisäisesti motivoiva, sen epäsuora tärkeys saa sairaanhoitajan tuntemaan itsensä suhteellisen autonomisesti motivoituneeksi. (Gagné & Deci 2005: 334–335.)

Autonomisimpana ulkoisena motivaatiotekijänä pidetään integroitunutta sääntelyä, jossa ihmiset kokevat käyttäytymisensä olevan olennainen osa heitä itseään ja se on peräisin heidän omasta käsityksestään, jonka he ovat luoneet itsestään (Gagné & Deci 2005: 335). Tässä motivaatiotyypissä alun perin ulkopuolelta tulevat arvot ja päämäärät ovat integroituneet osaksi yksilön käsitystä itsestään (Deci & Ryan 2010b: 1531). Käyttäytyminen nähdään integroituneessa sääntelyssä itsemääräytyneenä. Esimerkiksi sairaanhoitaja ei pelkästään ymmärrä tekemänsä työn tärkeyttä, vaan hän liittää ammatissaan harjoittamansa tehtävät osaksi ihmisistä välittämisen arvoa yleisesti. Siksi hän suorittaa tehtävät motivoituneena arvostaen tehtävien tärkeyttä. Vaikka sääntelyn muoto on hyvin lähellä sisäistä motivaatiota, sen erottaa siitä suoritettujen tehtävien välillinen tärkeys. Tehtävä itsessään ei synnytä sairaanhoitajassa sisäistä motivaatiota, joten sitä ei voi sijoittaa sisäisen motivaation kategoriaan. (Gagné & Deci 2005: 335.)

Sisäinen motivaatio tarkoittaa aitoa innostusta oppimiseen ja toimintaan. Se perustuu ihmiseen luontaiseen kiinnostukseen sellaisia aktiviteetteja kohtaan, jotka sisältävät uuttua ja haastetta. Sisäisen motivaation aikaansaama käyttäytyminen ilmaisee yksilön tunnetta itsestään ja omista kiinnostuksistaan, eikä vaadi yleensä rinnalleen ulkoisia palkkioita. (Deci & Ryan 2010a: 868.) Sisäisten motivaation teorioiden mukaan ihminen etsii aina itselleen optimaalista haastetta, joten uusia taitoja saavuttaessa ihminen pyrkii aina seuraavalle tasolle. Motivaatio ei ole sisäistä silloin, kun yksilö ei pidä suorittamaansa aktiviteettiä itsessään mielenkiintoisena. (emt. 869.) Sisäinen motivaatio on aina autonomista (Gagné & Deci 2005: 334).

Itsemääräämisteorian mukaan yksilön sisäinen motivaatio työn suorittamiseen kasvaa, jos hänelle annetaan mahdollisuus kehittyä työssään ja jos hän voi vaikuttaa työnsä sisältöön. Tutkijoiden mukaan ihmistä ohjaa kolme perustarvetta. Nämä ovat tunteet pätevydestä, autonomiasta ja yhteenkuuluvuudesta. Ihminen on motivoituneimmillaan työtehtävässä, jossa perustarpeet tulevat täytetyksi. (Pervin 2003: 133–134.)

Teoria pohjautuu Decin ajatukseen, jonka mukaan alkujaan ulkosyntyinen motivaatio voi kehittyä ajan myötä sisäiseksi, mutta se voi myös vähentyä jos siihen liitetään ulkoisia palkkioita. Väitettä Deci perustelee esimerkillä, jossa aikaisemmin kiinnostava työ muuttuu yhtäkkiä jonkun toisen kontrolloimaksi. Tällöin henkilön itsesäätelyn tunne ja halu työtehtävän suorittamiseen laskee. (Nurmi & Salmela-Aro 2005: 16, 196.) Tämä perustuu Decin ym. tutkimustulokseen. He saivat selville, että rahallisen palkkion seurauksena henkilön sisäinen motivaatio tehtävän suorittamiseen saattaa hävitä. Tämä tapahtuu siksi, että tehtävän suorittaminen ei ole enää yksilön hallittavissa, vaan joku odottaa hänen tekevän sitä, valvovan tehtävää ja palkitsevan suoriutumisessa. (Crewson 1997: 501, lainaus Deci 1975; Deci 1985; Greene & Nisbett 1973; Ross 1975; Notz 1975; Kruglanski, Friedman, & Zeevi 1971; Pritchard, Campbell & Campbell 1977.)

Kun työntekijöiden sisäistä motivaatiota tutkittiin kolmannen sektorin ja yksityisen sektorin välillä, sen koettiin olevan yhtä vahva kummassakin. Molempien sektorien työntekijät olivat samalla tavalla kiinnostuneita työn hauskoista ja mielenkiintoisista puolista. Ero sektoreiden välillä tuli kuitenkin esiin motivaatiotyypeissä. Yksityisen sektorin

työntekijöihin verrattuna kolmannen sektorin työntekijät olivat motivoituneempia kunnioittamaan normien mukaisia työtuloksia (samaistettu sääntely) sekä työtuloksia, jotka kumpuavat sisäisen sääntelyn aikaan saamista arvotuksista. Tätä pidetään tärkeänä löydöksenä. Näiden motivaatiotyyppien katsotaan johtavan parempaan työsuoriutumiseen kuin ulkoisen sääntelyn luomat motivaatiotekijät, joita käytettiin yksityisellä sektorilla huomattavasti enemmän. (De Cooman, Gieter, Pepermans & Jegers 2011: 311–312.)

Tutkimuksen mukaan yksityisen sektorin työntekijät toimivat enemmän ulkoisten sääntelykeinojen ajamina kuin kolmannen sektorin työntekijät. Ulkoisia sääntelykeinoja ovat muun muassa palkkiot ja rangaistukset. Jotkut olivat motivoituneet vain rahasta ja työskentelivät saadakseen muiden hyväksynnän tai välttääkseen kritiikin. Vaikka motivaatiotyyppi oli yleisempi yksityisellä sektorilla, se ei ollut myöskään sille tyypillinen. Vaikka motivaatiotyypeissä havaittiin edellisenkaltaisia eroja, työlle annettu panos oli kuitenkin molemmilla sektoreilla sama. (De Cooman ym. 2011: 312.)

### 3.2.2. Thomasin sisäisen motivaation malli

Kenneth Thomas jaottelee sisäisen motivaation neljään erilliseen alaluokkaan. Ihminen motivoituu, jos hänellä on tunne valinnan mahdollisuudesta, omasta osaamisesta, työn edistymisestä sekä tekemänsä työn merkityksellisyydestä (Thomas 2000: 44). Työn merkityksellisyyden tärkeys on nostettu esille myös yhteiskunnallista yrittämistä koskevassa tutkielmassa. Merkityksellisyyden kautta työntekijälle tulee tunne, että hänen työnsä on osana jonkin tärkeä päämäärän tavoittelua, kuten ratkomassa ympäristöön tai sosiaalisuuteen liittyviä ongelmia (Ernst ym. 2012: 39).

Jos työntekijän tunnetta työn merkityksellisyydestä kasvatetaan, hänen sitoutumisensa organisaatioon lisääntyy ja turhautumisen tunne vähenee (Moynihan & Pandey 2007: 48). Samanlaiseen tulokseen merkityksellisyydestä päätyi David Houston. Hänen tekemässään tutkimuksessa se on valittu tärkeimmäksi työmotivaatiotekijäksi (Houston 2000: 719–720). Eroja on kuitenkin löytynyt erilaisten demografisten tekijöiden joukosta. Esimerkiksi yksilön vanhetessa työn merkityksellisyys muuttuu yhä tärkeämmäksi. Työn merkityksellisyyden tärkeys korostui työn arvovaltaisuudessa. (emt. 722–723.)

Italian osuuskuntia tutkittaessa taas on saatu selville, että tunne yhteisön hyväksi toimimisesta lisää merkittävästi työntekijöiden motivaatiota (Thomas 2004: 255).

Merkityksellisuuden tunteen lisäksi tunne valinnan mahdollisuudesta on yksi sisäisen motivaation mallin rakennuspalikoista (Thomas 2000: 44). Myös itsemääräämisteorian mukaan valinnan mahdollisuus lisää yksilön tunnetta autonomiasta ja mahdollistaa sisäisen motivaation olemassaolon. Sen sijaan esimerkiksi palkkiot, toimintaohjeet, aikarajat ja uhkaukset koetaan käyttäytymisen kontrolloijina ja siksi ne estävät yksilön autonomiaa. (Deci & Ryan 2010: 869.)

Tunne omasta osaamisesta on myös tärkeä sisäisen motivaation muodostaja (Thomas 2000: 44). Sitä voi vahvistaa antamalla tunnustusta työntekijän suorituksista ja se lisää henkilön autonomian tunnetta. Samalla tavalla myönteinen palaute täyttää kompetenssin tarpeen, kun taas kielteinen palaute vähentää yksilön tunnetta omasta osaamisestaan. (Deci & Ryan 2010: 869.) Työntekijöiden autonomian ja osaamisen tunteen tukeminen katsotaan tärkeimmiksi tekijöiksi sisäisen motivaation kannalta (emt. 870).

Työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttaa merkityksellisuuden ja valinnan mahdollisuuksien lisäksi arvojen yhtenevyys ja työympäristö (Ernst ym. 2012: 38, 43). Työntekijän ja organisaation arvojen yhteneväisyyden kasvattaa merkittävästi työntekijän sisäistä motivaatiota. Arvojen yhtenevyys eli koherenssi johtaa suurempaan työntekijän autonomiaan, joka taas johtaa parempaan suoritukseen ilman työsuunnitteluun yleisesti liitettyjä lisäkustannuksia. (Ren 2010: 98.) Arvojen yhtenevyys parantaa motivaation lisäksi myös työasennetta ja ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta (Kristoff 1996: 26).

Vaikka ulkoisten palkkioiden ei sanota parantavan sisäistä motivaatiota, voidaan palkkioita aina kuitenkin tulkita yksilöllisesti. Vaikka esimerkiksi palkkiot, aikarajat ja palautteet nähdään toisaalta ulkoisina kontrolloikeinoina, voivat ne välittää joillekin myönteistä tietoa omasta osaamisesta. Ulkoisten tekijöiden vaikutus sisäiseen motivaatioon riippuu niiden tarkoitusperästä - kontrolloinnista tai myönteisen informaation lisäämisestä. Informaation lisääjinä palkkiot, aikarajat ja palautteet voivat parhaimmillaan nostaa sisäistä motivaatiota. (Deci & Ryan 2010: 869–870.)

Taulukko 1. Motivaatio Decin, Ryanin ja Thomasin mukaan (Thomas 2000: 44; Pervin 2003: 133–134; Gagné & Deci 2005: 336).

Ulkoiset motivaatiotekijät	Sisäiset motivaatiotekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Palaute organisaatorakenteiden, johtamisen, esimiestyön, kollegojen ja asiakkaiden kautta.</li> <li>▪ Toimintaa suuntaavat ulkoiset palkkiot ja rangaistukset</li> <li>▪ Itsearvostuksen sitominen suoriin</li> <li>▪ Päämäärien, arvojen ja sääntelyn tärkeys</li> <li>▪ Päämäärien, arvojen ja sääntelyn koherenssi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tehtävään liittyvä mielenkiinto ja nautinto</li> <li>▪ Kehittyminen, tunne omasta edistymisestä</li> <li>▪ Pätevyys, tunteet omasta osaamisesta</li> <li>▪ Autonomia, tunteet valinnan mahdollisuudesta.</li> <li>▪ Yhteenkuuluvuus</li> <li>▪ Merkityksellisyys</li> </ul>

### 3.3. Julkisen palvelun motivaatio

#### 3.3.1. Määritelmä ja tutkimuspainotukset

Julkisen palvelun motivaation tutkimus on alun perin lähtenyt liikkeelle kyvyttömyydestä selittää julkisella sektorilla työskentelevien yksilöiden motivaatiota pelkästään työntekijän itsekkäillä motiiveilla. Julkisen palvelun motivaation tutkimus on jakaantunut alusta lähtien kahteen eri pääsuuntaukseen, joista toinen pyrkii tutkimaan eroa julkisen ja yksityisen sektorin välillä työmotivaatioon liittyvissä asioissa. Toinen suuntaus taas on keskittynyt tutkimaan ja selittämään julkisen palvelun motivaation monitahoisia ulottuvuuksia. Bruce Buchanan oli ensimmäisiä tutkijoita, jotka keskittyivät julkisen ja yksityisen sektorin välisiin eroihin, kun taas esimerkiksi Perry ja Wise syventyivät ilmiön monitahoisuuden tutkimiseen. (Brewer, Selden & Facer 2000: 255.)

Julkisen palvelun motivaation on tutkitusti todistettu olevan enemmän tai vähemmän universaali ilmiö, vaikka sen sisältö ja painotukset saattavat vaihdella eri kulttuureissa

historian ja institutionaalisten erojen vuoksi (Kim & Vandenabeele 2010: 702). Sen olemassa olosta on saatu tuloksia useissa eri tutkimuksissa ja maissa, ja niitä kiistäviä tutkimuksia ei juurikaan ole (Taimio 2013: 22). Julkisen palvelun motivaation sisällään pitämät motiivit ja ulottuvuudet menevät osittain päällekkäin esimerkiksi julkisen palvelun eetoksen kanssa (Kim & Vandenabeele 2010: 702). On täysin luonnollista, että eri puolilla maailmaa käynnistynyt tutkimus saman ilmiön ympärillä nimetään osittain eri tavalla tutkijoista riippuen.

Alun perin reilu 20 vuotta sitten Perry ja Wise esittivät, että julkisen palvelun motivaatio perustuu kolmeen eri motiiviin: rationaaliseen, tunnepohjaiseen ja normipohjaiseen. Tästä edelleen Perry muotoili vuonna 1996 oman julkisen palvelun motivaatiota mittaavan 4D-mallin. Mallia käytettiin eri maissa tehdyissä tutkimuksissa vähän soveltaen, vaikka sen perusta oli kehitetty Yhdysvalloista saatujen tulosten perusteella. Mallin levitessä kuitenkin huomattiin, ettei sitä voitu yleistää universaaliksi ja eri tutkijoiden lopputulokset erosivat Yhdysvalloissa saaduista tutkimustuloksista. (Kim, Vandenabeele, Wright, Andersen, Cerase, Christensen, Desmarais, Koumenta, Leisink, Liu, Pali-dauskaite, Pedersen, Perry, Ritz, Taylor & De Vivo 2013: 81, 96.)

Ulottuvuuksia pyrki täsmentämään muun muassa Perry (2000), Vandenabeele (2007), sekä Perry ja Vandenabeele (2008), joita Brewer hyödynsikin omassa tutkimuksessaan määriteltessään tutkitut neljään eri kategoriaan: samarialaiset, patriootit, yhteisölliset ja humanistit (Taimio 2013: 15). Samarialainen motivaatio on yksilön halua auttaa vähäosaisia. Patriootit taas kokevat työskentelevänsä jonkin itseään suuremman hyväksi. Yhteisölliset yksilöt kokevat kansalaisvelvollisuuden ja julkisen palvelun tärkeimpänä motivaatiotekijänä, kun taas humanistit ovat motivoituneita työskentelemään vahvan sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja julkisen palvelun puolesta. (Brewer ym. 2000: 258–260.) Useiden tutkijoiden ja tutkimustulosten seurauksena julkisen palvelun teoria vaati selkiytystä ja konsensusta eri tutkijoiden välille, ja yksi merkittävä yhteisen kannan edistäjä oli Kimin ja Vandenabeelen myöhemmin tässä tutkielmassa esitetty motiivien luokitus vuonna 2009 (Taimio 2013: 16).

Myös julkisen palvelun motivaation termiä pyrittiin määrittämään uudelleen käsitteen täsmentyessä. Esimerkiksi rationaaliset motiivit on jätetty julkisen palvelun motivaation ulkopuolelle, koska ne saattavat sisältää itsekkäitä motiiveja (Kim & Vandenabeele 2010: 706). Nykyään määrittelyssä käytetään Perryn ja Hondgehemin muotoilua. Kak-sikko määrittelee julkisen palvelun motivaation yksilön taipumuksena tuottaa palveluita, joiden avulla hän saa aikaan hyvää muille ihmisille ja koko yhteiskunnalle (Perry & Hondgehem 2008a: vii).

### 3.3.2. Julkisen palvelun motivaation motiivit ja ulottuvuudet

Julkisen palvelun motivaatio määriteltiin alun perin yksilöstä kumpuavina motiiveina, jotka ilmenevät ensisijaisesti tai yksinomaan julkisissa instituutioissa. Motiiveilla viitattiin psykologisiin puutteisiin tai tarpeisiin, joiden toteuttamiseen yksilöllä on jokin tarve. Motivaatio jaettiin sekä motiiveihin että ulottuvuuksiin. Motiiveiksi ehdotettiin alun perin rationaalisia, tunnepohjaisia tai normeista riippuvia motiiveja. Rationaaliset motiivit sisälsivät yksilön hyödyn maksimointiin liittyviä toimintoja. Tunnepohjaiset motiivit taas toimivat käyttäytymisen laukaisijoina useissa sosiaalisissa asiayhteyksissä. Normeista riippuvilla motiiveilla viitattiin toimintoihin, jotka kumpuavat pyrkimyksestä sääntöjen noudattamiseen. (Perry 1996: 6.) Jaottelua pyrittiin kuitenkin täsmentämään edelleen, koska muun muassa rationaalisten motiivien sisältymistä julkisen palvelun motivaatioon kyseenalaistettiin myöhemmin (Kim & Vandenabeele 2010: 702).

Julkisen palvelun motivaatio jaettiin motiiveihin ja ulottuvuuksiin. Nykyinen myöhemmin esiteltävä Kimin ja Vandenabeelen jaottelu pohjautuu Perryn (1996) kuuteen eri ulottuvuuteen (Kim ym. 2013: 82–82). Perryn jaotteluun sisältyi viehätys julkista päätöksentekoa kohtaan, sitoutuminen yleiseen etuun, kansalaisvelvollisuus, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, uhrautuminen ja myötätunto. Viehätys julkista päätöksentekoa kohtaan on yksilön rationaalinen motiivi, koska se nähdään jännittävänä ja voi lisätä yksilön tärkeyden tunnetta. Sitoutuminen yleiseen etuun ja kansalaisvelvollisuus taas nähdään enemmän normien noudattamiseen liittyvinä motiiveina. Myös heikommassa taloudellisessa tai poliittisessa asemassa liittyvien vähemmistöjen hyvinvoinnin parantamiseen liittyvä sosiaalinen oikeudenmukaisuus on normatiivinen motiivi. Myötätunto, jota voi-

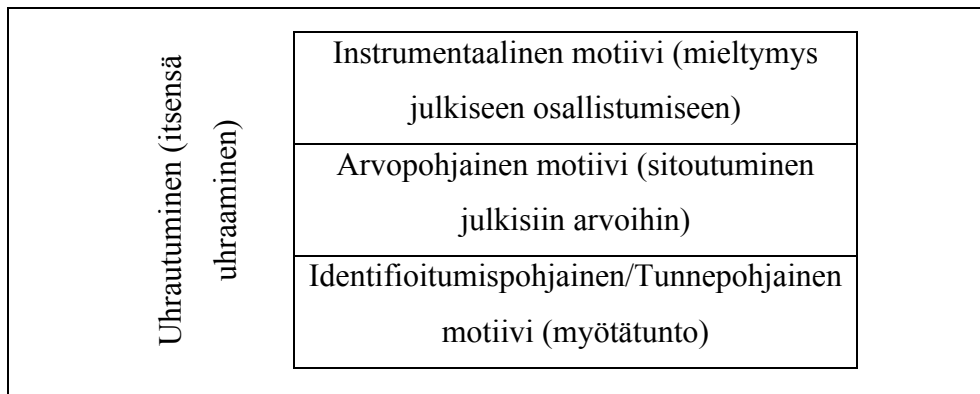
daan joidenkin tutkijoiden mukaan kutsua isänmaalliseksi hyväntahtoisuudeksi, kuuluu tunnepohjaisiin motiiveihin. Uhrautuvuus on myös tunnepohjainen motiivi, ja se viittaa yksilön haluun uhrautua ja palvella muita, kun palkintona on henkilökohtainen käsin kosketeltava palkkio. Joidenkin tutkijoiden mukaan virkamiehet ovat valmiita luopumaan aineellisista palkkioista toisten palvelemisen tuottaman aineettoman palkitsevuuden ansiosta. (Perry 1996: 6–7.)

Perryn jaottelu on toiminut hyvänä pohjana tutkimukselle, mutta se ei ole sellaisenaan täysin soveltuva määrittämään julkisen palvelun motivaatiota. Esimerkiksi Perryn alun perin ehdottama ulottuvuus viehäytys julkista päätöksentekoa kohtaan nähtiin itseintressien ajamisena, jolloin se on liian kunnianhimoinen julkisen palvelun motivaatioksi (Kim & Vandenabeele 2010: 702). Viehäytys julkista osallistumista kohtaan (attraction to public participation, APP) taas nähtiin ennemminkin motiivina, jossa yksilö palvelee yhteisöjä ja yhteiskuntaa oman edun sijaan. Myös normipohjaiset motiivit sitoutuminen yleiseen etuun, kansalaisvelvollisuus ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus haluttiin tiivistää haluksi sitoutua yhteisiin arvoihin. Perryn ehdottamille myötätunnon ja itseuhrautuvuuden ulottuvuuksille saatiin tukea uusissa tutkimuksissa, ja ne otettiin mukaan Kimin ja Vandenabeelen ehdotukseen julkisen palvelun motivaation motiiveissa. Uusina julkisen palvelun motivaation ulottuvuuksina olivat siis viehäytys julkiseen osallistumiseen, sitoutuminen yleisiin arvoihin, myötätunto ja uhrautuminen (emt. 2010: 701).

Lisäksi tutkijat esittivät, että julkisen palvelun motivaatio sisältää kolme eri motiivia, joita ovat instrumentaalinen, tunnepohjainen ja identifioitumispohjainen motiivi. Näiden ajateltiin perustuvan itsensä uhraamisen motiiville (ks. kuvio 3 ja taulukko 2). (emt. 703.) Instrumentaalinen motiivi on pääsääntöisesti altruistista toimintaa ja se voi sisältää esimerkiksi sosiaalisen kehityksen, jotta voitaisiin tehdä hyvää muille ihmisille ja yhteiskunnalle, sekä osallistua merkittävään julkisen palvelun tuottamiseen. Arvopohjainen motiivi taas viittaa siihen, mitä henkilö pitää perimmäisinä julkisina arvoina. Arvopohjainen motiivi ohjaa ihmistä kohti toimintaa, joilla saavutetaan näitä julkisina pidettyjä arvoja. Yksilö pitää näitä julkisia arvoja myös monesti omina henkilökohtaisina arvoinaan ja kokee tyytyväisyyttä ja kyvykkyyden tuntemuksia näitä suorittaessaan. Julki-

sia arvoja voivat olla esimerkiksi tilivelvollisuus, demokratia ja sosiaalinen vastuullisuus. Identifioitumismotiivi sisältää ihmisen perimmäisen tarpeen samaistua osaksi ryhmää, yhteiskuntaa tai muuta itseään suurempaa kokonaisuutta ja palvella sitä. Yksilö voi samaistua esimerkiksi osaksi heikommassa asemassa olevia ihmisiä, vähäosaisia, yhteiskuntaa tai maata. (Kim & Vandenabeele 2010: 703.)

Itsensä uhraaminen muiden motiivien pohjana perustellaan sillä, että tyydyttääkseen muita motiiveja yksilöt voivat olla halukkaita uhraamaan osan yksityisistä intresseistään ja hyväksyä pienemmät rahalliset palkkiot. Näin he pystyvät antamaan tehokkuutensa ja sitoutumisensa julkiselle palvelulle. Tällä perustellaankin itsensä uhraamisen olevan perusta julkisen palvelun motivaation määrittämiselle. (Kim & Vandenabeele 2010: 704.)



Kuvio 3. Julkisen palvelun motivaation komponentit Kimiä ja Vandenabeeleä (2010: 704) sekä Taimiota mukaillen (2013: 16).

Myöhemmin julkisen palvelun motivaation universaaliutta on pyritty selvittämään vielä edelleen 16 eri tutkijan tekemän yhteistutkimuksen voimin. Lopputuloksena saatiin selville, että julkisen palvelun motivaatio ei ole täysin universaali, mutta sillä on joitakin yhteisiä piirteitä eri kulttuurien ja maiden välillä. Tutkimustuloksissa kaikilla julkisen palvelun motivaatio ei nimittäin ilmentynyt haluna osallistua politiikkaan tai muuhun julkiseen päätöksentekoon, mutta yleisesti ottaen yksilö saattoi haluta kuitenkin osallistua johonkin yhteisöä tai yhteiskuntaa hyödyttävään toimintaan (Kim ym. 2013: 90).

Tällä hetkellä uusimmaksi tässäkin tutkielmassa käytetyksi ulottuvuuksien kansainvälisimmäksi luokituksesi ehdotettiin siis Kimin ym. (2013: 97) motiivien jaottelua neljään eri ulottuvuuteen, joita ovat viehätys julkiseen palveluun (attraction to public service, APS), sitoutuminen julkisiin arvoihin (commitment to public values, CPV), myötätunto (compassion, COM) ja itsensä uhraaminen (self-sacrifice, SS).

Uusi 16 tutkijan ryhmä oli yhtä mieltä Kimin ja Vandenabeelen muotoilemista kolmesta motiivista, joita olivat instrumentaalinen, arvopohjainen ja identifioitumispohjainen motiivi. Instrumentaaliset motiivit keskittyvät heidän mukaansa siihen, kuinka vahvaa viehätystä yksilö kokee julkista osallistumista tai muuta yhteisöä tai yhteiskuntaa hyödyttävää toimintaa kohtaan. Arvopohjaiset motiivit taas ilmentävät sitä, kuinka vahvasti sisäistetyt yleiset arvot, kuten tasa-arvo ja tilivelvollisuus, vaikuttavat henkilön kiinnostukseen julkista palvelua kohtaan. Myötätunnon motiivit eli identifioitumispohjaiset motiivit taas ilmentävät millä laajuudella ihminen on sitoutunut tai huolissaan tiettyjen ryhmien tai yksilöiden tarpeista ja halukas edistämään niitä. (Kim ym. 2013: 83.)

Ulottuvuuksiin voi siis sisältyä useampia motiiveja, jotka määrittävät osittain kulttuuri ja yhteiskuntarakenteidenkin mukaan yksilön julkisen palvelun motivaatiota tietyssä maassa. Universaali löydös oli se, että viehätys julkiseen palveluun mittaa yksilön instrumentaalisia motiiveja, sitoutuminen julkisiin arvoihin mittaa arvopohjaisia motiiveja kun taas myötätunto ja itse-uhrautuvuus mittaa identifioitumispohjaisia ja itse-uhrautumisen motiiveja. Julkisen palvelun motiivien mittaamisessa on kuitenkin vieläkin omat heikkoutensa, ja ne eroavat todennäköisesti kielestä ja kulttuurista riippuen. (Kim ym. 2013: 97.)

Ulottuvuuksista ja motiiveista huolimatta perimmäisenä lähtökohtana julkisen palvelun motivaatiossa on halu edistää jonkun toisen tahon kokemaa hyvää oman edun tavoittelun sijaan. Tämä toinen taho voi olla esimerkiksi palvelun käyttäjä, kansa, yhteiskunta tai vaikka koko ihmiskunta. Julkisilla palveluilla taas viitataan palveluihin, jotka ovat aina tai yleensä julkisen sektorin tuottamia. Näitä palveluja ovat esimerkiksi terveys-, sosiaali-, koulutus-, turvallisuus-, ja pelastuspalvelut. Yksityisen sektorin ja kolmannen sektorin tarjoamat vastaavat palvelut kuuluvat siis julkisen palvelun käsitteeseen tässä

yhteydessä. Julkisen palvelun motivaatiota voi esiintyä myös yksityisellä ja kolmannella sektorilla, vaikka sen on todettu olevan yrityssektorilla hieman heikompaa. (Taimio 2013: 8, 9.)

### 3.3.3. Julkisen palvelun motivaatioon vaikuttavat tekijät

Julkisen palvelun motivaatio syntyy henkilön sosiohistoriallisen taustan ja hänen työpaikkansa organisaatioympäristön yhteistuloksena (Moynihan & Pandey 2007: 48). Myös Perry (1997: 190) tuo tutkimuksessaan esille, että henkilökohtaiset kokemukset, lapsuus, uskonto ja ammatillinen samaistuminen vaikuttavat yksilön julkisen palvelun motivaatioon.

Julkisen palvelun motivaatiota voidaan parantaa vähentämällä byrokratiaportaita, tekemällä uudistuksia, jotka selkiyttävät työn päämäärää sekä voimaannuttamalla työntekijöitä (Moynihan & Pandey 2007: 48). Iso-Britanniassa työntekijöiden motivaatiota on pystytty tukemaan antamalla mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon sekä eliminoimalla turhat byrokratiaportaat. Myönteisiä tuloksia on saatu yhteiskunnallisista yrityksistä, jotka ovat aikaisemmin olleet julkisia palveluntarjoajia. Yritysmuodon muuttamisesta on havaittu hyviä vaikutuksia myös sairauspoissaolojen ja työpaikkaan sitoutumisen kohdalla. (Bland 2010: 29; Viirkorpi 2010: 93.)

Julkisen palvelun motivaatio ei ole tärkeä pelkästään motivaation näkökulmasta, vaan sen on katsottu parantavan johtamiskäytänteitä, lisäämään tuotteliaisuutta julkisella sektorilla, tehostamaan byrokratian poliittista tilivelvollisuutta sekä kasvattamaan kansalaisten luottamusta maan hallintoa kohtaan (Brewer, Selden & Facer 2000: 254). Korkea julkisen palvelun motivaatio saa työntekijöissä aikaan halun suojella julkista etua, vaikka se vaatisi ilmiäntojoja. Lisäksi heidän organisaatioon sitoutumisensa on korkeampaa ja he uskovat työnsä tärkeyteen, mikä saa heidät työskentelemään kovemmin. Hyvä julkisen palvelun motivaatio ennustaa korkeampaa suoriutumistasoa ja työtyytyväisyyttä, sekä pienempää epätodennäköisyyttä organisaatiosta lähtemiselle. (Moynihan & Pandey 2007: 41.)

Heikentäviä tekijöitä julkisen palvelun motivaatiolle voivat olla muun muassa byrokraatia, työntekijän ja työpaikan tavoitteiden yhteensopimattomuus, sekä rahalliset kannustimet (Taimio 2013: 5, 9). Tulospalkkauksen yhteydessä saatetaan tehdä se virhe, ettei työntekijöiden julkisen palvelun motivaatiota ymmärretä. Tällöin käytäntö johtaa lyhyellä aikavälillä heikkoon suoritukseen ja pitkällä aikavälillä julkisen palvelun etiikan korvautumiseen. (Crewson 1997: 500.) Rahalliset kannustimet voivat heikentää motivaatiota ja moraalialueita nimenomaan niissä tapauksissa, joissa tulosten mittaaminen on hankalaa. Tämä tapahtuu siksi, koska kannustimet sidotaan epätäydellisiin sopimuksiin, joiden tulosten luotettava mittaaminen on mahdotonta. (Taimio 2013: 36.) Myös henkilökohtaisen varallisuuden kasvun on katsottu heikentävän julkisen palvelun motivaatiota (emt. 191).

Joidenkin tutkijoiden mielestä ihmisen motivaatio on todella monimutkainen, koska työntekijät punnitsevat sekä julkisella että yksityisellä sektorilla sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä päätöksiä tehdessään (Crewson 1997: 502). Myös Le Grandin mukaan rahalliset kannustimet voivat lisätä julkisen palvelun motivaatiota, jos palvelun tuottaja haluaa täyttää asiakkaiden tarpeet ja toiveet heidän haluamallaan tavalla. Julkisen palvelun motivaatiota on kuitenkin mahdollista parantaa myös rahattomilla palkkioilla, kuten kunniakirjoilla ja palkinnoilla hyvästä julkisesta palvelusta. Myös ulkoisen maailman tunnustus altruistisesta teosta voidaan nähdä ulkoisena motivoijana. (Taimio 2013: 17, 61, 63.)

Motivaation voimakkuus riippuu tekoon liittyvästä henkilökohtaisesta uhrauksesta. Palkka voi vahvistaa motivaatiota ja ehkä sitä kautta suoriutumista, mutta vain tiettyyn pisteeseen asti. Kun tämä piste saavutetaan tai ylitetään, hyvien tekojen tarjonta vähenee eikä teoista saada enää altruistista tyydytystä. (Taimio 2013: 38.) Julkisen palvelun motivaatio nähdään kuitenkin rahallisia kannusteita parempana perustana työntekijän lojaalisuudelle, motivaatiolle ja sitoutumiselle (Moynihan & Pandey 2007: 48).

Yleistä työmotivaation voimakkuutta määritettäessä tulee ottaa huomioon työntekijän ikä, sukupuoli, koulutus sekä yksityiselämän tilanne (Buelens & Van den Broeck 2007: 65, 68). Esimerkiksi vanhemmat työntekijät motivoituvat hyvästä työympäristöstä

enemmän kuin hyvästä palkasta ja ovat nuoria työntekijöitä sitoutuneempia organisaatioon (emt 2007: 68). Toisaalta taas pitkä työura saattaa heikentää julkisen palvelun motivaatiota. Syynä tähän voi olla se, että vanhemmat työntekijät kokevat kyvyttömyyttä vaikuttaa köyhyyteen, puutteellisiin terveyspalveluihin tai muihin sosiaalisiin ongelmiin (Moynihan & Pandey 2007: 48.)

Palkkioilla voi olla vaikutusta motivaation lisäksi luonnollisesti myös työsuoritukseen. Yhteyttä on tutkinut ensimmäisten joukossa Roy Baumeister. Hänen tutkimuksensa tulokset osoittivat, että luovaa toimintaa vaativissa työnkuissa palkkio saattaa vaikuttaa jopa haitallisesti työsuoritukseen. Baumeister nimesi ilmiön ”tukahtumiseksi paineen alla” (choking under pressure). Nimi viittaa tapahtumaketjuun, jossa suuren rahallisen palkkion vuoksi suoriutumiseksi annettu arvo kasvaa, ja suorituspaineeet huonontavat tehtävästä suoriutumista. Tutkimus osoitti, että sama tehtävä ilman suurta rahallista palkkiota johti parempaan suoritukseen kuin tehtävän suorittaminen ilman palkkiota tai vähäisen palkkion turvin (Ariely, Gneezy, Loewenstein & Mazar 2005: 3).

Taulukkoon 2 on koottu julkisen palvelun motivaatiossa vaikuttavat motivaation ulottuvuudet, sekä julkisen palvelun motivaatioon vaikuttavia ulkoisia motivaatiotekijöitä. Kun julkisen palvelun motivaation motivaatiotekijöitä mietitään ulkoisen ja sisäisen motivaation kannalta, huomataan, että sisäisellä motivaatiolla on pieni sävyero julkisen palvelun motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa korostuu työn herättämä mielenkiinto ja nautinto, sekä tällaisessa työssä koettu pätevyys, merkityksellisyys ja kehittyminen. Julkisen palvelun motivaatioon taas ei välttämättä tarvitse sisältyä nautinnon ja mielenkiinnon ehtoa. (Taimio 2013: 12–13.) Sisäisen motivaation ja julkisen palvelun eron sävyeron vuoksi päädytään johtopäätökseen, että julkisen palvelun motivaatiossa ei vaikuta sisäinen motivaatio, vaan pelkästään ulkoisen motivaation eri autonomisuuden asteet. Taulukko 2. Julkisen palvelun motivaation motivaatiotekijät (Moynihan & Pandey 2007: 48; Taimio 2013: 13–13, 38, 61–63).

Ulkoiset motivaatiotekijät	Sisäiset motivaatiotekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rahalliset kannusteet</li> <li>▪ Rahattomat palkkiot, kuten palkinnot ja kunniakirjat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (Ei esiinny itsessään, koska julkisen palvelun motivaation välttämättöminä ehtoina ei ole mielihyvä tai</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tunnustukset</li> <li>▪ Tarve ja halu edistää jonkun toisen kokemaa hyvää (prososiaalinen motivaatio)</li> <li>▪ Viehäytys julkiseen palveluun (instrumentaalinen motivaatio)</li> <li>▪ Halu toimia julkisten arvojen mukaisesti. (arvopohjainen motivaatio)</li> <li>▪ Samaistuminen erilaisiin tahoihin ja halu palvella niitä. (identifioitumis pohjainen motivaatio)</li> <li>▪ Uhrautuminen</li> </ul>	nautinto)
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

### 3.4. Yhteenvetoa motivaatioteorioista

Koska työmotivaatioon vaikuttaa suuri joukko eri motivaatiotekijöitä, on niiden selkiyttämiseksi koottu teorioiden esiin nostamat motivaatiotekijät samaan taulukkoon (ks. taulukko 3). Teorioilla on hiukan eri lähestymistapa työmotivaatioon, joten kokonaiskuvan ja jäsenyyksen aikaansaamiseksi taulukossa jaetaan motivaatiotekijät motivaatiotyyppihin. Taulukko yhdistää sisäisen motivaation teorian, sekä julkisen palvelun motivaation niin, että myös ulkoinen ja sisäinen motivaatio kulkee mukana taulukossa. Motivaatiotekijät luovat hyvän kehyksen aineiston luokittelulle ja analysoinnille, jonka vuoksi jokaista taulukossa esitettyä motivaatiotyyppiä käsitellään erikseen omassa alaluvussa. Tietyt motivaatiotekijät on merkitty sulkeisiin, koska niiden esiintyminen kyseisessä motivaatiotyypissä on mahdollista, mutta ei tyypillisintä.

Ulkoisen sääntelyn, eli kontrolloidun motivaatiotyypin alle kuuluvat erilaiset aineelliset ja aineettomat palkkiot, kuten työstä saatu palaute, kunnianosoitukset tai vaihteoisesti työn suorittamiseen potkiva sanktion pelko. Ulkoinen sääntely kuuluu ulkoiseen motivaatioon, jolloin työn suorittaminen voi olla mekaanisempaa ja siitä voi puuttua henkilön sisältä kumpuava halu tehtävän suorittamiseen.

Toiseksi kontrolloitu sääntely on introjektoitu sääntely, jossa henkilö itse potkii itseään työn suorittamiseen voidakseen arvostaa itseään enemmän ja vahvistaakseen itsetuntoaan. Tämä motivaation muoto on myös ulkoinen, koska motivaatio ei lähde aidosta tehtävän suorittamiseen liittyvästä nautinnosta ja mielenkiinnosta. Motivaatiotyypin motivaatiotekijöinä toimivat siis henkilön omat suoritukset ja niiden loppuunsaattaminen, jotka edistävät henkilön pyrkimystä itsearvostusta kohti.

Seuraavassa motivaatiotyypissä ovat mukana sekä itsemääräämisteorian ja julkisen palvelun motivaation esille nostamia motivaatiotekijöitä. Motivaatio on tässä tyypissä jo kohtalaisen autonomista, vaikka kuuluu ulkoiseen motivaatioon. Yksilön työtä kohtaan kokema arvostus on niin suurta, että hän haluaa suorittaa tehtävän sen sisällöstä riippumatta. Motivaatiotekijöitä tässä motivaatiotyypissä ovat päämäärät, arvot, sääntely, uhrautuminen, viehätys julkiseen palveluun, sekä kohtalainen autonomian tunne. Myös ihmisten tilanteisiin samaistuminen ja prososiaalisuus voivat olla samaistetun sääntelyn motivaatiotekijöitä.

Integroitu motivaatio on autonomisin ulkoinen motivaatiotyyppi, ja siinä yksilö on sisäistänyt ulkoapäin tulevat arvot, päämäärät ja sääntelyn niin omikseen, ettei erota omia arvojaan esimerkiksi työn tekemiseen vaadituista arvoista. Hän haluaa itse saavuttaa samat päämäärät kuin hänen työnsä on asetettu ja on sisäistänyt täysin työtehtävien suorittamiseen liittyvän sääntelyn. Tähän motivaatiotyyppiin kuuluu itsemääräämisteoriasta nousseiden motivaatiotyyppien lisäksi myös julkisen palvelun motivaatiossa esiintyvät motivaatiotekijät prososiaalisuus, viehätys julkiseen palveluun ja myötätunto, sekä joissakin tapauksissa myös uhrautuminen.

Sisäinen motivaatio on työn mielekkyyttä ajatellen kaikkein suotavin ja ideaalisin motivaatiotyyppi. Siihen kuuluvat aito kiinnostus suoritettua tehtävää kohtaan ja tehtävän suorittamisesta saatu nautinto. Tämä motivaatiotyyppi on luontaisesti autonominen, jolloin ihmisellä on täysi tunne tehtävän suorittamiseen liittyvästä valinnan mahdollisuudesta. Mielenkiintoisen tehtävän suorittamiseen liittyvät muut sisäiset motivaatiotekijät ovat tunteet tehtävässä kehittymisestä. Mielenkiintoiseen tehtävään liittyy tärkeänä osana myös tunne tekemänsä työn merkityksellisyydestä, mikä on erittäin tärkeä sisäinen

motivaatiotekijä. Jos työntekijän perustarpeista autonomian lisäksi tulee täytetyksi vielä yhteenkuuluvuuden ja pätevyyden tunne, voidaan työntekijän sanoa olevan työssä motivoituneimmillaan.

Taulukko 3. Teorioiden esiin nostamat motivaatiotekijät motivaatiotyypeittäin.

Motivaatiotyypit	Motivaatiotekijät
Ulkoinen sääntely (Ulkoinen motivaatio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Aineelliset palkkiot:</b> rahalliset kannusteet, palkinnot ja kunniakirjat</li> <li>▪ <b>Aineettomat palkkiot ja palaute:</b> tunnustukset, organisaatorakenteiden, johtamisen, esimiestyön, kollegojen ja asiakkaiden kautta.</li> <li>▪ <b>Sanktiot:</b> rangaistuksen pelko</li> </ul>
Introjektoitu sääntely (Ulkoinen motivaatio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Suoritukset:</b> itsearvostuksen sitominen omiin suorituksiin</li> </ul>
Samaistettu sääntely (Ulkoinen motivaatio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Päämäärät:</b> päämäärien koettu tärkeys</li> <li>▪ <b>Arvot:</b> sitoutuminen ulkopuolisiin arvoihin, arvojen koettu tärkeys</li> <li>▪ <b>Sääntely:</b> sääntelyn tärkeys</li> <li>▪ <b>Uhrautuminen:</b> halu toimia toisen edun hyväksi uhraamalla oman etunsa</li> <li>▪ <b>Viehätys julkiseen palveluun:</b> halu edistää hyvää yhteisöissä ja yhteiskunnassa</li> <li>▪ <b>Autonomia:</b> kohtalainen autonomian tunne.</li> <li>▪ <b>(Myötätunto:</b> empatia eri tahoja kohtaan ja halu palvella niitä)</li> <li>▪ <b>(Prososiaalisuus:</b> halu edistää jonkun toisen kokemaa hyvää)</li> </ul>
Integroitu sääntely (Ulkoinen motivaatio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Päämäärät:</b> täydellinen sisäistäminen ja koherenssi</li> <li>▪ <b>Arvojen yhtenevyys:</b> arvojen täydellinen sisäistäminen ja niiden koherenssi</li> <li>▪ <b>Sääntely:</b> toimintatapojen ja sääntöjen täydellinen sisäistäminen ja koettu koherenssi</li> <li>▪ <b>Prososiaalisuus:</b> halu edistää jonkun toisen kokemaa hyvää</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Viehätys julkiseen palveluun:</b> halu edistää hyvää yhteisöissä ja yhteiskunnassa</li> <li>▪ <b>Myötätunto:</b> empatia eri tahoja kohtaan ja halu palvella niitä</li> <li>▪ <b>Autonomia:</b> vahva autonomian tunne</li> <li>▪ <b>(Uhrautuminen:</b> halu toimia toisen edun hyväksi uhraamalla oman etunsa)</li> </ul>
Sisäinen motivaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Työn herättämä mielenkiinto ja nautinto</b></li> <li>▪ <b>Kehittyminen:</b> mahdollisuus kykyjen kehittämiseen ja tunteet omasta edistymisestä</li> <li>▪ <b>Pätevyys:</b> tunteet omasta osaamisesta</li> <li>▪ <b>Merkityksellisyys:</b> oman työn tärkeäksi kokeminen</li> <li>▪ <b>Autonomia:</b> tunteet valinnan mahdollisuudesta</li> <li>▪ <b>Yhteenkuuluvuus</b></li> </ul>

## 4. METODOLOGIA JA AINEISTOT

### 4.1. Tutkimuskohteen kuvaus

#### 4.1.1. Toiminnan tavoitteet ja historia

Helsingin Diakonissalaitos on suomalainen yhteiskunnallinen yritys, jonka visiona on olla ”rohkean diakonian edelläkävijä ja kestävän hyvinvoinnin rakentaja”. Konsernin pääajatuksena on mennä sinne minne muut eivät mene. Näin ollen se on ollut pitkän historiansa aikana ensimmäisiä toimijoita mm. lastenkotien, sisarkotien, vammaisten hoidon ja mielenterveyshoidon osa-alueella. (Helsingin Diakonissalaitos 2014: 4; HDL 2015b; HDL 2015a.)

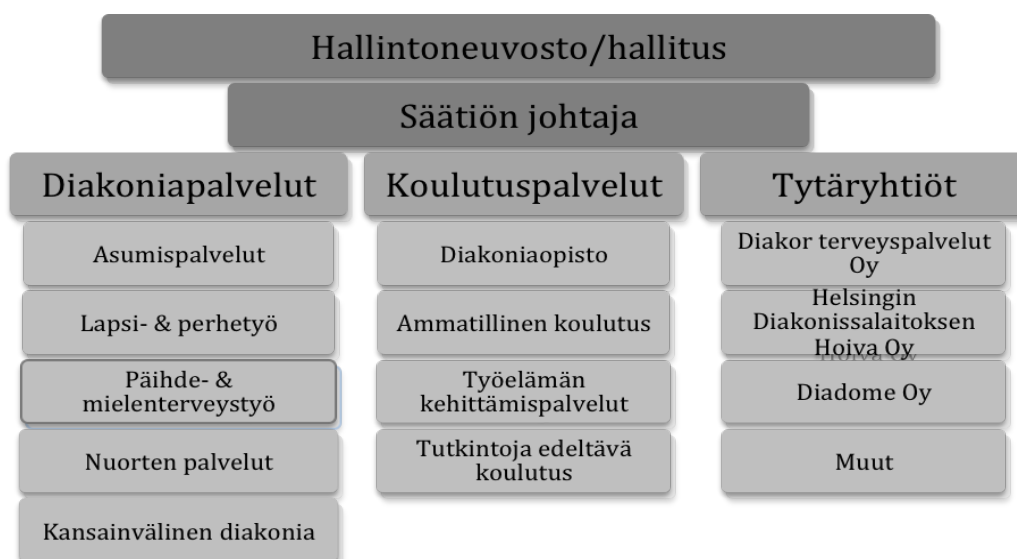
Koko toiminta on saanut alkunsa Aurora Karamzinin aloitteesta vuonna 1867. Everstinna halusi tukea sekä rahallisesti että henkisesti uuden kulkutautisairaalan perustamista. Ajatus Suomeen perustettavasta sairaalasta syntyi Saksan Kaiserswerthiin juuri perustetun evankelisen diakonissalaitoksen innoittamana. Diakonissalaitoksen toiminta on jatkunut siitä saakka, ja laajentunut aina vastaamaan alati muuttuvan yhteiskunnan tarpeisiin. (HDL 2015b.)

Yhä perinteilleen uskollisena Helsingin Diakonissalaitos pyrkii luomaan toiminnallaan jokaiselle ihmisarvoisen huomisen. Tämä toteutetaan muun muassa edistämällä kaikkein heikoimpien yksilöiden ihmisoikeuksia. Ihmisarvon tavoitteeseen kuuluu vielä tavoite luoda mahdollisuuksia inhimillisesti arvokkaaseen ihmiselämään. Helsingin Diakonissalaitoksen toisena vahvana arvona on kristillinen lähimmäisenrakkaus, jonka pohjalta palvelutyö perustuu suvaitsevaiseen kristilliseen lähimmäisenrakkauteen. (HDL 2014: 2, 107.)

Helsingin Diakonissalaitoksella pyritään asiakastyytyväisyyteen ja yhteiskunnalliseen vaikutuksen aikaansaamiseen ja arvioinnin tavoitteeseen (HDL 2014: 109). Konsernille on määritelty hyvän liiketavan periaatteet (code of conduct), jotka ohjaavat ja sitovat henkilöstöä arvojen mukaiseen vastuulliseen toimintaan (emt. 108). Koko konserni työ-

listää noin 1600 henkilöä noin 150 miljoonan euron toimintavolyymillaan. (HDL 2014: 6–7.) Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö on yhtiöittänyt tiettyjä toiminta-alueitaan pystyäkseen paremmin keskittymään toiminnan ydinajatukseseen. Säätiön lisäksi Helsingin Diakonissalaitoksen konserniin kuuluu nykyään Diacor terveysterveystoimitus Oy, Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy, sekä sosiaalinen yritys Diadome Oy. (HDL 2014: 2.) Tytäryhtiöt ovat kokonaan Helsingin Diakonissalaitoksen säätiön omistuksessa lukuun ottamatta Diacoria, jonka osakeomistajuudesta 12,5 % siirtyi LähiTapiolalle kesäkuussa 2014 (Diacor 2015; HDL 2015b).

Konsernin johdossa toimii hallitus, joka valitsee säätiön johtajan, sekä ohjaa ja valvoo säätiön toimintaa sisäisen valvonnan kautta (HDL 2014: 108). Säätiön omaan toimintakenttään kuuluvat diakoniapalvelut, koulutuspalvelut, kehittämisspalvelut sekä sisäiset palvelut, kuten alapuolella olevassa taulukossa kuvataan. Johdon ja toimintakenttien taustalla toimivat sisäiset palvelut ja kehittämisspalvelut. Kehittämisspalvelujen tarkoituksena on suunnata konsernia kohti inhimillisiä ja taloudellisesti kestäviä ratkaisuja. Sisäiset palvelut taas tukevat mission toteutumista, toiminnan jatkuvuutta sekä yhteiskunnallista vaikutusta erilaisten palvelujen kautta. (HDL 2014: 7, 17, 80.)



Kuvio 4. Helsingin Diakonissalaitoksen organisaatiokaavio Helsingin Diakonissalaitosta mukailen (HDL 2014: 7).

#### 4.1.2. Helsingin Diakonissalaitoksen diakoniapalvelut

Tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan Helsingin Diakonissalaitoksen diakoniapalveluiden alaisuudessa toimivia työntekijöitä. Diakoniapalveluihin kuuluu viisi eri palvelualueetta, joita ovat asumispalvelut, lapsi- ja perhetyö, päihde- ja mielenterveys, nuorten palvelut sekä kansainvälinen diakonia (HDL 2014: 34). Koska kansainvälisen diakonian alaisuudessa ei ole Suomessa vakituksia työntekijöitä, sisällytetään tutkielmaan neljä muuta palvelualueetta. Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin näiden palvelualueiden toimintaa.

Asumispalvelujen tarkoituksena on toimia pitkäaikaisasunnottomuuden vähentäjänä pääkaupunkiseudulla. Tutkimusten mukaan sillä on pystytty lisäämään subjektiivisen hyvinvoinnin lisääntymistä ja taloudellista vaikuttavuutta. Helsingin Diakonissalaitos toteuttaa asumispalveluissa Asunto ensin -periaatetta, jonka mukaan asunto ei ole päämäärä vaan lähtökohta sosiaaliselle kuntoutusprosessille. (HDL 2014: 35, 38.)

Asumispalveluita tarjotaan sekä miehille että naisille ja niissä tuen tarve vaihtelee. Tarjolla on ympärivuorokautista tuettua asumista, tehostettua tuettua asumista ja palveluasumista. Palveluasunnoissa asuvat asiakkaat tarvitsevat ympärivuorokautista hoivaa ja huolenpitoa alentuneen fyysisen ja psyykkisen terveydentilansa sekä sosiaalisen toimintakyvyn vuoksi. Muissa asumispalveluissa henkilöstö toimii asukkaiden tukena joustavasti asukkaiden tarpeen mukaan. Lähinnä heitä tuetaan asumisen onnistumiseen ja ohjataan käyttämään yhteiskunnan palveluja. (HDL 2014: 39.)

Lapsi- ja perhetyön tarkoituksena on tarjota lapsi- ja perhetyön osa-alueella moniammatillisia asiakaslähtöisiä palveluja, niin että niiden avulla saataisiin aikaan pysyviä myönteisiä tuloksia lapsiperheiden elämässä. Lapsi- ja perhetyö tarjoaa laitospalveluita, kotiin tehtävää työtä, perhehoitoa, asiantuntijapalveluita sekä kerhotoimintaa. (HDL 2014: 44.)

Lasten kuntoutuksessa käytetään psykiatrian, toimintaterapian, kuvataideterapian, omaishoitajien ja hoidollisen yhteisöllisyyden apuja. Perheen kuntoutuksessa korostuu

taas erilaiset terapiamenetelmät pariterapiasta psykoedukaatioon. Palvelualue tukee heitä myös heidän arjessaan kotiin tehtävän työn kanssa pyrkien samalla perheen yhteistyötä lähiverkostonsa kanssa. (HDL 2014: 47.) Haasteelliseksi lapsi- ja perhetyön palvelualueella koettiin kilpailutusten aiheuttamat epävakaudet markkinoilla, sekä intensiivihoidon tulevien lasten ja nuorten tilan vakavuus (emt. 44, 48.)

Päihde- mielenterveystyön palvelualueen tarkoituksena on tarjota palveluja nimensäkin mukaisesti päihde- ja mielenterveysongelmista kärsiville kansalaisille, ja sen lisäksi tarjota kuntoutusta kidutetuille ja päiväkeskuspalveluja liikkuvalla romaniväestölle. Palvelualueen asiakasryhmät ovat erittäin haastavia, ja palvelualue onkin kärsinyt henkilöstön vaihtuvuudesta. Toiminnan lähtökohtana on tarjota myös haastaville hoidettaville oikeutta ihmisarvoiseen elämään ja tarpeenmukaiseen hoitoon ja palveluun. (HDL 2014: 50.) Palveluina tarjotaan päihdeneuvontaa, kuntouttavia palveluita sekä haittoja vähentäviä palveluita. Toiminnan painopisteenä ovat huumeriippuvaiset. Päihde- ja mielenterveystyössä haluttiin kehittää erityisesti kansalaistoimintaa ja vertaistyötä toiminnallisuuden ja taiteen kautta. (HDL 2014: 35, 53.)

Nuorten palveluihin keskittynyt Vamos tarjoaa palveluita 16–29-vuotiaille helsinkiläisille ja espoolaisille nuorille. Tavoitteena on tukea heitä tiessä työ- ja kouluelämään. Palvelumuotoja ovat yksilötuki sekä ryhmätoiminnot. Lisäksi pyritään tarjoamaan arjen ja elämönhallinnan tukea, palveluohjausta ja verkostotyötä. Palvelut pyritään tarjoamaan nuorelle joustavana ja katkeamattomana, ja Helsingin Diakonissalaitoksen mukaan se onkin toiminut hyvänä täydentäjänä nuorisotakuun jättämälle kuntoutusaukolle. (HDL 2014: 56, 58.)

Nuoret pyritään löytämään etsivän nuorisotyön kautta, jonka jälkeen nuorille rakennetaan tarpeen mukainen hänen hyvinvointiaan tukeva palvelu. Vamos nuorisopalvelut ovat kasvaneet kokoajan valtavasti uusien yksiköiden aukaisemisen myötä. Toimintaa on kehitetty niin, että syrjäytymisvaarassa oleville nuorille haluttiin tarjota kaikki heidän tarjoamansa palvelut samassa toimipisteessä. Toiminnasta on saatu hyvin myönteisiä tuloksia, sillä n. 70 % Vamoksen koulusta tai töistä pudonneista nuorista palaavat vuoden jälkeen takaisin kouluun tai töihin. (HDL 2014: 56, 36.)

## 4.2. Tutkimusmetodologian kuvaus

Tutkimustavaksi valitaan metodi, jonka avulla saadaan tämän tutkimuksen kannalta relevantin informaatio tutkittavasta aineistosta. Tutkimuksen tavoitteena on saada syvempää tietoa ja ymmärrystä Helsingin Diakonissalaitoksen työntekijöiden työmotivaatiosta, sekä parhaista tukitavoista työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksella halutaan selvittää tutkittavien subjektiiviset mielipiteet tilanteesta ja saada heidän äänensä kuuluviin. Mielipiteiden lisäksi halutaan antaa painoarvoa myös yksilön menneisyyteen ja kehitykseen liittyviin tekijöihin kokemuksen muodostajina (Hirsjärvi & Hurme 2008: 27).

Parhaana tutkimustapana tässä tutkimuksena pidetään haastattelua, koska Helsingin Diakonissalaitoksen vuosittain tekemän henkilöstökyselyn avulla saadaan kvantitatiivista tietoa työntekijöiden motivaatiosta. Tässä tutkielmassa halutaan kuitenkin painottaa syvempää lähestymistapaa motivaatioon ja toimia näin kvantitatiivisen tutkimuksen täydentäjänä.

Haastattelumuodoksi valitaan teemahaastattelu, joka sijoittuu strukturoidun ja avoimen haastattelun välimaastoon (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75). Se on tutkimustapana hyvä, koska sitä ei voi luokitella kvalitatiiviseksi tai kvantitatiiviseksi, mutta se vastaa kuitenkin hyvin kvantitatiivisia lähtökohtia (Hirsjärvi & Hurme 2008: 48; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 208). Haastattelu luodaan melko avoimeksi eri teemojen ympärille, ja pyritään antamaan haastattelijalle aidosti tilaa kertoa omista kokemuksistaan aiheeseen liittyen. Teemojen alla oleviin kysymyksiin pyritään tietenkin saamaan vastaus, mutta ne ovat pääosin kuitenkin vain tukemassa haastattelun kulkua ja antamassa sille rakennetta (Hirsjärvi & Hurme 2008: 48).

Haastattelukysymysten järjestys ja lopullinen muoto jää teemahaastattelussa avoimeksi, mikä mahdollistaa joustavan tutkimustavan (Metsämuuronen 2008: 14). Kysymyksistä on pyritty luomaan mahdollisimman vähän johdattelevia, jotta haastateltavilta saataisiin aito rehellinen vastaus. Haastateltaville painotetaan, että kysymyksiin ei haluta missään

tapauksessa vain sosiaalisesti suotavia vastauksia eikä oppikirjavastauksia vaan haastattavien omista kokemuksista kumpuavia mielipiteitä (Hirsjärvi & Hurme 2008: 35).

Haastattelun käyttöä tutkimusmenetelmänä puoltaa se tosiasia, että yllättävien tai epäselvien vastausten kohdalla voidaan haastatettavaa pyytää tarkentamaan vastaustaan. (Hirsjärvi ym. 2001: 34.) Sen lisäksi kysymysten aiheuttamia epäselvyyksiä ja väärinkäsityksiä on helpompi oikaista tutkimustilanteessa (Tuomi & Sarajärvi 2009: 73). Haastattelutilanteessa on hyvä huomioida kielen merkityksen ja konnotaatiot (sivumerkitykset). Haastattelu tehdään suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa kasvotusten, jotta saadaan mahdollisimman aito vuorovaikutustilanne haastattelun eri osapuolien välille.

Haastateltavien lukumääräksi on valittu 17, joka on melko tyypillinen haastatteluissa. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 58.) Tällä harkinnanvaraisella haastatteluotoksella saavutetaan yleensä aineiston saturaatio eli kylläntyminen (Tuomi & Sarajärvi 2009: 87). Saturaatiopisteen saavuttamisesta ei kuitenkaan voi olla täysin varma näin ison tapausorganisaation ja vaihtelevien työnkuvien tapauksessa. Haastattelujen määrälle ei kuitenkaan haluta antaa liikaa merkitystä tässä tutkielmassa, vaan halutaan keskittyä enemmän tulkintojen kestävyys- ja syvyyteen (Taimio ym. 2008: 85).

Haastattelu nähdään sosiaalisena tilanteena, joka eroaa keskustelusta muutamalla tavalla. Haastattelussa tutkijalla on tietty päämäärä ja haastattelu johdetaan haastattelijan ehtoilla. Eikä harvinaista ole, että haastattelijan tulee toimia motivoijana haastattelutilanteen kuluessa (Hirsjärvi & Hurme 2008: 42–43). Olisi kuitenkin hyvä muistaa, että jokaisessa vuorovaikutustilanteessa kuulija vaikuttaa siihen mitä sanotaan ääneen. Siksi haastatteluvastaus on osin riippuvainen myös haastattelijan läsnäolosta ja tavasta esittää kysymyksiä. (emt. 49.)

Tutkimusmetodia valittaessa ollaan tietoisia siitä, että pienen harkinnanvaraisen näytteen avulla ei voida tehdä yleistyksiä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 85). Tutkimuksella pyritään kuvaamaan työntekijöiden motivaatiota Helsingin Diakonissalaitoksessa vuosittaista henkilöstökyselyä syvemmin.

#### 4.3. Tutkimusaineiston kuvaus ja analyysi

Tutkielman aineistonhankinta on toteutettu yksilöhaastatteluin teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti. Teemahaastattelun runko muodostuu kuudesta eri teemasta (Liite 6), joita on yhteiskunnallinen yritys, yleinen motivaatio, ulkoinen motivaatio 1, ulkoinen motivaatio 2, sisäinen motivaatio sekä tulevaisuus ja parannusehdotukset. Teemahaastattelun kysymykset on nostettu esille teorioista, joita olivat yhteiskunnallinen yrittäjyys, sisäisen motivaation teoriat sekä julkisen palvelun motivaatio.

Haastattelukysymyksistä on haluttu tehdä mahdollisimman vähän johdattelevia, joten osa kysymyksistä muotoiltiin väljemmin. Haastattelukysymysten sopivuutta ja ymmärrettävyyttä on testattu lähettämällä kysymykset kahdelle henkilölle arviointia varten. Arvioinneista saatujen parannusehdotusten jälkeen toteutettiin vielä yksi esihaastattelu puhelimitse ja hiottiin sen pohjalta haastattelun runko lopulliseen muotoonsa.

Tutkielman suorittamiseen haettiin lupa Helsingin Diakonissalaitoksen eettiseltä toimikunnalta. Eettiselle toimikunnalle toimitetut asiakirjat ovat mukana liitteissä 1–6. Lisäksi tutkielman suorittamiseen saatiin erikseen lupa säätiön johtajalta. Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen alustavan sähköpostikyselyyn vastanneiden henkilöiden joukosta ilmoittautumisjärjestyksessä. Haastattelukysymykset lähetettiin osallistujille etukäteen vapaaehtoista tutustumista varten. Tällöin kysymyksiin perehtyminen etukäteen voi johtaa syvempiin ja enemmän informaatiota antaviin vastauksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009: 73). Haastatelluista osa oli tutustunut kysymyksiin tarkemmin, ja osa taas silmäilyt nopeasti läpi. Haastateltavilla oli myös mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta pois missä vaiheessa tahansa perustelematta päätöstään.

Haastatteluun ilmoittautui halukkaita haastateltavia yhteensä 22, mutta eri palvelualueiden välisen tasapainon säilyttämiseksi tutkimukseen otettiin 17 haastateltavaa. Neljä henkilöä päihde- ja mielenterveyspuolelta, neljä henkilöä nuorten palveluista, neljä henkilöä lapsi- ja perhetyöstä sekä 5 henkilöä asumispalvelusta. Alustavien suostumusten jälkeen kunkin haastateltavan kanssa sovittiin haastattelu-aika Helsingin Diakonissalaitoksen eri toimipisteisiin. Haastateltavista 15 oli naisia ja 2 miestä. Kokemusvuosia

Helsingin Diakonissalaitoksella oli keskimäärin 8,7 vuotta vaihdellen 2 vuodesta 20 vuoteen. Haastattelut suoritettiin helmikuun lopussa ja haastattelun kestot vaihtelivat 20 minuutista 44 minuuttiin (liite 7). Keskimääräinen kesto oli 32 minuuttia. Haastateltavat olivat sosionomeja, lähihoitajia, ohjaajia, lääkäreitä, sairaanhoitajia, päihdeterapeutteja ja lastentarhaopettajia. Suurin osa vastanneista oli joko sosionomeja tai lähihoitajia.

Taulukko 4. Haastateltavien ikärakenne Helsingin Diakonissalaitoksella.

18–29 vuotta	2 vastaajaa
30–41 vuotta	3 vastaajaa
42–53 vuotta	5 vastaajaa
54–65 vuotta	7 vastaajaa

Aineiston litterointi toteutettiin heti haastatteluiden jälkeen ja haastatteluista esiin nousseet ajatukset kirjattiin ylös myöhempää hyödyntämistä varten. Aineisto käytiin läpi sisällönanalyysillä, joka katsottiin hyväksi tavaksi lähteä purkamaan avointa tutkimusaineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103). Tässä tutkimuksesta lähestymistapa aineiston analyysiin on deduktiivinen eli teorialähtöinen (emt. 107). Sisältö luokiteltiin teemoissa esiteltyjen otsikoiden mukaan, jotta aineisto saatiin käytyä läpi järjestelmällisesti (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010: 18). Haastateltavien vastaukset jaettiin teemojen yläluokkiin, kuten prososiaalisuus, päämäärät tai yleinen motivaatio, jonka jälkeen niiden yhteyteen saadut alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin. Näistä pelkistetyistä vastauksista koostettiin tutkimustulokset, joita analysoitiin myöhemmin vielä syvällisemmin johtopäätöksissä. Jos jotkin vastaukset eivät soveltuneet yläluokkiin, muodostettiin näistä uusi luokka induktiivista sisällönanalyysiä hyödyntäen. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 112–114.)

Osa luokitelluista otsikoista jaettiin vielä pidemmälle palvelualueittain, koska haastattelujen edetessä palvelualueiden välillä ilmeni tuloksen kannalta mainitsemisen arvoisia eroja. Teemojen muodostamisen tarkoituksena oli liittää haastattelukysymykset mahdol-

lisimman hyvin teoriaan, jolloin myös purkaminen tapahtui teoriaa mukailleen. Jokaisen luokan analyysissä etsittiin yhtäläisyyksiä haastateltujen vastausten väliltä, ja pyrittiin nostamaan merkittävimmät sisällöt esiin. Myös yksittäisissä haastatteluissa nousseita merkittäviä ajatuksia pyrittiin korostamaan yhtäläisyyksien lisäksi.

Jotta sisällönanalyysi ei jäisi pelkästään luokittelun tasolle, pyritään aineistoa tulkitsemaan syvällisemmin. Tutkimustuloksissa pyritään käyttämään mahdollisimman vähän suoria lainauksia, koska niiden runsas käyttäminen osoittaisi tutkijan piiloutumista aineiston taakse. Analyysissä ei myöskään pyritä tekemään luokittelua karkeasti suuriin luokkiin ja jättää täten aineiston puhumaan puolestaan. Tarkoituksena on tuoda esille aineistossa ilmeneviä asioita, joita ei suorien lainauksien ja karkeiden luokittelujen kautta voida tuoda esille. Vaikka analyysistä pyritään tekemään mahdollisimman puhdas, ei aineistonkeruun asetelman vaikutuksia haastateltavien vastauksiin voida kiistää. (Ruusuvoori ym. 2010: 19.)

## 5. YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS JA TYÖMOTIVAATIO HELSINGIN DIAKONISSALAITOKSELLA

Viidennessä luvussa keskitytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin aineiston avulla. Tutkimuskysymysten avulla haluttiin selvittää yhteiskunnallisen yrittämisen merkitys yhteiskunnalle ja ihmisille, työmotivaatioon vaikuttavat tekijät, sekä eri motivaatiotyyppeiden ilmeneminen Helsingin Diakonissalaitoksessa. Tutkimuskysymyksissä motivaatiotyypeillä viitataan ulkoiseen sääntelyyn, introjektoituun sääntelyyn, samaistettuun sääntelyyn, integroituun sääntelyyn sekä sisäiseen motivaatioon. Julkisen palvelun motivaatiota ei eritellä omaksi tyypikseen, koska sen katsotaan punoutuvan yhteen aiemmin mainittujen motivaatiotyyppeiden kanssa.

### 5.1. Helsingin Diakonissalaitoksen koettu vaikuttavuus yhteiskunnassa

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden vaikuttavuutta katsotaan tässä tutkielmassa osaltaan Helsingin Diakonissalaitoksen kautta. Tässä tutkielmassa vaikuttavuudella tarkoitetaan sekä yhteiskunnan rahallisia säästöjä, että kansalaisten fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin lisääntymistä. Vaikuttavuutta ei tässä tutkielmassa mitattu erikseen, vaan tutkimustulokset pohjautuvat haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin ja omakohtaiseen tietoon työnsä vaikuttavuudesta yhteiskunnallisella tasolla.

Neljältä eri palvelualueelta kerätyn haastatteluaineiston perusteella konkreettisen työn koettiin vaikuttavan yhteiskuntaan todella paljon. Esimerkiksi asunnon tarjoaminen ködittömälle säästää yhteiskunnalta 10 000 euroa vuodessa asukasta kohden, samalla kun toimitaan inhimillisesti oikein kunnioittamalla jokaisen ihmisen oikeutta asuntoon. Työntekijät edistivät työnsä yhteiskunnallista vaikuttavuutta puolustaessaan marginalisoituneiden ihmisten asemaa myös vapaa-ajallaan. Myös työntekijöiden lähipiiri oli kokenut silmiä avartavia hetkiä, kun heille on kerrottu Helsingin Diakonissalaitoksen palveluista.

Työllä koettiin olevan konkreettista vaikutusta asiakkaiden arjen hyvinvointiin, hallintaan ja voimaantumiseen. Samalla kun pyritään parantamaan asiakkaiden arkea, vaikutetaan välillisesti myös asiakkaan lähipiiriin ja verkostoihin. Asiakkaan kuntoutuminen takaisin osaksi yhteiskuntaa, koulutusta, palkkatyötä ja veronmaksua koettiin todella merkittäväksi. Yhteiskuntaan ja muihin ihmisiin vaikuttavina tekijöinä olivat lisäksi asiakkaan hyvinvoinnin lisääminen ja haittoja vähentävä toiminta yhteiskunnallisella tasolla. Samalla pyritään poistamaan eriarvoisuutta ja tuomalla huono-osaisuutta suuremman yleisön tietoisuuteen. Tämä toteutetaan käytännössä puhumalla erilaisilla foorumeilla ja toimimalla esimerkkinä muille tahoille niin Suomessa kuin kansainvälisestikin.

Helsingin Diakonissalaitos yleisesti pyrkii haastateltujen mukaan edistämään ihmisarvoista elämää, kristillistä lähimmäisenrakkautta ja toisista välittämistä. Kaikkien haastateltujen mielestä lähimmäisenrakkaus ei aina ole aina käytännön työssä näkyvästi esillä. Toimintojen kohderyhmänä oli marginaaliin joutuneet tai joutumassa olevat ihmiset, kuten asunnottomat, syrjäytyneet nuoret tai vanhukset sekä muulla tavoin vähempiosaiset. Helsingin Diakonissalaitos pyrkii tarjoamaan heille rohkeasti parempaa elämänlaatua ja hyvinvointia. Erityisen merkittäväksi koettiin Helsingin Diakonissalaitoksen tarjoama tuki niille, joiden auttamisesta muut tahot ovat vetäytyneet.

Yksi merkittävä yhteiskunnallinen vaikuttavuus Helsingin Diakonissalaitoksella on siinä, että sen katsottiin toimivan rohkeana edelläkävijänä tarjoamassa palveluja, joiden tarpeeseen muut palveluntarjoajat eivät ole ehtineet reagoida. Sopivia toimintamuotoja järjestetään niillä palvelualueilla, joilla muiden tarjoamat palvelut ovat riittämättömiä. Kehittymiseen ja uudistumiseen pyritään jatkuvasti. Helsingin Diakonissalaitoksen katsottiin olevan ideaalinen yhteiskunta pienoiskoossa, koska sen mukaan kaikki ihmiset ovat samalla viivalla, ja näin myös apu tarjotaan viereltä, ei ylhäältä käsin.

Jossain määrin Helsingin Diakonissalaitoksen voiton tavoittelemattomuus koettiin myös ongelmalliseksi sen vuoksi, että vaikka toimintaa rahoitetaan osaksi Diacorilta saatavilla voitoilla, toimii suuri osa palveluista ostopalveluina. Sen vuoksi kilpailutukset ja kuntien tiukka taloustilanne vaikuttavat myös vääjäämättä palvelutarjontaan. Joidenkin haastateltavien mukaan Helsingin Diakonissalaitoksen voiton tavoittelemattomuutta

saatetaan joskus käyttää perusteluna sille, miksi palveluista kieltäydytään maksamasta riittävästi. Vaikka toiminnalla ei tavoitella voittoa, ovat monet Helsingin Diakonissalaitoksen tarjoamat palvelut kalliita järjestää.

Yhteiskunnallisessa yrittämisessä yhtenä ongelmana on teorian mukaan rahoittajien vähyiden lisäksi on myös alalla esiintyvä kilpailu. Tämä tuli esille haastateltavien puheissa ainakin kolmella palvelualueella. Saman tehtäväkentän alueella on monia toimijoita, jotka ovat kunnan järjestämässä kilpailutuksessa mukana. Joku aina häviää vääjäämättä kilpailutuksen, mikä tarkoittaa monessa tapauksessa toiminnan lakkaamista hävinneessä organisaatiossa. Osa haastatelluista oli siirtynyt Helsingin Diakonissalaitokselle töihin sen vuoksi, että kilpailutuksen häviämisen seurauksena toiminta vanhalla työpaikalla oli loppunut. Toisaalta vaikka jonkin yksikön toiminta lakkaisikin, Helsingin Diakonissalaitos nähtiin kuitenkin vakaana palveluntarjoajana, ja monet lakkautetuissa yksiköissä työskennelleet työntekijät oltiin sijoitettu edelleen uusiin yksiköihin.

Haastatelluilta kysyttiin miten Helsingin Diakonissalaitos eroaa muista hoitoalan yrityksistä. Vastauksista välittyi mielikuva, jossa voiton tavoittelemattomuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus on niin itsestäänselvyys, että niitä ei edes huomata mainita. Lähinnä HDL:ää verrattiin kuntiin ja muihin säätiöihin, jotka eivät myöskään luontaisesti tavoittele voittoa vaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Vain pieni osa mainitsi voiton tavoittelemattomuuden spontaanisti tämän kysymyksen kohdalla. Kaikki haastatellut olivat kuitenkin tietoisia säätiön voiton tavoittelemattomuudesta, kun sitä tiedusteltiin heiltä. Voiton tavoittelu ihmisten auttamistyön avulla koettiin ristiriitaisena osassa haastateltuja. Vaikka rahaa tarvitaan palvelujen järjestämiseksi, mainitsi osa eroksi yksityisiin yrityksiin sen, että Helsingin Diakonissalaitosten tytäryhtiöiden verot maksetaan Suomeen. Kansainvälisten terveystieteen mukana ulkomaisille pääomasijoittajille päätyvät verotulot nousivat myös teoriaosuudessa esille yhtenä yksityistämisen kielteisenä sivutuotteena, mille taas yhteiskunnallisen yrittämisen katsottiin tarjoavan paremman vaihtoehdon (ks. Troberg 2013: 88).

Osa haastatelluista koki Helsingin Diakonissalaitoksen eron muihin samanlaisia palveluja tarjoaviin toimijoihin siinä, että arvopohja on enemmän esillä kuin esimerkiksi

kunnissa ja valtiolla. Haastatellut mainitsivat kuitenkin, että myös muilla terveydenalan toimijoilla toisista välittäminen on tärkeä toiminnan ydin. Erona julkiseen sektoriin koettiin se, että diakonissalaitoksella hoitaja–hoivattava-suhde on korvattu rinnalla kulke- misena jokaisen henkilön yksilöllisestä tilanteesta käsin. Ilmapiiri koettiin sallivaksi ja byrokraattinen jäykkyys koettiin pienemmäksi kuin julkisella sektorilla. Joustavuuden katsottiin olevan teoriaosuudessa yksi yhteiskunnallisen yrittämisen etu julkisiin palve- luntarjoajiin verrattuna (ks. Bland 2010: 29). Toisaalta osa haastatelluista koki toimin- nan kasvun lisäävän johtoportaita ja toiminnan jäykistymistä, joten kokemus byrokraat- tisuudesta voi olla subjektiivinen.

## 5.2. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

### 5.2.1. Työpaikan valinta

Haastateltavilta pyrittiin saamaan selville heidän motiivinsa työnantajan valitsemiseen. Samalla etsittiin vihjeitä siihen, vaikuttiko säätiön yhteiskunnallinen yrittäjäyys työnteki- jöiden valintaan. Haastattelujen edetessä kävi ilmi, että HDL:ää verrattiin yksityistä sek- toria useammin juuri kunnan tai muiden säätiöiden toimintaan, jolloin voiton tavoitte- lemattomuutta ja yhteiskunnallisia tavoitteita ei luonnollisesti ollut tarpeen korostaa erottuvana tekijänä.

Syitä Helsingin Diakonissalaitokselle päätymiseen oli muun muassa aikoinaan tarjottu korkeampi palkka ja suuremmat edut muihin työnantajiin verrattuna. Palkkausta ei kui- tenkaan enää koettu kilpailukykyiseksi, eikä kaikissa tapauksissa myöskään oikeuden- mukaiseksi. Joidenkin haastateltujen mielestä palkkauksen koettiin heijastavan työnteki- jän alhaista arvostamista, ja siksi he sanoivat pitävänsä silmät auki muiden työnantajien varalta. Osa työntekijöistä oli siirtynyt toiselta työnantajalta Helsingin Diakonissalaitok- selle, ja kertoi palkkansa tippuneen henkilökohtaisista palkanlisistä huolimatta. Lisäksi joissakin tapauksissa täysin saman tehtävän harjoittamisesta maksettu erisuuruinen palkka koettiin epärealistiseksi. Osalle palkan suuruus ei kuitenkaan ollut merkitsevää, vaan pienestä palkasta oltiin oltu tietoisia jo alalle haettaessa.

Helsingin Diakonissalaitoksen myönteisiksi puoliksi nimettiin arvolähtöisyys ja hyväksyvyys. Diakonissalaitoksella tehty työ vaikutti mielenkiintoiselta, ja työpaikan sanottiin arvostavan naisten tekemää hoitotyötä. Myös omaan työkuvaan koettiin saavan vaikuttaa enemmän kuin julkisella sektorilla. Joissakin tapauksissa säätiön tuttuus ja toiminnan tuttuus houkuttelivat hakemaan töihin. Työpaikan valintaan vaikutti monessa tapauksessa myös sattuma, eli kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen sopivana ajankohtana.

### 5.2.2. Yleinen työmotivaatio

Helsingin Diakonissalaitoksen työntekijät eivät nimenneet ulkoisia motivaatiotekijöitä ollenkaan kun heiltä kysyttiin työmotivaation lähteitä. Työssä motivoiviksi tekijöiksi koettiin työn konkreettinen inhimillinen merkitys ja kokemus siitä, että tekee tärkeää työtä. Tämä vaikutti myönteisesti myös työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Haastateltavilla oli halu tehdä ihmisten kanssa töitä, auttaa ja saavuttaa luottamus asiakkaaseen. Itsensä tärkeäksi tunteminen oli tärkeä työmotivaation ylläpitäjä. Monet vastanneista painottivat sitä, ettei heidän työssään auteta, vaan kuljetaan rinnalla ja tuetaan. Asiakkaan saavuttama ja tavoittelema hyvinvointi ja työn pitkäjännitteisyys koettiin motivoivana.

Asiakkaiden lisäksi työntekijöitä motivoivat hyvä työyhteisö, ilmapiiri ja vapaus olla oma itsensä. Nämä olivat merkittäviä työntekijöitä sitouttavia tekijöitä lähiesimiehen lisäksi. Myös omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuudet koettiin sitouttavaksi tekijäksi. Mahdollisuus työnkiertoon koettiin myös todella myönteisenä asiana. Työntekijöitä kuullaan, arvostetaan ja heihin luotetaan. Vastaukset kuitenkin vaihtelivat palvelualueittain, sillä osa haastatelluista kaipasi enemmän oikeudenmukaisuutta.

Työntekijät olivat sitoutuneet Helsingin Diakonissalaitokseen eniten siellä olevien ihmisten vuoksi. Vanhemmat vastaajat kokivat ikänsä vaikuttavan siihen, että työhön halutaan sitoutua eläkkeeseen asti. Monet olivat tyytyväisiä ja kiitollisia siitä, että saivat vielä jatkaa Helsingin Diakonissalaitoksella iästään huolimatta. Osa vastaajista koki

olevansa todella tyytyväisiä ja motivoituneita työhönsä, ja pitivät tekemäänsä työtä pal-kitsevimpana muihin aikaisempiin töihinsä verrattuna. Tyytyväisyys lähiesimiehiin tuli hyvin vahvasti esille. Nekin tapaukset, joissa hankaluuksia lähiesimiehen kanssa oli ol-lut, on korjattu. Sanat ”Helsingin Diakonissalaitoksen kasvatti” ja ”ihanin työpaikka” vilahitivat vastauksissa osoittamassa vahvaa sitoutumista organisaatioon. Tietenkin työn jatkumisen epävarmuus saattoi tulla sitoutumisen esteeksi, mutta sitä ei haluttu ajatella päivittäisessä työssä.

Työn motivoiviksi tekijöiksi lueteltiin ihmisten lisäksi monipuolisuus, nautinnollisuus, joustavuus, tunne pätevyydestä sekä muutoksen mahdollisuuden näkeminen. Osa haas-tateltavista nimesi motivoivaksi tekijäksi työn haasteellisuuden, kehittymisen ja tulok-sellisuuden. Myös työn yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja mahdollisuus toimia ruohon-juuritasolla nousivat esille motivoivina tekijöinä. Työntekijät kokivat oman motivaati-onsa tällä hetkellä yleisesti hyväksi. Haastateltavien motivaation keskiarvo asteikolla 1–5 oli 4,3 vaihdellen kolmen ja viiden välillä. Osa sanoi olevansa todella motivoituneita työhönsä, mutta taloustilanteesta johtuvien epävarmuuksien heijastuminen Helsingin Diakonissalaitoksella ilmeni vastauksissa. Suuri osa haastateltavista viittasi huonon ti-lanteen johtuvan yleisestä huonosta taloustilanteesta ja sen seurauksena vähentyneinä ostopalveluina. Jonkin verran ilmeni tyytymättömyyttä myös Helsingin Diakonissalai-toksen toimintaa kohtaan erityisesti siinä, mistä asioista pyritään säästämään. Myös lä-hestyvä eläkeikä tuntui vaikuttavan työntekijän motivaatioon osassa tapauksista.

### 5.3. Työmotivaatiotyypit Helsingin Diakonissalaitoksessa

Tässä luvussa keskitytään tulkitsemaan aineistoa viiden eri motivaatiotyypin näkökul-masta ja katsotaan, onko näitä motivaatiotyyppäjä löydettävissä Helsingin Diakonissa-laitoksen työntekijöiltä. Tässä vaiheessa halutaan korostaa, että neljä ensimmäistä moti-vaatiotyyppiä kuuluu tutkimuksen tulkinnan mukaisesti ulkoiseen motivaatioon ja sisäi-nen motivaatio on taas ainut motivaatiotyyppi, joka nimensäkin mukaisesti voidaan kat-soa kuuluvaksi sisäiseen motivaation tyyppiin.

Vaikka motivaation puuttumista kokonaan, eli amotivaatiota, ei ilmennyt tutkimusotoksessa, voi sen esiintyminen yhteiskunnallisessa yrityksessäkin olla mahdollista. Amotivaatio on jätetty taulukon ulkopuolelle, koska tällaisella henkilöllä ei ole työssään lainkaan motivaatiota. Motivaation puute on kuitenkin mainitsemisen arvoinen, koska on mahdollista ettei henkilön toimintaa ohjaa mitkään motivaatiotekijät.

### 5.3.1. Kontrolloitu ulkoinen motivaatio

Helsingin Diakonissalaitoksella rahan motivoiva vaikutus oli todella vaihtelevaa. Tämä johtuu siitä, että haastateltavien joukossa oli eri ammattiryhmiä edustettuina, sekä siitä, että Helsingin Diakonissalaitoksella läpikäytyt palkkauudistukset ovat haastateltavien mukaan johtaneet uusien työntekijöiden kohdalla alempaan lähtöpalkkaukseen. Monet pitkään Helsingin Diakonissalaitoksella työskennelleet henkilöt olivat tyytyväisiä palkkaansa, mutta osa lyhyemmän aikaa työskennelleistä totesi palkkansa pienentyneen merkittävästi Helsingin Diakonissalaitokselle siirtymisen seurauksena. Palkkaan neuvoteltavissa olevat henkilökohtaiset lisät eivät riittäneet kompensoimaan palkanalennusta.

Palkan vaikutuksesta työmotivaatioon oltiin montaa eri mieltä. Osa palkkaansa tyytyväisistä työntekijöistä kertoivat palkan vaikuttavan myönteisesti heidän työmotivaatioonsa. Osa jätti kommentoimatta kokonaan mielipiteensä palkasta, vaan sanoivat etteivät olleet lähteneet alalle rahan vuoksi. Monet toivat esille, ettei palkka ollut heille merkityksellisin tekijä työssä, vaikka sen sanottiinkin olevan työn tekemisen edellytys. Palkan suuruuden ei katsottu näissä tapauksissa vaikuttavan työmotivaatioon tai työsuoritukseen.

Monessa yhteydessä nousi esiin, että palkan toivottaisiin olevan vähintään samalla tasolla muihin saman alan toimijoihin nähden. Osan mielestä matala palkka ajaa varsinkin uusia työntekijöitä vaihtamaan työnantajaa tilaisuuden tullen. Huono palkka koettiin osan mielestä työnantajan palautteena tehdystä työstä, mikä tarkoittaa huonon palkkauksen kohdalla, ettei työntekijän työpanosta koeta arvostettavan. Osa haastatteluista katsoi, ettei Helsingin Diakonissalaitos pysty tarjoamaan tulevaisuudessa sellaista palkkatasoa, joka sitouttaisi työntekijän organisaatioon. Vaikka koulutusta tuetaan hyvin, joh-

taa korkeampi koulutus joissakin tapauksissa palkanalenemisiin esimerkiksi vuorotyön päättymisen vuoksi. Tämä niin kutsuttu kannustinloukku on vaarassa ajaa lisäkouluttaneet joko vaihtamaan työnantajaa tai pysymään vanhassa työnimikkeessään.

Työntekijöiden kokemukset organisaatiolta saadusta tuesta olivat hyvin yksilölliset. Monet nimesivät työterveyshuollon ja koulutuksen todella kannustaviksi tukimuodoiksi. Osan mielestä koulutuksia oli paljon ja niihin oli helppo päästä, mutta osan mielestä niitä oli karsittu paljon, ja niihin pääseminen koettiin hankalaksi. Samoin työterveyshuoltoa oli karsittu. Helsingin Diakonissalaitoksen käyttäminä kannustimina mainittiin koulutuksen ja työterveyshuollon lisäksi henkilökohtaiset palkanlisä, Aurora-palkinto, virkistyspäivät, vakuutus, tiedotus, työn kehittäminen, opintopiirit ja työn kehittäminen. Näiden esiintyminen haastatteluissa kuitenkin rajoittui yhteen tai kahteen mainintaan kannustinta kohden.

Suurimmaksi kannustavaksi tekijäksi koettiin yleisesti lähiesimies, joka tukee, ja jolla on aikaa alaisille. Työntekijöille annettua luottamusta ja vapautta toteuttaa yhteistä visiota parhaalla näkemällään tavalla oli haastateltujen keskuudessa arvostettua. He kokivat tulevansa kuulluiksi ja saavansa tehdä töitä omina persooninaan. Myös yksikön johtaja oli joissakin tapauksissa helposti tavoitettavissa. Haastattelut sanoivat johtamisrakenteen olevan sellainen, että kaikilla sen tasoilla saataisiin mahdollisimman paljon tukea toisiltaan, mikä osaltaan kannustaa työntekijöitä. Varsinkin nuorten palveluissa hyvä työilmapiiri, avoin ja läpinäkyvä työyhteisö sekä esimiehet saivat paljon kiitosta. Myös muilla palvelualueilla tämänhetkinen tilanne koettiin hyväksi ja lähiesimiehet sekä työyhteisö koettiin todella tärkeäksi.

Joillakin palvelualueilla kaivattiin lisää työnohjausta ja korkeamman organisaation tutustumista yksiköiden toimintaan. Osan mielestä taloudellisen tilanteen vuoksi kannustus oli tällä hetkellä melko heikkoa, vaikka he uskoivat Helsingin Diakonissalaitoksen tekevän kuitenkin parhaansa. Korulauseita kannustamisesta oli osan mielestä liikaa ja varsinkin epävarmuus toiminnan jatkumisesta söi työntekijöiden voimavaroja.

Haastatellut kertoivat saavansa palautetta etenkin lähiesimieheltä, työkavereilta ja asiakkailta. Eri palvelualueilla asiakkailta saatu palaute koettiin asiakasryhmistä riippuen joko todella myönteiseksi, palkitsevaksi, hyvin vaihtelevaksi tai pääosin negatiiviseksi. Työkavereilta saatu tuki koettiin todella tärkeänä, mutta osa haastateltavista toivoisi enemmänkin kollegoiden välisiä palautekeskusteluja. Keskustelujen kautta olisi mahdollisuus saada rakentavaa palautetta ja edistää tätä kautta omaa kehittymistään. Lähiesimiesten tuki koettiin todella tärkeäksi ja sekä rakentavan että myönteisen palautteen koettiin lisäävän työmotivaatiota.

Osa haastateltavista ei kokenut saavansa palautetta säännöllisesti, eivätkä kaikki sitä myöskään kaivanneet. Joillakin haastatelluista oli huonoja kokemuksia kehityskeskusteluista myönteisen palautteen puutteen vuoksi, mutta yleisesti ne nimettiin melko neutraaleina esimiestasolta tulevana palautteenantotyökaluna. Jotkut haastateltavat kokivat saavansa lähes päivittäin jotakin palautetta ja tukea, mistä he olivat todella kiitollisia. Paljon myönteistä palautetta saavilla ilmeni todella vahva tyytyväisyys myös asiakkaisiin, työnantajaan ja työyhteisöön.

Joissakin työyhteisöissä oli erikseen harjoiteltu palautteen antamista ja vastaanottamista. Samassa yhteydessä painotettiin, että myönteistä palautetta tarvitaan paljon, jotta ajoitain saatu rakentava palaute olisi helpompi ottaa vastaan. Pelkkä rakentava palaute on pahasta, ja työntekijä jää miettimään saako hän huomiota vain negatiivisissa tapauksissa. Osa pohdiskeli ääneen pitäisikö palautekulttuuria ryhtyä kehittämään enemmän. Monet totesivat, että silloin kun asiat menevät hyvin, ollaan hiljaa, ja silloin kun huonosti, annetaan kuulua.

Kun haastatelluilta kysyttiin toimiiko sanktion pelko työn motivoivana, suurin osa vastauksista oli kielteisiä. Työtä tehdään tietyillä proseduureilla, ja suurista virheistä katsottiin seuraavan puhuttelu tai varoitus. Tietenkin asiat pyritään hoitamaan niin ettei rangaistusta koidu, mutta työn tekemistä ei ajanut yleensä sanktion pelko. Hyvä vuorovaikutus esimiehen kanssa oli yksi tekijä, jonka katsottiin vaikuttavan pelkoon rangaistuksesta. Yleisesti ottaen haastateltavat kuitenkin kokivat, että asioissa edettiin kannustamisen ja arvostamisen kautta.

Kun haastatelluilta kysyttiin rangaistuksen pelosta, nostettiin vuoden sisällä tapahtuneet yt-neuvottelut esiin. Niiden aikaan ihmiset olivat todella varpaillaan, ja sitä kuvattiin ikään kuin möykkynä, joka onnistuttiin osassa tapauksista käsittelemään mustan huumorin avulla. Epävarmuus yt-neuvottelujen uusimisesta tuli ilmi, vaikka niihin ei koettu voivan omalla toiminnallaan mitenkään vaikuttamaan.

Joskus rangaistuksen pelko oli noussut esiin jatkuvan negatiivisen palautteen seurauksena. Lisäksi jotkut haastatelluista kertoivat joskus miettineensä, kannattaako tiettyä palautetta antaa tai kannattaako suutaan aukaista tietyssä tilanteessa. Ristiriita lääkärin ja työryhmän tahdon välillä nostettiin myös esille ja koettiin, että työryhmän tahtoa tulisi kuunnella enemmän. Joissakin tapauksessa useat sairauslomat ovat johtaneet tiukentuneisiin käytäntöihin työntekijää kohtaa, minkä katsottiin johtaneen töihin tulemiseen sairaana. Nämä tapaukset olivat kuitenkin harvassa, ja tällä hetkellä sanktion pelko ei ohjannut kenenkään haastateltavan työntekoa.

### 5.3.2. Kohtalaisen kontrolloitu ulkoinen motivaatio

Haastatelluilta kysyttiin vaikuttaako heidän tietyt tekemisensä heidän omaan käsitykseen itsestään hyvänä ihmisenä. Haastatelluille avattiin vielä kysymystä itsemääräämisteorian pohjalta niin, että heille selitettiin joidenkin ihmisten itsearvostuksen olevan sidottu omiin suorituksiin. Helsingin Diakonissalaitoksen työntekijöissä ilmeni sekä kielteisiä että myönteisiä vastauksia. Osa myönsi työnsä vaikuttavan myönteisesti omaan suhtautumiseensa itseään kohtaan. Ammatinvalintaan se oli myös katsottu vaikuttavan osassa tapauksista, koska suurin osa haastateltavista halusi käyttää työaikansa muiden ihmisten hyväksi. Oman työn vastakohtaksi katsottiin osassa tapauksissa kaupallinen ammatti, jonka harjoittamisesta seuraisi huonompi omatunto ja itsearvostus. Vastuullisuus ja tunnollisuus työtehtävien hoitamisessa, sekä innostunut läsnäolo vaikutti myös joidenkin haastateltujen käsitykseen itsestä hyvänä ihmisenä. Toisten ihmisten auttamisen katsottiin myös lisäävän auttajan hyvinvointia, ja siltä kannalta kysymykseen vastattiin myöntävästi.

Monet haastatellut ymmärsivät kysymyksen niin, että siinä olisi tarve nostaa itseään jaluksille muihin ihmisiin nähden. Tässä yhteydessä he painottivat omaa tasavertaista asemaansa asiakkaisiin nähden, eikä osa nähnyt ammattiaan toisten auttamisena. Monessa tapauksessa toisten tukeminen ja toisten kokeman kehityksen katsottiin herättävän niin paljon iloa, että se oli palkitsevaa jo itsessään. Vaikka ihmisen sanottiin saavan hyvää tekemällä muille hyvää, sen ei katsottu kuitenkaan ohjaavan toimintaa. Osa näki tällaisen itsesääntelyn vievän voimavarat aikaa myöten, eikä sitä kautta kantaisi pitkälle. Tässä tapauksessa ei voi olla kuitenkaan varma, miten kysymys on ymmärretty, koska osa koki kysymyksen vaikeaksi. Lähtökohtaisesti työtä tehtiin omista arvoista ja arvostuksista käsin, eikä paremmuutta ja toisilta saatua arvostusta nähty työn perustana.

### 5.3.3. Kohtalaisen autonominen ulkoinen motivaatio

Useissa tapauksissa haastateltavien päämäärät liittyivät joko itsensä kehittämiseen ja kouluttamiseen, ja toisaalta taas hetkessä elämiseen ja onnellisuuden tavoittelemiseen. Osa liitti päämääränsä suoraan työelämään, kuten työn tekemisen niin sydämeltä kuin osaa ja rohkaistua ajattelemaan työssä kohdattavia päivittäisiä asioita laatikon ulkopuolelta. Noin kolme neljäsosaa vastanneista kokivat, että työpaikka on osaltaan tukemassa näiden päämäärien tavoittelua. Yksilöiden tärkeimmät henkilökohtaiset päämäärät olivat melko suurelta osin työhön liittymättömiä, vaikka osa vastasi suoraan työhön liittyvinä päämäärinä.

Osa haastateltavista viittasi siihen, että työ rajoittaa päämäärien saavuttamista ajallisesti, mutta on toisaalta välttämätön toimeentulon lähde. Ikään liittyvää uupumista oli myös kuultavissa, ja päämääränä osalla olikin säilyttää työhön liittyvä mielenkiinto eläkeikään saakka. Tässä nähtiin ristiriitaa työpaikan päämäärien kanssa, koska ikääntyvän henkilöstön jaksamiseen ei kiinnitetty huomiota. Joissakin tapauksissa työpaikan katsottiin myös jarruttavan omaa kehittymistä, koska koulutuksista ja työnohjauksista ollaan jouduttu karsimaan.

Tutkielmassa haluttiin selvittää sisältyykö haastateltavien työnkuvaan tehtäviä, jotka he kokevat epämiellyttävinä. Mielenkiintoista oli tietää, millä ihmiset motivoituvat teke-

mään nämä tehtävät. Taustalla oli olettaus, että autonomisessa ulkoisessa motivaatiossa itselleen epämiellyttävä tehtävä saadaan suoritetuksi sen ajatuksen voimalla, että niiden päämäärää pidettiin niin tärkeänä. Useimmat haastatelluista kertoivat työhönsä sisältyvän tehtäviä, jotka jättäisi mieluummin tekemättä jos saisi valita. Suurin osa vastanneista sanoivat sen olevan osa työnkuvaa, ja siksi tehtävä. Tehtävän suorittamiseen ajaviksi tekijöiksi nimettiin velvollisuuden tunto, sanktion pelko, työkavereiden tuki, ammatillisuus ja käytännön työn energisoiva vaikutus perustehtävän suorittamiseen.

Myönteistä tutkimustuloksissa oli se, että eniten työntekijät karttaisivat perustehtävään kuulumattomia rutiinitehtäviä, joissa ei pääse käyttämään ammatillisuuttaan. Oma työtehtävä oli pääasiassa kuitenkin mieluinen tiettyjä toistuvia poikkeuksia lukuun ottamatta. Epämiellyttävimmiksi tehtäviksi koettiin asiakkaan tarkastus ilman vaatteita, rajaaminen ja tilastointi. Niihin oltiin sopeuduttu ajattelemalla itse toimintoa pidemmälle. Tilastointiin tsemppattiin sillä, että se on lyhytaikaista, siihen saa työkavereiden tuen ja se on ehtona rahoituksen jatkumiselle. Rajaamista mietittiin osana ammatillisuutta ja sitä, että kaikkien työntekijöiden on hyvä hoitaa osansa yhteistä päämäärää hakiessa. Perustarkoituksen ajatellaan olevan lähtökohdiltaan hyvä, ja tuloksia tuottava. Päihdetyössä tehtävät tulotarkastukset olivat epämiellyttäviä sen vuoksi, että ihminen on niin avuton ollessaan alasti vieraiden ihmisten edessä. Siinä persoonan kunnioittaminen ja eettisyys kokivat kolauksen, kun asiakassuhde alkaa tällä tavalla. Tarkastukseen oltiin kuitenkin sopeuduttu, koska sen ajateltiin olevan välttämättömyys hyvän työtuloksen kannalta.

Vastauksista löytyi myös joitakin yhteyksiä autonomiseen ulkoiseen motivaatioon. Lähes puolet vastaajista viittasivat motivoivansa itsensä epämieluisaan työn tekoon sillä ajatuksella, että se tukee yhteistä päämäärää. Monet vastanneista kertoivat, että niiden tekeminen oli tärkeää sekä asiakkaan, yhteisön että henkilökunnan kannalta. Jos kaikki noudattavat yhteisiä periaatteita, saadaan parempia tuloksia ja se on hyväksi asiakkaalle, vaikka se ei siinä tilanteessa siltä tuntuisikaan. Epäsuorasti perustehtävän tärkeyteen viitattiin sillä, että näitä itselleen epämieluisia töitä on tehtävä, jotta voisi myös hoitaa perustehtävää.

Kun haastateltavilta kysyttiin hyväksyvätkö he työpaikan toimintaperiaatteet ja säännöt, ja ovatko ne linjassa omien sääntöjen kanssa, vastaukset olivat todella myönteisiä. Kaikilla palvelualueilla haastatellut työntekijät olivat todella tyytyväisiä siihen, että väljien työlle asetettujen raamien puitteissa heillä oli mahdollisuus vaikuttaa työryhmän toimintaperiaatteisiin ja sääntöihin. Joillakin alueilla säännöt olivat niin joustavia, että jokaisen asiakkaan kohdalla sovellettiin tapauskohtaisesti omia toimintaperiaatteitaan, ja taas jollakin palvelualueella yksilön huomioimista toivottiin ehkä hiukan lisää. Yleisesti ottaen toimintaperiaatteet olivat tiimikohtaiset ja ne koettiin hyväksi.

Ristiriitaa oman sääntelyn ja työpaikalla tapahtuvan sääntelyn kanssa esiintyi muutamassa tapauksessa. Näitä olivat esimerkiksi tietyt toimintamuodot, joihin haastateltavalla olisi itsellään ollut erilainen lähestymistapa. Tähän asti kuitenkin niitä on pyritty noudattamaan ja yleisesti ottaen käytänteet voidaan aina ottaa puheeksi ja niitä voidaan tarkastella uudestaan. Saatuun luottamukseen ja vapauksiin oltiin siis pääasiassa todella tyytyväisiä. Joitakin ylemmältä tasolta tulevia määräyksiä ei pystytty allekirjoittamaan, kuten työntekijöiltä karsittuja etuja ja sijaiskielloja. Esimerkiksi sijaiskiellon sanottiin syövän töissä olevien voimavaroja loma- ja influenssakausina niin paljon, että se aiheuttaa osaltaan sairastumisia. Sääntelyn ja päämäärien tärkeäksi kokemisen lisäksi myös organisaation arvojen tärkeäksi kokeminen oli merkittävässä asemassa tässä kohtalaisen autonomisessa motivaatiotyypissä. Arvojen yhtenevyyttä käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Haastateltavien uhrautuvuutta tiedustellessa haastattelukysymystä avattiin osalle haastateltavista vielä tarkemmin, jotta kysymys ymmärrettäisiin mahdollisimman hyvin. Selityksenä annettiin, että joillakin ihmisillä uhrautuvuus on niin suurta, että on valmis luopumaan omasta hyvinvoinnista. Sitten kysyttiin, että tunnistaako tällaista itsestään. Julkisen palvelun motivaatiossa uhrautumisen alla viitattiin presidentti Kennedyn sitaattiin: ”Älä kysy mitä maasi voi tehdä sinulle, vaan mitä sinä voit tehdä maallesi” (Perry 1996: 7). Yksi haastatelluista viittasi tähän itse, ja sanoi, että hän ei missään tapauksessa ajattele niin, vaan saa aitoa iloa muiden tukemisesta. Samanhenkinen asenne oli aistittavissa myös muilta haastateltavilta. Työ haluttiin tehdä kunnolla työajalla, mutta työ rajattiin

kuitenkin pääasiallisesti vapaa-ajan ulkopuolelle. Ylitöitä ei Helsingin Diakonissalaitoksessa tehdä, joten joustotkin otetaan myöhemmin pois.

Tiettyä ajatuskapasiteetilla mitattavaa tai ajallista uhrautumista oli havaittavissa, koska osa sanoi olevansa joskus vapaa-ajalla valmis vastaamaan asiakkaiden kyselyihin tai soittamaan asiakkaalle varmistaakseen että tilanne on hallinnassa. Työtä ajateltiin kuitenkin työnä, eikä se saanut viedä liikaa voimavaroja. Itse työajalla tehdyn työn koettiin olevan monessa tapauksessa jo niin rankkaa, että vapaa-aika oli ehdoton palautumisen kannalta.

#### 5.3.4. Autonominen ulkoinen motivaatio

Vaikka päämääriä ja sääntelyä käsiteltiin jo aiemmassa alaluvussa, voivat ne kuulua myös autonomiseen ulkoiseen motivaatiotyyppiin. Arvoja käsitellään integroidussa sääntelyssä sen vuoksi, että niistä saadut tutkimustulokset viittasivat haastatelluilla vahvasti ulkoisen sääntelyn autonomisimpaan motivaatiotyyppiin. Erona samaistettuun motivaatioon on se, että yksilö pitää organisaation arvoja omina arvoinaan, koska ne ovat sulautuneet niin vahvaksi osaksi yksilön omaa minuutta. Samaistetussa motivaatiossa yksilö hyväksyy vahvasti organisaationsa arvot, kunnioittaa niitä, ja haluaa toimia niiden mukaan, mutta sisäistäminen ei ole niin vahvaa kuin autonomisessa ulkoisessa motivaatiossa.

Työntekijöiden tärkeimmiksi arvoiksi painottuivat selkeästi toisten ihmisten arvostaminen, tasavertaisuus, vapaus, oikeudenmukaisuus, toisista välittäminen ja huolenpito sekä luottamus. Aineistosta nousi esille myös ihmisarvoinen elämä, solidaarisuus, sallivuus, oikeus hyvään elämään, erilaisuuden hyväksyminen, kyky kuunnella toista ihmistä sekä peruskunnioitus. Sen lisäksi perhe ja läheiset ihmissuhteet, terveys, kestävä kehitys, rehellisyys olivat yksittäisiä esiintyviä arvoja.

Kaikkien vastanneiden mielestä heidän omat arvonsa olivat linjassa työpaikan arvojen kanssa, ja jotkut sanoivat omien arvojensa muokkautuneen ja pehmenneen Helsingin Diakonissalaitoksen tulemisen jälkeen. Kiitollisuus tekemäänsä työtä kohtaan ja hyvä

kokemus työpaikan perheasioiden huomioimisesta nousivat myös esille. Muutama hyvin (asteikolla 3 tai 3,5) motivoitunut työntekijä sanoi pohtivansa joskus, kannattaako kaikkia työpaikan periaatteita, mutta toistaiseksi ristiriitaa ei ole tullut. Osa vastanneista sivuutti kysymyksen sanomalla ainakin itse pyrkivänsä näitä arvoja toteuttamaan, mutta niiden toteuttamisessa voisi olla työpaikan sisällä joskus parannettavaa. Varsinkin oikeudenmukaisuutta peräänkuulutettiin.

Kaikki haastatellut olivat enemmän tai vähemmän tyytyväisiä työryhmäänsä ja heidän koettiin jakavan samanlaisia ajatuksia, missioita ja arvomaailmaa. Haastatellut olivat samalla ihmeissään ja hyvin kiitollisia siitä, että heidän työkavereikseen oli päätynyt niin samanlaisia ja hienoja ihmisiä. Erityisen myönteisiä ajatuksia saatiin nuorten palvelujen haastatelluilta, mutta kiitosta tuli myös muilta palvelualueilta.

Haastattelussa prososiaalisuutta selvitettiin kysymällä haastateltavien mielipiteitä hyvän tekemisestä muille ihmisille ja yhteiskunnalle. Lähes kaikki suhtautuivat myönteisesti hyvän tekemiseen ja pitivät sitä tärkeänä. Sen lisäksi he pyrkivät omalla toiminnallaan tekemään oman osuutensa siitä. Tässä mielessä julkisen palvelun motivaatio toteutuu, koska vajaa puolet vastanneista mainitsivat haluavansa tehdä oman osuutensa yhteisistä talkoista ja loput yhtä vastannutta lukuun ottamatta kokivat sen olevan tärkeää. Jäljelle jäänyt yksi henkilö ei kokenut tekevänsä työssään hyväntekeväisyyttä, mutta ei myöskään kertonut mielipidettään hyvän tekemisestä. Yksi julkisen palvelun motiiveista oli nimittäin mieltymys julkiseen osallistumiseen.

Hyvän tekemisen ajateltiin näkyvän myönteisesti omassa hyvinvoinnissa, ja eräs haastateltu sanoi pyrkivänsä toimimaan muita kohtaan niin kuin toivoisi itseään kohtaan toimittavan. Osalla oli hyvän tekemiseen sisäinen motivaatio. Parhaimmillaan sen ajateltiin olevan silloin kun kahden ihmisen välillä virtaa jokin asia, niin ettei kumpikaan ole eriarvoisessa asemassa toiseensa nähden. Hyvän tekemisen ei ajateltu tapahtuvan ylhäältä käsin, vaan toisen ihmisen rinnalla tasavertaisena ihmisenä.

Osa haastatelluista sanoi pyrkivänsä omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen, ettei yhteiskunta ajautuisi kohti täydellistä uusliberalismia ja sen vastakohtaa kansalaisyhteis-

kuntaa. Eri instanssien tasapainoon olisi pyrittävä niin, että yhteiskunnalla olisi kuitenkin suurin vastuu. Osa haastatelluista painotti, että hyvän tekeminen on itsestään selvyyttä, mutta sitä voi tehdä monella eri tavalla. Kaikkia työtehtäviä tarvitaan yhteiskunnan kasassa pitämiseen.

Toivomusta esitettiin yhteiskunnan suuntaan sillä tavalla, että sen toivottiin ottavan enemmän huomioon vähäosaisia. Oltiin yhtä mieltä siitä, että yhteiskunta oli liian yksilökeskeistä, eikä pitänyt huolta tarpeeksi sen vähäosaisista. Yksinäisyyttä kerrottiin olevan vauvasta vaariin ja esimerkiksi läheiskäsitettä laajentamalla voitaisiin vaikuttaa monen ihmisen hyvinvointiin.

Analysointivaiheessa huomattiin, että muutama haastateltava oli sekoittanut kysymyksen hyvän tekemisestä hyväntekeväisyyteen. Nämä henkilöt kiistivät tekevänsä omassa työssä hyväntekeväisyyttä, vaikka kokivat että sitäkin tarvitaan yhteiskunnan pyörittämiseksi. Parasta hyvän tekemistä ajateltiin olevan se, että autetaan muita hyödyntämään omia voimavarojaan niin, että pystyisi olemaan hyödyksi ja avuksi muille.

Samaistumista haluttiin selvittää kysymyksellä, jossa tiedusteltiin millaisia ajatuksia heikommassa asemassa olevat ihmiset herättävät haastateltavissa. Kysymyksellä ei haluttu johdatella suoraan, mutta haastateltavien vastaukset tukevat samaistumista vahvasti. Päällimmäisenä ajatuksena aineistosta nousi esille oikeus ihmisarvoiseen elämään. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kuka tahansa voi olla vaikeassa tilanteessa, joten kaikki tulee kohdata tasavertaisesti ja auttaa niitä, joilla on elämässään vastoinkäymisiä. Tunneskaala vaihteli esimerkiksi asiakkaiden kanssa haastatelluilla vaihteli säälistä kiukkuun ja empatiasta ihailuun. Työntekijöillä oli vahva ajatus siitä, että kenen tahansa elämä voi mennä solmuun, ja on ihailtavaa kuinka ihmisillä on suuristakin vastoinkäymistä huolimatta mennä elämässä eteenpäin. Osa olivat surullisia, että joidenkin tilanne on ehtinyt mennä niin pahaksi ennen kuin apu ehtii perille, mutta painottivat myös ihmisten omien henkilökohtaisten valintojen vaikutuksen tärkeyttä vastoinkäymisten kohdatessa.

### 5.3.5. Sisäinen motivaatio

Haastateltavien kokema sisäistä motivaatiota haluttiin johdatella erilaisilla kysymyksillä, mutta se oli hankalaa, koska monet ihmiset pitävät sisäisenä motivaationa myös autonomisia ulkoisen motivaation tyyppisiä. Täten ei voi olla täysin varmaa, kuinka sisäisesti motivoituneita Helsingin Diakonissalaitoksen työntekijät ovat, mutta varmaa on se, että he kokevat tekemänsä työn niin tärkeäksi ja merkitykselliseksi, että heillä on suuri halu toimia tehtävässään.

Haastateltavien kokema vaikuttavuuden tunnetta ja sen vaikutusta työmotivaatioon tiedusteltiin kysymyksellä tavoitteiden saavuttamisesta. Kysymys oli muotoiltu niin, että kysyttiin kokeeko haastateltu vaikuttavansa omalla työpanoksellaan Helsingin Diakonissalaitoksen tavoitteiden saavuttamiseen. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että heidän oma työpanoksensa on tärkeä. Oman työpanoksen vaikutuksen suuruus Helsingin Diakonissalaitoksen tavoitteiden saavuttamiseen koettiin vaihtelevasti pienestä suureksi, mutta vaikutusta koettiin kuitenkin olevan. Tavoitteina nähtiin sekä taloudelliset että sosiaaliset ja arvolähtöiset tavoitteet.

Osan mielestä itsensä tärkeäksi tunteminen lisäsi motivaatiota merkittävästi. Vaikka itse haastateltu ja työkaverit tietävät tekevänsä tärkeää työtä, motivaatiota lisäsi Helsingin Diakonissalaitoksen ylemmiltä johtoportailta tuleva kiitos ja arvostus yksiköissä tehtyä työtä kohtaan. Pitkään työskennelleet kertoivat välillä kadottaneensa punaisen langan siitä miksi tekevät kyseistä työtä, mutta aikaan saadut muutokset asiakkaissa ja muissa asioissa ovat opettaneet työn tärkeydestä. Osa kuitenkin koki saaneensa kiitosta runsaasti myös ylemmiltä tahoilta, ja he vaikuttivat yleisesti ottaen todella motivoituneilta työntekijöiltä. Muutaman vastanneen mielestä oman työnsä tärkeäksi kokeminen ei vaikuttanut työmotivaatioon. Vastanneet kokivat vain tekevänsä työtään ja keskittyvänsä lähinnä omaan yksikköön ja työtehtävään. Yleisesti ottaen he olivat kuitenkin motivoituneita työstään.

Haastatellut kokivat kehittyvänsä eniten työssään vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja työkavereiden kanssa, mutta myös Helsingin Diakonissalaitoksen tarjoamat koulutukset

ja opiskelu työn ohella edistivät työntekijöiden kehittymisen tunnetta. Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että kehittyminen vaikuttaa työmotivaatioon myönteisesti, mutta muutamia poikkeuksiakin oli. Esimerkiksi kehittymispaineet ympärillä vallitsevassa muuntautumistilassa koettiin raskaaksi, ja toisaalta taas joskus koulutukset herättävät sellaista uudistamisen tarvetta, jota ei ole mahdollista toteuttaa työssään, mikä voi vuorostaan laskea työmotivaatiota. Kehittymisen katsottiin lisäävän työmotivaatiota sen vuoksi, että työhön ei ehdi leipäänntyä ja kehittyminen lisää rohkeutta työn harjoittamiseen..

Ne jotka eivät kokeneet kehittyvänsä työssä enää, mainitsivat syyksi sen, että tämänhetkinen työ on tullut jo niin tutuksi, että omat mielenkiinnon kohteet ovat siirtyneet muualle. Myös työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja sen seurauksena samojen henkilöiden vastuulla oleva perehdyttäminen olivat omiaan laskemaan työntekijöiden työmotivaatiota. Silloin kun ehditään tehdä vain välttämättömin perustehtävä, ei aikaa jää omalle kehittymiselle.

Suurin osa vastanneista koki pätevyiden tunnetta työssään. Valtaosa myönteistä pätevyyttä tuntevista oli arvioinut oman sekä yleisen työmotivaationsa että aidosti mielenkiintoisten ja nautinnollisten tehtävien määrän korkeaksi. Joitakin poikkeuksia oli kuitenkin. Monet henkilöistä ilmaisivat omaa pätevyiden tunnettaan muilta ihmisiltä saatun palautteeseen vedoten. Selvittämättä jäi, ilmaisivatko he pätevyytensä muilta saatun palautteen kautta vaatimattomuuttaan, vai onko muilta se todellisuudessa niin merkittävä tekijä itsensä päteväksi kokemisessa. Pätevyiden tunne syntyi myös omasta pikku hiljaa kartutetusta tietotaidosta ja kokemuksesta työtehtävien hoitamiseen. Vaikka edelleen haastatellut kokivat kohtaavansa todella haastavia tilanteita työssään, mutta oma pätevyys heijastui siinä, että haastavaa tilannetta siedetään ja aina keksitään jokin keino tilanteen ratkaisemiseksi. Haastatellut painottivat edelleen, että pätevyiden tunne ei ollut missään tapauksessa ylemmyiden tunnetta, vaan tunnetta omasta osaamisesta.

Haastatellut kuvailivat olevansa ylpeitä työstään ja luottavan itseensä. Terveen pätevyiden tunteen koettiin vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden jaksamiseen. Pätevyiden

tunne kuitenkin ei riittänyt takaamaan korkeaa työmotivaatiota silloin, kun työssä kehittyminen ja työn haasteellisuus koettiin alhaiseksi.

Kun työntekijöiltä kysyttiin kaipaavatko he lisää haasteita työlleen, monet vastanneista kokivat nykyisen tehtävänsä olevan jo riittävän haastavaa, eikä näin ollen lisähaasteita kaivattu. Syyksi haastavuudelle sanottiin usein se, että nykyinen työnkuva oli vielä sen verran uusi, että haasteita oli joidenkin mielestä välillä liikaakin. Aineistosta ei löytynyt korrelaatiota haasteiden kaipuun ja iän välillä.

Noin kolmannes haasteita kaipaavista haastatelluista kokivat oman perustehtävänsä tulleen jo niin tutuksi, että esimerkiksi kehittämis- tai kouluttamistehtävät kiinnostaisivat. Näitä mahdollisuuksia olikin osalle näkyvissä. Edelleen jatkuva uusien ihmisten perehdyttäminen katsottiin omaa kehittymistä hidastavaksi tekijäksi ja siksi myös haasteet jäivät näiden henkilöjen osalta työssä liian vähäisiksi.

Ne haastatellut, jotka eivät kaivanneet enää lisää haasteita työlleen, kokivat jo tämän hetkisen haasteellisuuden vaikuttavan jo nyt työssä jaksamiseen kielteisesti. Omaan osaamisen tunnetta vähensi työnkierto ja tilanteiden vaikea ennustettavuus. Välillä sanottiin onnistumisen tunteita syntyvän, mutta silti työn tekemiseen koettiin epävarmuutta. Työn liika haasteellisuus ilmeni heikompana yleisenä työmotivaationa, sekä työssä koettujen nautinnollisten ja mielenkiintoisten tehtävien alempana arvioituna prosenttina. Osa haastatelluista koki oman jatkuvan oppijatunteen vain lisäävän työmotivaatiota, vaikka ei kokenutkaan pätevyyden tunnetta työssään.

Haastateltavien autonomian tunnetta tiedusteltiin kysymällä miten hyvin he kokevat saavansa vaikuttaa työtehtäviin ja työaikaan. Työaika oli kaikilla melko sidottu, lukuun ottamatta nuorten palveluiden joustavaa työaika. Työvuorotoiveita kuitenkin oli mahdollisuus tehdä, ja niiden toteutumisesta oltiin yleisesti ottaen melko tyytyväisiä. Haastateltavat kokivat kuitenkin saavansa vaikuttaa työtehtäviin todella hyvin. He sanoivat voivansa itse määrittää miten pyrkii asiakkaan kanssa kohti HDL:n missiota, kun noudattaa työtehtävän ympärille rakennettuja väljiä raameja. Omia ideoita sai toteuttaa ja osaamista kuunneltiin työn kehittämisessä.

Haastateltavat kokivat tekevänsä merkittävää ja tärkeää työtä, jolla voi vaikuttaa vaikeita asioita kohdanneiden ihmisten elämään myönteisesti. Osassa palvelualueita kontakti asiakkaaseen oli lyhyempiaikainen, mutta edes pienen edistymisen kokeminen katsottiin merkittäväksi. Osa haastateltavien asiakkaista on niin haastavassa elämäntilanteessa, että monesti työn palkitsevuus voi tulla pitkällä aikajänteellä. Silti jokainen haastateltava koki tekevänsä merkityksellistä työtä.

Haastateltavat nauttivat eniten työssään ihmisten kohtaamisesta omana persoonanaan ja vapautena käyttää omia taitoja ja ominaisuuksia työnsä toteuttamisessa. Nautinnollista oli asiakkaiden maailmojen kohtaaminen ja kahdenkeskiset keskustelut heidän kanssaan. Muutoksen näkeminen asiakkaan elämässä herätti paljon iloa haastateltavissa, vaikka muutos olisi pienikin. Tärkeintä oli, että asiakas saavuttaa omat tavoitteensa. Lisäksi muutos asiakkaan ajattelussakin koettiin todella palkitsevana, vaikka se ei vielä näkyisi konkreettisina tekoina. Yleisesti asiakkaiden hyvinvointi koettiin ja jossakin määrin myös eteenpäin meneminen koettiin tärkeäksi. Osalla työntekijöistä suurin nautinto oli työkaveri ja esimies, joiden koettiin lisäävän omia voimavaroja työn tekemiseen.

Aineistosta käy ilmi, että hyvin usealla 4–5 motivaatioasteen antaneella työntekijällä työn sisältämät subjektiivisesti koetut nautinnolliset ja mielenkiintoiset tehtävät vaihtelevat 70–99 % välillä keskiarvon ollessa 80 %. Tosin osa kuvailikin, että itse työtehtävät eivät ole välttämättä niin mielenkiintoisia, eikä täten osaa kuvailla aidosti nautinnollisten ja mielenkiintoisten tehtävien osuutta, koska työ on niin pitkäjänteistä. Mielenkiintoista tässä on kuitenkin se, että työntekijä sietää jonkin verran rutiininomaisia tehtäviä, kun saa onnistumisen kokemuksia pitkällä aikavälillä. Kysymys koettiin melko hankalaksi, ja monet prosenttiosuuden määrittäneistä sanoivat allekirjoittavansa tai tekevänsä mielellään tämän verran tehtävistä. Sen vuoksi ei voi vetää johtopäätöksiä, että tutkielmassa saatu prosenttiosuus olisi todellisuudessa sisäisen motivaation ajamia tehtäviä, koska niiden suorittamiseen liittyvä motivaatio vaikutti osan vastauksista perusteella olevan välillistä sisäistä motivaatiota.

Vaikka aineisto oli pieni, työstään keskivertoisesti motivoituneet henkilöt nimesivät myös aidosti nautinnollisten tehtävien vaihtelevan 35–50 % välillä keskiarvon ollessa 46 %. Kaikki keskivertoisesti motivoituneista eivät myöskään osanneet nimetä prosenttiosuutta.

## 6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1. Yhteiskunnallisen yrittämisen merkitys yhteiskunnalle ja kansalaisille

Tutkielmassa haluttiin selvittää liiketoimintamallin merkitsevyys yhteiskunnalle ja kansalaisille. Tutkimusongelmaan pyrittiin vastaamaan kohdeorganisaation ja lähdeaineistosta kerätyn materiaalin pohjalta. Helsingin Diakonissalaitoksen tapauksessa yhteiskunnallinen merkittävyys toteutuu sosiaalihuollon palvelujen tarjoamisena julkisen sektorin rinnalla. Sen yhteiskunnallinen kohderyhmä oli haastateltavien mielestä marginalisoituneet ihmiset. Tässä näkyy selvä yhtymäkohta yhteiskunnallisen yrittämisen teoriaan, jossa yhteiskunnallisen yrittämisen katsottiin olevan potentiaalinen vaihtoehto juuri eri sektorien tarjoamien palveluiden täydentäjänä varsinkin sellaisten kohderyhmien kohdalla, jotka meinaavat jostakin syystä pudota yhteiskunnan turvaverkkojen lävitse (Mäkelä 2007: 85).

Yhteiskunnallisen yrittämisen teoriassa liiketoimintamallin hyötynä korostetaan sitä, että se vastaa altavastajan asemassa olevien ihmisten, ryhmien, seutujen ynnä muiden elinvoimaisuudesta (Santos 2009: 25–26). Haastateltavat kokevat edistävänsä työllään asiakkaidensa hyvinvointia ja ihmisarvoista elämää. Haastateltavilla on vahva tavoite ajaa yhteiskunnallisia tavoitteita ja nimenomaan juuri sillä osa-alueella mihin heidän työnsä liittyy. Työn kautta koettu kasvu ja maailmankuvan avartuminen haluttiin välittää myös muille ihmisille puolesta puhumisen, konkreettisten tekojen ja kehittämistyöhön osallistumisen kautta. Suurta osaa työntekijöistä ajoi eteenpäin työssä saadut myönteiset tulokset ja altavastajan asemassa olevien ihmisten hyvinvoinnin kasvattaminen.

Missään tapauksessa hyvinvointia ei katsottu lisättävän ylhäältä käsin, vaan kaikki tapahtui rinnalla kulkemisen ajattelutapaa noudattaen. Tavoitteena ei ollut pelkästään lisätä asiakkaiden hyvinvointia, vaan tarjota näille eväitä omasta arjesta selviytymiseen ja työkaluja siihen, miten he voisivat lisätä hyvinvointia myös jonkun toisen elämässä. Hyvän kiertämisen ajattelutapa oli vahvasti integroitu etenkin lapsi- ja perhetyön sekä nuorten palveluiden palvelualueiden vastanneilla.

Helsingin Diakonissalaitos yhteiskunnallisen yrittämisen esimerkkinä ei ole tyypillisin tapaus, koska se on yritysmuodoltaan konserni (HDL 2015). Tässä mielessä Helsingin Diakonissalaitos ei edusta pieniä yrityksiä, jotka voivat verkostoitumalla menestyä kaupunkien tarjouskilpailuissa (Laiho ym. 2011: 29). Haastateltavien puheista kävi kuitenkin ilmi, että myös Helsingin Diakonissalaitoksen toimintaan vaikuttaa suuresti kaupunkien ostomahdollisuudet, koska vain kysytyjä palveluja on mahdollisuus tuottaa ja sitä kautta rahoittaa.

Helsingin Diakonissalaitoksen toiminnan turvaaminen kaupungin ostopalvelujen avulla koettiin haasteelliseksi nykyisessä taloustilanteessa. Alalla esiintyvä kilpailu ja kuntien huono ostovoima on vaikuttanut myös Helsingin Diakonissalaitoksen tarjoamiin palveluihin. Kuten teoriassa sanottiin, yhteiskunnallinen yrittäjyys voi olla haasteellista rahoittajien puutteen ja näennäismarkkinoilla tapahtuvan kilpailun vuoksi. Kilpailua voi syntyä samoja palveluita tarjoavien yksityisten, yhteiskunnallisten sekä voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden välille. (Moreau & Mortens 2013: 166.)

Uuden eettisen yrittäjyyden koettiin luovan taloudellisen arvon lisäksi myös paljon sosiaalista arvoa ympärilleen (Tikka ym. 2014: 19). Näin kokivat myös haastateltavat. Haastateltavat kokivat luovansa arvoa ympärilleen omalla persoonallaan ja kokemuksellaan. Sen lisäksi he kokivat oppivansa asiakkailta valtavasti saaden iloa ja hyvinvointia omaan elämään työnsä kautta. Kukaan ei katunut ammatinvalintaansa, vaikka joissakin käytännön asioissa nähtiinkin parannettavaa.

## 6.2. Työmotivaatiotekijät ja niiden esiintyminen Helsingin Diakonissalaitoksessa

Helsingin Diakonissalaitoksella toteutettujen haastattelujen perusteella työntekijöiden työmotivaatiosta saatiin mielenkiintoisia tuloksia. Kuten aikaisemmin itsemääräämisteorianssa kerrottiin, ihmisen motivaatio työn suorittamiseen voi edetä prosessina, jossa se lähtee ulkoisesta motivoinnista, mutta sisäistyy pikkuhiljaa sisäiseksi motivaatioksi (Gagné & Deci 2005: 334). Tällaista sisäistämistä oli havaittavissa myös joidenkin haastateltavien kohdalla, ja haastateltavien työmotivaatiossa ilmeni lupaavasti eriasteisia

autonomian piirteitä. Toki tulee muistaa, että aina motivaatio ei etene prosessina sisäiseen motivaatioon saakka, mutta myös autonomiset ulkoisen motivaation muodot ovat työn mielekkyyden kannalta tärkeitä.

Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 5) on koottu haastattelujen perusteella saadut vastaukset motivaatioteorioista esiin nousseiden motivaatiotekijöiden esiintyvyydestä ja joissakin tapauksessa niiden koetusta tärkeydestä työnteossa. Motivaatiotekijät on jaettu aikaisemman jaottelun mukaisesti motivaatiotyyppeihin. Kaikkien motivaatiotekijöiden merkityksellisyyttä ei kysytty tässä tutkimuksessa, ja ne kohdat on merkitty soluihin väliviivalla. Esimerkiksi sanktion ilmenevyyttä tiedusteltiin ja se havaittiin hyvin vähäiseksi, mutta sen merkitsevyyttä haastateltaville ei kysytty. Vaikka osa kohdista jää tyhjiksi, luo taulukko karkean yleiskuvan vahvimmin edustetuista motivaatiotekijöistä yhteiskunnallisessa yrityksessä. Joissakin tapauksissa hahmotellaan myös sitä, kuinka usein haastatellut pitävät näiden motivaatiotekijöiden ilmenemistä tärkeänä. Kaikkiin merkitsevyyssarakkeen soluihin ei kyetty tämän tutkimuksen avulla saamaan vastausta, jolloin ne jätettiin tyhjäksi.

Taulukkoon nostettiin kukin motivaatiotekijä vain kerran esille. Samaistettu ja integroitu sääntely yhdistettiin samaan taulukkoon, koska niissä samat motivaatiotekijät esiintyvät vain eri vahvuisina. Yksi tähti vastaa noin kolmea henkilöä ja tähtien maksimimäärä voi olla kuusi. Jokaista motivaatiotyyppiä on käsitelty vielä tarkemmin omassa alaluvussaan. Näin pyritään tuomaan tarkemmin esille kunkin motivaatiotekijän laadullinen puoli ja tarkemmat kuvaukset työntekijöiden motivaatioon vaikuttavista asioista. Taulukkoa voi tulkita esimerkiksi palautteen kohdalla niin, että suurin osa työntekijöistä koki saavansa palautetta työstään, mutta vielä suurempi osa koki sen merkitykselliseksi. Taulukko paljastaa täten, että palautetta kyllä saadaan, mutta osa kaipaisi sitä vieläkin enemmän.

Taulukko 5. Motivaatiotekijöiden ilmeneminen ja merkitsevyys Helsingin Diakonissalaitoksessa.

Motivaatiotyypit	Motivaatiotekijät	Merkitsevyys	Ilmeneminen
Ulkoinen sääntely ( <i>kontrolloitu ulkoinen motivaatio</i> )	Riittävä palkkaus ja kannustimet	*****	***
	Palaute	*****	****
	Sanktion pelko	-	*
Introjektoitu sääntely ( <i>kohtalaisen kontrolloitu ulkoinen motivaatio</i> )	Suoritukset	-	*
Samaistettu sääntely ( <i>kohtalaisen autonomisen ulkoinen motivaatio</i> ) ja integroitu sääntely ( <i>autonomisen ulkoinen motivaatio</i> )	Päämäärien koherenssi	-	****
	Arvojen koherenssi	-	*****
	Sääntelyn koherenssi	-	****
	Uhrautuminen	-	*
	Autonomia	-	****
	Myötätunto	-	*****
	Prososiaalisuus	*****	****
Sisäinen motivaatio	Työn herättämä mielenkiinto ja nautinto	-	****
	Kehittyminen	*****	****
	Pätevyys	-	****
	Merkityksellisyys	*****	*****
	Autonomia	-	****

### 6.2.1. Ulkoinen sääntely

Ulkoisen sääntelyn motivaatiotekijöinä nousee esille rahan ja muiden aineellisten sekä aineettomien palkkioiden eri muodot. Rahan motivoiva vaikutus voi olla joko toimeentulon tarve, tai se voi toimia palautteena omasta työsuorituksesta (Deci & Ryan 2010: 869–870). Toiminnon suorittaminen rangaistuksen välttämiseksi katsotaan taas edustavan sanktion pelkoa (Gagné & Deci 2005: 334).

Tutkimusten mukaan yksityisen ja kolmannen sektorin työntekijät motivoituvat samalla tavalla hauskoista ja mielenkiintoisista tehtävistä, mutta motivaatiotyypeissä on havaittu eroja. On saatu tuloksia, joissa työpanos on molemmilla sektoreilla sama, mutta yksityisten sektorin työntekijät motivoituivat kolmannen sektorin työntekijöitä useammin ulkoisista sääntelykeinoista, kuten rahasta ja rangaistuksista (De Cooman ym. 2011: 312). Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö nähdään kolmannen sektorin toimijana, joka on samalla yhteiskunnallinen yritys.

Tutkielmassa havaittiin, että Helsingin Diakonissalaitoksen diakoniapalveluissa työskentelevien henkilöiden motivaatiotyypit tukivat aikaisempaa teoriaa (Moynihan & Pandey 2007: 41, 48). Palkka ei ollut työnteon päällimmäisin motiivi, vaikka työtä tehtiinkin lähtökohtaisesti toimeentulon saavuttamiseksi. Monet haastateltavat sanoivat, että jo alalle lähtiessään he ovat tiedostaneet sen, ettei kyseisellä alalla tule rikastumaan. Vaikka yhteiskunnalliset yritykset tavoittelevat yhteiskunnallisia päämääriä, sanoivat he tekevänsä työtä myös toimeentulonsa turvaamiseksi. Työtä ei koettu vapaaehtoistyöksi. Työstä saatavan palkan tulisi olla vähintään sen suuruinen, että yksilön ei tarvitse sen vuoksi olla huolissaan toimeentulostaan. Palkan lisänä tulevat rahalliset kannusteet voivat mahdollisesti nostaa työntekijän motivaatiota tiettyyn pisteeseen asti, mutta saman vaikutuksen voivat saada aikaan myös muut aineelliset ja aineettomat kannusteet (Taimio 2013: 38).

Vaikka työn inhimillisen merkityksen tärkeäksi kokeminen oli haastateltavilla tärkein motivaatiotekijä työssä, palkka koettiin joissakin tapauksissa huonommaksi kuin kilpailuilla toimijoilla. Helsingin Diakonissalaitoksella tehty tutkimus tukee aikaisempaa

tutkimusta palkan vaikutuksesta työmotivaatioon, koska vanhassa palkkaluokassa olevat työntekijät kokivat olevansa tyytyväisiä palkkaansa, ja kokivat sen vaikuttavan myös motivaatioon. Palkkansa huonoksi kokeneet taas kokivat, että parempi palkka vahvistaisi työmotivaatiota, mutta ei vaikuttaisi siihen, miten he tekevät työtänsä. Palkka kuitenkin koettiin suorana palautteena työnantajan antamasta arvostuksesta työtä kohtaan. Tähän olisi hyvä kiinnittää huomiota, koska teorian mukaan palkka voi vahvistaa työntekijöiden motivaatiota tiettyyn pisteeseen asti (Taimio 2013: 38).

Tässä vaiheessa on kiinnostavaa pohtia, onko matala palkka ja työn tärkeäksi kokeminen olleet jossakin vaiheessa aiheuttaneet kognitiivisen dissonanssin henkilön mielessä niin, että hänen on oman hyvinvointinsa kannalta ollut pakko osittain tiedostamattaan-kin muokata joko ristiriitaa aiheuttavaa toimintaansa tai ajatusmalliaan. Tässä tapauksessa ristiriidassa voisi olla varallisuuden tavoittelu ja julkisen palvelun motivaatio. Ammatinvalinta kuitenkin kertoo, että vaikka nämä asiat olisivat olleet jossakin vaiheessa ristiriidassa keskenään, haastateltava on kuitenkin päättänyt valita tärkeäksi kokemansa ammatin rahan ansaitsemisen sijaan. Julkisen palvelun motivaatiossa esiintyvä uhrautumisen ulottuvuus tukee osaltaan edellistä päättelyä. Sen mukaan yksilö voi olla valmis uhraamaan yksityisen intressinsä voidakseen suorittaa tehtävää, jonka avulla saa aikaan hyvää muille ja lisää hyvinvointia yhteiskunnassa. (Kim & Vandenabeele 2010: 704).

Itsemääräämisteorian mukaan ulkoiseen sääntelyyn liitetään palautteen saamisen tärkeys (Gagné & Deci 2005: 336). Huomionarvoista kuitenkin on myös se, että palaute voi osaltaan täyttää yksilön kompetenssin tarpeen, kun taas huono palaute vähentää yksilön tunnetta omasta osaamisestaan (Deci & Ryan 2010: 869). Näin ollen palaute voi siis olla keinona myös sisäisen motivaation ylläpitämiselle. Helsingin Diakonissalaitoksella palautteen saaminen koettiin tärkeäksi. Suullinen palaute esimiestaholta, työtovereilta ja asiakkailta oli yksi haastateltujen kehittymiseen ja pätevyyden tunteeseen vaikuttava tekijä. Osa koki saavansa riittävästi sekä hyvää että rakentavaa palautetta, mutta erityisesti kehittymishaluiset haastatellut olisivat toivoneet lisää palautetta siitä, miten voisi tehdä työnsä paremmin.

Palautteen saamisessa havaittiin eroja palvelualueiden ja yksiköiden välillä. Sen vuoksi ei voi tehdä yleistystä millainen palautteenantoprosessi yhteiskunnallisessa yrittämisessä on yleensä. Ehkä palautteen saaminen ja antaminen muodostuu jokaisessa yksikössä siellä vaikuttavien ihmisten kesken. Palautetta koettiin saatavan eniten työkavereilta ja lähimmältä esimieheltä. Joillakin palvelualueilla myös asiakkaat olivat tärkeitä palautteenantajia pienilläkin eleillä. Palautteen koettiin olevan pääosin myönteistä ja ratkaisuun pyrkivää, huonoja kokemuksia esimerkiksi kehityskeskusteluista oli jonkin verran.

Palautteen saamisen ja antamisen tärkeys oikealla tavalla tunnistettiin haastateltavien keskuudessa. Kukaan ei kuitenkaan kokenut saavansa liikaa palautetta, päinvastoin palaute (esimerkiksi konkreettinen palkkio) varsinkin ylemmältä organisaatiotasolta oli toivottavaa. Tässä mielessä kompetenssin tarve voisi täyttyä, jos työntekijät saisivat enemmän tunnustusta ja arvostusta tekemästään työstä. Myönteinen palaute voisi olla näin tukemassa myös sisäisen motivaation muodostumista. Joissakin tapauksissa vuosien varrella saatu myönteinen palaute oli myös muodostanut haastateltavalla osan käsitystään omasta pätevydestään, joten teoriaa mukaillen myönteinen palaute lisää työntekijän osaamisen tunnetta.

Kuten aiemmin on mainittu, työn tekemiseen ajavana motivaatiotekijänä voi toimia myös pelko mahdollisesta sanktiosta (Gagné & Deci 2005: 334). Sanktion pelko oli haastateltujen mielestä hyvin vähäistä, koska asioita pyrittiin ratkaisemaan enemmän keskustelun ja positiivisen toimimisen kautta. Joissakin tapauksissa tietty toiminto suoritettiin rangaistuksen välttämiseksi kuten teoriassakin esitettiin (Gagné & Deci 2005: 334). Näitä tapauksia oli kuitenkin vähän, koska työ oli kuitenkin vahvassa yhteydessä työntekijöiden arvomaailmaan, eikä haastateltavat olleet motivoituneet pelkästään rangaistusten pelossa tai palkkion saamiseksi (Deci & Ryan 2010: 1531). Itselle epämieluisien tehtävien suorittamiseen motivoitiin itseään ajattelemalla tehtävän olevan oma velvollisuus ja kuuluvan ammattimaisuuteen. Joissakin tapauksissa ajateltiin jopa, että epämieluisienkin tehtävien suorittaminen tukee perustehtävää ja sitä kautta auttaa pyrkimään kohti haluttua päämäärää. Epämieluisan tehtävän suorittaminen päämäärän tukemiseksi edustaa samaistettua sääntelyä, ja on tutkimuksen mukaan tyyppillisempää kolmannella kuin yksityisellä sektorilla (De Cooman ym. 2011: 311–312).

### 6.2.2. Introjektoitu sääntely

Introjektoituun sääntelyyn kuuluvia motivaatiotekijöitä, eli itsearvostuksen suoritukseen sitovaa tyyppiä esiintyy hiukan myös Helsingin Diakonissalaitoksessa. Jotkut yksilöt ovat niin ankaria itselleen, että katsovat olevansa hyväksytyjä vasta jos he toimivat tietyllä tavalla (Gagné & Deci 2005: 334). Näin radikaalilla tavalla kukaan ei sitonut itsearvostustaan suoritukseen, mutta merkityksellisen työn tekeminen sai osalle haastatelluista paremman omantunnon. Myös esimerkiksi yhteiskunnallisen päämäärän edistäminen voisi olla yksi hyvän itsearvostuksen ehto.

Tämän motivaatiotyypin ajatellaan olevan kohtalaisen kontrolloitu, mutta kontrolloijana on tässä tapauksessa yksilö itse (Gagné & Deci 2005: 334). Helsingin Diakonissalaitoksen työntekijöistä osa havaitsi itsessään piirteitä, jotka liittyvät kohtalaisen kontrolloituun motivaatioon. He eivät kuitenkaan halunneet missään nimessä nostaa itseään jalustalle, mutta osan mielestä heidän tekemänsä työ sai heidät tuntemaan itsensä myös paremmaksi ihmiseksi. Valtaosa haastatelluista kielsi tällaisen motivaatiotyypin olemassaolon ehdottomasti, ja sanoi sen johtavan pitkällä aikavälillä henkilön uupumiseen. Osa taas suhtautui kysymykseen neutraalimmin, ja sanoi toisen hyvinvoinnin lisäämisen ja tukemisen vain herättävän itsessä myönteistä iloa. Merkityksellisen työn tekeminen ei ollut sidoksissa millään tavalla itsearvostukseen.

### 6.2.3. Samaistettu sääntely

Samaistettu sääntely ja sääntely ovat ne tyypit, joita oletettiin löytyvän tutkimuksen kohdeorganisaatiosta eniten. Tämä sen vuoksi, että monesti julkisten arvojen, päämäärien sekä sääntelyn tärkeäksi näkeminen tai jopa täysi vastaavuus oman arvomaailman kanssa motivoivat julkisen palvelun motivaation ammattikunnissa toimivia työntekijöitä eniten (Kim & Vandenabeele 2010: 703). Edellä mainitut sääntelyn tyypit eroavat toisistaan vain voimakkuudeltaan. Integroidun motivaatiotyypin sanotaan olevan lähempänä sisäistä motivaatiota ja siinä yksilö toimii itsemääräytyneenä (Gagné & Deci 2005: 335). Sisäisen motivaation ajateltiin olevan niin harvinaista herkkua, että sitä esiintyisi lähinnä vain luovissa ammateissa.

Filosofi Nietzsche mukaan työ muokkaa ihmisen persoonaa ja sulautuu myöhemmin osaksi identiteettiä (Jokisaari 2005: 68). Näin oli käynyt myös osalle haastatelluista. Kaikkien haastateltujen mukaan työllä oli suuri rooli heidän elämässään. Osalle se oli vain välineellinen hyvinvoinnin lähde Jokisaaren (2005: 68) huomioita tukien, mutta osa sanoi työn vaikuttavan myös oman arvomaailmansa ja sitä kautta persoonansa muokkautumiseen. Työn aloittamisen jälkeen osa työntekijöistä on pyrkinyt esimerkiksi aktiivisemmin ajamaan altavastajan asemassa olevien ihmisten oikeuksia. Osa veti tiukan rajan arjessa ottamiensa roolien ja työroolinsa välille, mutta osa taas sanoi, että osa työroolista kulkee aina jollakin tavalla mukana.

Arvojen yhtenevyyden sanottiin parantavan työntekijän työsuoritusta ja johtavan parempaan työsuoritukseen ilman työsuunnitteluun liitettyjä lisäkustannuksia, koska työntekijän tunne työnteon autonomiasta kasvaa (Ren 2010: 98). Arvojen yhtenevyyden korrelaatiota työssä koetulle autonomialle tutkitaan sisäisen motivaation alaluvussa. Työpaikan ja työntekijöiden arvojen yhtenevyyden sanottiin teoriassa lisäävän myös työasennetta ja ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja ainakin jälkimmäiseen saatiin haastattelututkimuksesta tukea (Kristoff 1996: 26). Työkaverit saivat paljon kiitosta tuesta, sallivuudesta ja samanhenkisyydestä.

Koska teorian mukaan päämäärät ovat tärkeitä hyvän työmotivaation kannalta, työntekijöiltä kysyttiin heidän päämääristään ja päämäärien yhtenevyydestä työpaikan päämäärien kanssa (Deci & Ryan 2010: 1531). Haastatteluissa kysyttiin enemmän työntekijöiden tärkeimpiä päämääriä elämässä, ja siinä määrin työ ei aina ollut linjassa henkilökohtaisten päämäärien kanssa. Suurimpana ristiriitaa aiheuttavana tekijänä oli ajankäytölliset haasteet. Osa haastateltavista kuitenkin koki, että organisaatio ja työ tukee osaltaan myös henkilökohtaisten päämäärien saavuttamista joko rahallisesti, koulutuksellisesti tai muulla tavoin tukemalla.

Teorian perusteella myös organisaatiossa tehdyn sääntelyn hyväksyminen ja sääntelyn perustuminen omaan arvotukseen oli yksi motivaation ja autonomiaan vaikuttavista tekijöistä (De Cooman, Gieter, Pepermans & Jegers 2011: 311–312). Tämän kysymyksen kohdalla haastateltavilla oli helppo yhtyä organisaation sääntelyyn, koska he saivat olla

itse luomassa toimintaperiaatteita ja yhteisiä käytänteitä. Voitaisiin olettaa, että tällainen sääntelyn autonomia on oleellisena osana hyvän työmotivaation muodostumisessa. Ylemmältä taholta osoitetusta luottamuksesta oltiin kiitollisia, ja ehkä senkin voisi osaltaan katsoa olevan luottamusta työntekijöiden kompetenssista, vaikka haastateltavat kaikki eivät osanneet tätä ajatella.

Uhrautuvuus oli Helsingin Diakonissalaitoksella vähäistä. Haastateltavat olivat hyvin tietoisia omasta jaksamisestaan ja halusivat suorittaa tehtävänsä työajalla hyvin. Työajan päättyessä he halusivat kuitenkin sulkea oven takanaan, jotta palautuminen työstä olisi mahdollista. Osa työntekijöistä oli tehnyt kuitenkin tietoisien valinnan alalle suunnatessaan siitä, että he eivät tule rikastumaan ammatissaan. Luopumisella osasta yksityisiä intressejä julkisen hyvän edistämiseksi katsotaankin olevan osa julkisen palvelun motivaatiota (Kim & Vandenabeele 2010: 704). Tässä tapauksessa myös haastateltavien tyytyminen pienempään palkkaluokkaan voidakseen toteuttaa tärkeäksi kokemaansa työtä, ilmentää julkisen palvelun motivaatiota.

#### 6.2.4. Integroitu sääntely

Taulukossa 5 esitetty integroitu sääntely on autonomisin ulkoisen motivaation muoto (Gagné & Deci 2005: 335). Kuten aikaisemmin mainittiin, se esitetään taulukossa yhdessä samaistetun sääntelyn kanssa. Motivaatiotekijät ovat samaistetun sääntelyn kanssa samat, mutta vain syvemmin sisäistetyt. Tutkimuksen haastatteluvaiheissa nousi esiin mielenkiintoinen ilmiö, jossa työntekijät luettelivat omiksi arvoikseen hyvin pitkälti Helsingin Diakonissalaitoksen kanssa linjassa olevia arvoja. Nykyisessä tilanteessa haastateltavat pitivät arvoja omina arvoinaan, ja siksi työntekijä kokivat työpaikalla suoritettavan tehtävän melko autonomisena. Lisäksi työpaikan arvoihin liitetyt päämäärät ovat tärkeitä. Työn tekemiseen koetaan vahvaa autonomiaa, joka lähentelee jo hyvin vahvasti sisäistä motivaatiota (Gagné & Deci 2005: 335). Osa haastateltavista tunnisti omien arvojen muokkautuneen vahvasti Helsingin Diakonissalaitokselle tulon jälkeen vastaamaan organisaation arvoja. Joissain tapauksissa arvot olivat niin vahvasti integroituneita, että henkilöt halusivat toimia arvojen puolesta puhujina myös vapaa-ajalla ja ajaa tällä tavalla tärkeäksi katsomiaan asioita eteenpäin.

Mielenkiintoista olisi tietää, onko nämä samat arvot olleet painottuneina muilla työntekijöillä jo ennen Helsingin Diakonissalaitokselle tulemistaan, vai ovatko omat arvot muokkautuneet ja integroituneet vastaamaan organisaation arvoja, kuten osassa tapauksista. Arvojen täydellisessä sisäistämisessä on kyse integroidusta sääntelystä, jossa työpaikan arvot ja päämäärät ovat osa työntekijää ja hänen käsitystä itsestään, eikä hän välttämättä osaa sanoa ovatko arvot lähtöisin työpaikalta vai ovatko ne olleet alunperin hänen omia arvojaan (Deci & Ryan 2010: 1531).

Aikaisemmassa yhteiskunnallisen yrittämisen tutkimuksessa omien arvojen yhtenevyys työpaikan arvojen kanssa on koettu tärkeäksi motivaatiotekijäksi (Ernst ym. 2012: 39). Tässä tutkielmassa haluttiin selvittää, ovatko myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaation työntekijät samaa mieltä. Vaikka kaikki haastatelluista sanoivatkin omien arvojensa yhtenevän tällä hetkellä Helsingin Diakonissalaitoksen arvojen kanssa oli joidenkin toimintaperiaatteiden ja arvojen kanssa vähän ristiriitaa. Näitä oli jouduttu miettimään, ja poistamaan osaltaan arvojen ja toiminnan välistä kognitiivista dissonanssia. Ne vastannet, jotka olivat joskus sanoneet miettineensä hyväksyvätkö tiettyjä toimintaperiaatteita eettisestä tai muusta katsantokannasta käsin olivat yllättäen myös muihin verrattuna vähemmän motivoituneita. Vähemmän motivoituneita olivat myös ne, joiden mielestä jokin itselle tärkeä arvo jäi toteutumatta työpaikalla käytännön työssä. Tästä ei voi kuitenkaan vetää yleistyksiä, koska henkilön motivaatioon vaikuttaa arvojen yhtenevyyden lisäksi myös monet muut tekijät.

Haastateltavat halusivat toimia muiden hyväksi, ja näin ollen heillä oli prososiaalinen motivaatio työnsä tekemiseen. Osa halusi toimia muita kohtaan niin kuin toivoisi itseään kohtaan toimittavan, ja osa taas sai puhdasta iloa toisten auttamisesta. Se miten haastateltavat painottivat olevansa samalla viivalla asiakkaidensa kanssa, heijasti vahvaa identifioitumis pohjaista motivaatiota (Kim ym. 2013: 83). Työtä tehtiin rinnalla kulkijoina, ja tiedostettiin se, että kenellä tahansa saattaa tapahtua elämässä haastavia asioita, joista selviämiseen tarvitaan muiden tukea. Salliva ilmapiiri koettiin myönteisenä. Toki kerrottiin myös, että haastavista tilanteista huolimatta jokaisella ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa elämän kulkuunsa päivittäisten valintatilanteiden avulla, ja asi-

akkaita haluttiin tukea juuri näissä tilanteissa niin, että he voisivat parantaa omaa hyvinvointiaan itse.

#### 6.2.5. Sisäinen motivaatio

Taulukossa viimeisimpänä motivaation muotona esitetään sisäinen motivaatio. Tätä ihanteellisinta motivaatiotyyppinä ajateltiin esiintyvän yhteiskunnallisessa yrittämisessä, mutta sen oletettiin olevan pienempää kuin ulkoisten autonomisten motivaatiotyyppien esiintyminen. Tutkielmassa selvitettiin, missä määrin työntekijät pitävät itse työtehtäviä mielenkiintoisina ja saavatko he työtehtävien tekemisestä välitöntä nautintoa ja sen avulla pyrittiin selvittämään työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Tulokset olivat yllättäviä, koska niin monen sisäistä motivaatiota edistävän motivaatiotyypin koettiin olevan Helsingin Diakonissalaitoksessa melko vahvasti edustettuina.

Aikaisemmassa teoriassa sekä yhteiskunnalliseen yritykseen tehdyssä tutkimuksessa ollaan saatu tuloksia arvojen yhtenevyyden vaikutuksesta työntekijöiden työmotivaatioon (Ernst ym. 2012: 39). Tässä tutkielmassa sisäisen motivaation käytössä ollaan hyvin varovaisia, eikä haluta vetää johtopäätöksiä tiettyjen tekijöiden vaikutuksesta nimenomaan sisäiseen motivaatioon. Tutkielmassa jaoteltiin motivaatiotyypit hienojakoisemmin kuin pelkästään ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon, mitä pidetään joissakin yhteyksissä melko mustavalkoisenakin tapana erottaa ihmistä suuntaavaa monimutkaista motivaatioprosessien yhtälöä.

Tutkielman teoriaosuudessa osoitettiin, että työntekijät toimivat motivoituneimmillaan silloin, kun heidän autonomian, pätevyiden ja yhteenkuuluvuuden perustarpeensa tulevat täytetyksi (Pervin 2003: 133–131). Empiriaosuudessa haluttiin selvittää täyttyvätkö kohdeorganisaation työntekijöillä nämä perustarpeet, ja miten tulokset olisivat yleistettävissä muuhun yhteiskunnalliseen yrittämiseen. Suurin osa vastanneista koki pätevyiden tunnetta työssään, ja usein nämä vastanneet arvioivat myös oman yleisen työmotivaationsa ja sisäisen motivaationsa paremmaksi. Mielenkiintoista oli se, että osa vastanneista vastasi pätevyiden tunnetta koskevaan kysymyksiin muilta saadun palautteen perusteella. Tämän vuoksi Decin ja Ryanin päätelmä siitä, että tunnustuksen antaminen

työntekijän osaamisesta lisää tämän pätevyyden tunnettaan ja sitä kautta sisäistä motivaatiotaan, pitäisi haastateltujen kohdalla paikkaansa (Deci & Ryan 2010: 869).

Se, että arvojen yhtenevyys olisi yhteydessä kasvaneeseen sisäiseen motivaatioon ei saa tukea tässä tutkielmassa, koska myös vähemmän motivoituneet katsoivat arvojensa olevan linjassa työpaikan arvojen kanssa. Tosin alhaisin motivaatioaste oli tähänkin tutkimukseen vastanneilla 3, mitä voi vielä pitää suhteellisen hyvänä. Työhön liittyviä aidosti nautinnollisia tehtäviä katsottiin alimmillaan olevan 30–40 %, vaikka arvot koettiin yhteneväksi organisaation kanssa. Aidosti nautinnolliseksi ja mielenkiintoiseksi kerrotujen tehtävien prosenttimäärän oletettiin indikoivan sisäistä motivaatiota, ja se olisi subjektiivisten vastausten perusteella Helsingin Diakonissalaitoksella melko korkea.

Teorian mukaan ihmisen sisäinen motivaatio kasvaa, jos hän tuntee kehittyvänsä työssään (Thomas 2000: 44). Haastateltujen vastaukset olivat hyvin lupaavia sisäisen motivaation kannalta, koska suurin osa vastanneista koki kehittyvänsä jatkuvasti työssään. Pääasiallista kehittymistä tarjosi työ jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja työkavereiden kanssa, mutta myös koulutukset ja omaehtoinen opiskelu edistivät työntekijöiden tunnetta kehittymisestään.

Tulosten perusteella lähes jokainen haastateltava koki työnsä autonomiseksi siinä mielessä, että sai vaikuttaa työtapaansa vapaasti. Tutkimuksen perusteella sisäisen motivaation olemassa olo on autonomian kannalta mahdollista Helsingin Diakonissalaitoksessa. Autonomian tunne oli nimittäin yksi merkittävä rakennuspalikka sisäisessä motivaatiossa, vaikka autonomian tunnetta saattaa esiintyä myös ulkoisessa motivaatiossa (Thomas 2000: 44; Deci & Ryan 2010: 1531–1532). Autonomiia koettiin myös siinä, että työtä sai tehdä niin vapaasti omana persoonanaan, eikä tarvinnut suojautua ammatti-identiteetin taakse.

Mielenkiintoista on se, että kaikki haastateltavat kokivat tekevänsä merkityksellistä työtä, mutta itse koettu yleisen työmotivaation aste vaihteli 3–5 välillä. Tämän tutkimuksen perusteella työn merkityksellisyyden kokeminen ei takaa korkeaa työmotivaatiota, ellei myös työn muut rakennuspalikat ole kunnossa. Vaikka itse tiedostaisi työnsä olevan

merkityksellistä, sen huomioiminen myös ylemmältä tasolta voisi parantaa työntekijän motivaatiota. Organisaation ylemmältä tasolta kiitosta saaneet työntekijät puhuivat työstään myönteisesti ja heidän työmotivaationsa oli korkea. Tässä mielessä tutkimustulos tukee sitä, että kasvattamalla työntekijän tunnetta oman työnsä merkityksellisyydestä voidaan lisätä hänen sitoutumistaan ja työtyytyväisyyttään (Myonihan & Pandey 2007: 48). Tutkimuksen pienen aineiston vuoksi ei ollut mahdollisuutta löytää korrelaatiota iän ja työn merkityksellisyyden kokemisen tärkeyteen (Houston 2000: 772–723).

Tutkielmassa havaittiin, että työntekijät saavat ylivoimaisesti eniten nautintoa työssään vuorovaikutuksesta asiakkaiden kanssa ja heidän tukemisestaan. Siinä mielessä toisen auttaminen tai tukeminen voi olla merkittävä työmotivaation lähde ja tukee työntekijän tunnetta omasta merkityksellisyydestään. Haastateltavat antavat kuvan, jossa heillä on aito halu auttaa asiakkaitaan omina persooninaan, vaikka se onkin heidän työnkuvansa. Monet haastateltavat mainitsivat, että juuri oman persoonansa mukaan tuominen työhön koetaan antoisana, jolloin myös asiakkaan kohtaaminen tasavertaisena on luontaisempaa. Työntekijöiden halu toimia muiden ihmisten hyväksi oli todella voimakas, jolloin voidaan päätellä, että Helsingin Diakonissalaitoksen työntekijöiden työmotivaatiossa on julkisen palvelun motivaation instrumentaalinen motivaatio merkittävänä (Kim & Vandenberg 2010: 703).

Tutkimukseen vastanneista 7 oli 54–65-vuotiaita, ja kaikki heistä olivat sitoutuneita eläkkeeseen asti työhönsä. Myös nuoremmista osa sanoi olevansa valmiit sitoutumaan eläkkeelle asti, mutta osalla sitoutumista haittasi myös vähän epävarmuus toiminnan jatkumisesta. Tutkielmassa kerätyn aineiston perusteella voidaan myös päätellä, että vanhemmat työntekijät olivat nuoria työntekijöitä sitoutuneempia organisaatioon. Toki poikkeuksiakin löytyy. Lähenevä eläkeikä ja vanhana työllistymisen hankaluus oli nimetty joissakin tapauksissa sitoutumisen syyksi, mutta myös aito kiinnostus työtään kohtaan oli säilynyt vanhemmilla työntekijöillä yhtä lailla kuin nuoremmillakin. Sen vuoksi tämä tutkimus ei tue aiemman tutkimuksen päätelmiä siitä, että julkisen palvelun motivaatio heikkenee pitkän työuran myötä (Moynihan & Pandey 2007: 48).

### 6.3. Tutkimusprosessin tarkastelua

Kuten aineistosta huomaa, vastanneista 41 % oli 54–65-vuotiaita ja taas vain 12 % 18–29-vuotiaita. Tämä tulee ottaa huomioon vastausten tarkastelussa. Tutkimussuunnitelman mukaan tutkimukseen haluttiin ottaa mukaan vain vakituisessa työsuhteessa olevia henkilöitä, ja se saattoi heijastua vastanneiden henkilöiden iässä. Nuoret ovat vanhempia useammin määräaikaaisessa työsuhteessa. Seuraavaa tutkimusta ajatellen olisi järkevää laittaa kriteeriksi yhtäjaksoisen työsuhteen kesto aika vakituisen työsuhteen sijaan. Tällöin vastaajien iät olisivat todennäköisesti tasapuolisemmin edustettuina.

Haastatteluja litteroidessa huomattiin, että osa haastattelussa esitetyistä kysymyksistä oli vastattu niin, ettei sen avulla voitu tehdä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Tämän vuoksi näitä kysymyksiä pyrittiin aukaisemaan paremmin haastattelujen edetessä, joten kysymykset eivät selvästikään olleet sellaisenaan yksitulkintaisia. Riski otettiin kuitenkin tietoisesti, koska kysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman vähän johdattelevia.

Yksi esimerkki mahdollisesti väärin tulkitusta kysymyksestä oli sisäisen motivaation teemassa. Siinä haastateltavilta kysyttiin, kuinka suuri prosentti heidän työtehtävistään sisälsi aidosti nautinnollisia ja mielenkiintoisia tehtäviä. Kysymyksen ymmärtämisestä oikein ei kuitenkaan voi olla tässä tapauksessa täysin varma, koska monet sanoivat prosenttiosuuden ilmaisen sellaisten tehtävien määrää jotka tehdään mielellään tai niiden tekeminen allekirjoitetaan. Tämä on tutkijan mielestä eri asia kuin sisäisen motivaation ajamat tehtävät, joiden tekemiseen henkilöllä on aito kiinnostus ja niiden suorittamisessa voidaan päästä lähelle virtauskokemusta. Sen vuoksi kysymys on osalle haastateltavista edustanut sitä prosenttiosuuden määrää, jonka suorittamiseen työntekijät kokevat vähintään kohtalaista autonomiaa, koska he ovat hyväksyneet niiden tehtävien tarpeellisuuden.

Haastattelu oli myös melko laaja, joten kaikkea kerättyä materiaalia ei ollut mahdollista tuoda mukaan haastatteluun. Ulkopuolelle jätettiin muun muassa työntekijöiden kehitysehdotukset Helsingin Diakonissalaitokselle, koska se ei vastannut tutkimuskysymyksiin. Haastattelussa jäi kysymättä myös haastateltavien mielipide yhteenkuuluvuuden

tunteesta ja viehätystä julkiseen palveluun, vaikka ne oli motivaatioteorioissa ilmoitettuja motivaatiotekijöitä. Tämän vuoksi ne jätettiin viimeisimmästä taulukosta kokonaan pois.

Osa haastateltavista vastasi kysymyksiin melko varovasti, jolloin niistä jäi tunne, ettei ihan kaikkea välttämättä sanottu ääneen. Vastajia olisi voitu rohkaista tuomaan kantansa paremmin esille, mutta varovaisuuden ajateltiin olevan haastateltavan oma päätös. Se on ihan ymmärrettävää, koska pienen otoksen vuoksi vastanneiden joukosta on helpompi tunnistaa yksittäisen vastaajan ääni. Vaikka osa vastauksista eriytettiin palvelualueittain, ei vastauksia voida silti yleistää koskemaan koko palvelualueen tämän hetkistä tilaa. Suurin osa vastanneista edusti yksin omaa työryhmäänsä, joten palvelualueiden sisälläkin on vaihtelua, ja jokainen vastaus heijastaa yksilön subjektiivista kokemusta jostaisesta kysymyksestä.

Tuloksia tulkitessa tulee ottaa huomioon Helsingin Diakonissalaitoksella vastikään käytyjen yt-neuvottelujen mahdollinen heijastuminen työntekijöiden työmotivaatioon. Melkein kaikki työntekijät nostivat vastikään olleet yt-neuvottelut esille epävarmuutta ja jännitteistä ilmapiiriä aiheuttavana tekijänä. Silti haastatteluissa esitetyt kysymykset olivat monet perustavanlaatuisia, eikä täten olleet riippuvaisia henkilön työnantajasta. Kysymykset selittävätkin enemmän sitä, millainen ihmistyyppi päätyy todennäköisemmin yhteiskunnallisen yrityksen työntekijäksi ja millaisista tekijöistä heidän työmotivaation sa koostuu.

Tutkielman luotettavuudessa tulee ottaa huomioon myös tutkijan ja tutkittavien välinen vuorovaikutus ja henkilökohtaisten näkemysten vaikutus tutkimustuloksiin. Jokaisella haastateltavalla on erilaiset taustat, jotka muokkaavat heidän kokemuksiaan tärkeinä pidetyistä asioista. Sen lisäksi tutkijan tulkinnat kumpuavat omasta kokemusmaailmasta, ja vaikuttavat näin esille nostettuihin asioihin ja niiden koettuun tärkeyteen.

Työmotivaation tutkiminen yhteiskunnallisessa yrittämisessä on vielä alkutekijöissä, joten lisätutkimusta kaivataan. Jatkotutkimusta varten olisi hyvä selvittää motivaatiotekijöiden merkitsevyyttä työntekijöille, sekä muodostaa tutkimuskysymykset mahdolli-

simman selkeiksi. Jotta tulokset olisivat yleistettävissä, tulisi tutkimusotos olla kattavampi ja sisältää monia eri yhteiskunnallisten yritysten muotoja. Tutkimukseen valittujen henkilöiden kriteerinä ei jatkossa tulisi niinkään pitää vakituista työsuhdetta, vaan organisaatiossa kertyneitä kokemusvuosia.

**LÄHDELUETTELO**

- Ariely, Dan, Uri Gneezy, George Loewenstein & Nina Mazar (2009). Large Stakes or Big Mistakes. *The Review of Economic Studies* 76: 2, 451–469.
- Arvo-liitto ry (2014a). Yhteiskunnallisesta yrittämisestä. Saatavissa 20.10.2014: <http://www.arvoliitto.fi/yhteiskunnallisesta-yrittamisesta/>.
- Arvo-liitto ry (2014b). Tuoreita kuulumisia Arvo-liitosta. Arvo-liiton uutiskirje 21.10.2014.
- Bland, Anne & Jonathan Bland (2010). Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin. Iso-Britannian malli ja sen kokemukset. Teoksessa Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen, 51–87. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Konserni 4/2011. Helsinki: Edita.
- Brewer, Gene A., Sally Goleman Selden & Rex L. Facer (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review* 60: 3, 254–264.
- Buelens, Mark & Herman Van den Broeck (2007). An analysis of differences of work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review* 67: 1, 65–74.
- Clarke, Jean & Robin Holt (2010). Reflective Judgement: Understanding Entrepreneurship as Ethical Practice. *Journal of Business Ethics* 94: 3, 317–331.
- Crewson, Philip E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence. *Journal of Public Administration Research & Theory*. 7: 4, 499–518.

- Deci, Edward L. & Richard M. Ryan (2010a). Intrinsic Motivation. Teoksessa The Corsini Encyclopedia of Psychology, 868–870. Toim. Irving B. Weiner & Edward Craighead. Hoboken. New Jersey: John Wiley & Son Inc.
- Deci, Edward L. & Richard M. Ryan. Self-Determination (2010b). Teoksessa The Corsini Encyclopedia of Psychology, 1530–1532. Toim. Irving B. Weiner & Edward Craighead. Hoboken. New Jersey: John Wiley & Son Inc.
- De Cooman, Rein, Sara De Gieter, Roland Pepermans & Marc Jegers (2011). A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40, 2: 296–317.
- Defourny, Jacques, Lars Hulgård & Victor Pestoff (2014). Introduction to the "SE field". Teoksessa *Social Enterprise and the Third Sector. Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*, 1–14. Toim. Jacques Defourny, Lars Hulgård & Victor Pestoff. New York: Routledge.
- Diacor terveyspalvelut Oy (2015). LähiTapiola sijoittaa Diacoriin. Saatavissa 15.1.2015: <https://www.diacor.fi/kun-tarvitset-asiantuntijaa/ajankohtaista/969/laehitapiola-sijoittaa-diacoriin.html>.
- Dreikurs Ferguson, Eva (2010). Motivation. Teoksessa The Corsini Encyclopedia of Psychology, 1029–1031. Toim. Irving B. Weiner & Edward Craighead. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Son Inc.
- EMES International Research Network (2014). Social enterprise. Saatavissa 21.10.2014: <http://www.emes.net/about-us/focus-areas/social-enterprise/>.
- Ernst, Christoph, Valvanne Henri & Marcela Ramírez-Pasillas (2012). *Perceived Employee Motivation in Social Businesses*. Jönköping: Jönköping University.

- Gagné, Marylené & Edward Deci (2005). Self-Determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour* 26: 4, 331–362.
- HDL (2014). Yhteiskunnallisen konsernin vuosi 2013. Helsinki: Helsingin diakonissalaitos.
- HDL (2015a). Arvot. Saatavissa 15.1.2015: <https://www.hdl.fi/fi/arvot>.
- HDL (2015b). Tätä on Helsingin Diakonissalaitos. Saatavissa 15.1.2015: <https://www.hdl.fi/fi/konserni>.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Houston, David J. (2000). Public Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory* 10: 4, 713–727.
- Jokisaari, Markku (2005). Työelämään siirtyminen. Teoksessa Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet, 67–83. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jan-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kauhanen, Juhani & Riitta Viitala (2011). Kohti moninaisempaa palkitsemista. Teoksessa Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Toim. Riitta Viitala, Vesa Suutari ja Maria Järnlström, 202–218. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Kerlin, Janelle A. (2010). A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise. *Voluntas* 21: 2, 162–179.

- Kim, Sangmook & Wouter Vandenabeele (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review* 70, 5: 701–709.
- Kim, Sangmook, Wouter Vandenabeele, Bradley E. Wright, Lotte Bøgh Andersen, Francesco Paolo Cerase, Robert K. Christensen, Celine Desmarais, Maria Koumenta, Peter Leisink, Bangcheng Liu, Jolanta Paliduskaite, Lene Holm Pedersen, James L. Perry, Adrian Ritz, Jeanette Taylor & Paola De Vivo (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23: 79–102.
- Kluukeri, Iina (2012). Sosiaaliset yritykset eivät täyttäneet suuria odotuksia. Yle 12.11.2012. Saatavissa 22.10.2014: [http://yle.fi/uutiset/sosiaaliset\\_yritykset\\_eivat\\_tayttaneet\\_suuria\\_odotuksia/6358986](http://yle.fi/uutiset/sosiaaliset_yritykset_eivat_tayttaneet_suuria_odotuksia/6358986).
- Kristof, Amy L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology* 49: 1, 1–49.
- Köppä, Tapani (2010). Yhteisötalous yrittäjyyden uusien muotojen kasvualustana maaseudulla. *Julkaisuja 69*. Helsinki: Helsingin yliopisto Ruralia instituutti.
- Laiho, Ulla-Maija, Ville Grönberg, Pertti Hämäläinen, Jonna Stenman & Saira Tykkyläinen (2011). Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. *Konserni 4/2011*. Helsinki: Edita.
- Lilja, Inka & Jussi Mankki (2010). Yhteiskunnallinen yritys – luova ja yhdistävä toimintatapa. Selvitys yhteiskunnallisesta yritystoiminnasta Suomessa ja sen mahdollisuuksista työllistää heikossa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä. Helsinki: HP Paino Oy.

- Markkanen, Kirsi & Päivi Niemi-Laine (2010). Henkilöstöjärjestöjen lausuma yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittämisen loppuraporttiin. Julkaisussa Yhteiskunnallisen yrittämisen toimintamallin kehittäminen, 47. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Konserni 4/2011. Helsinki: Edita.
- Metsämuuronen, Jari (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Millar, Ross (2012). Social Enterprise in Health Organization and Management: Hybridity or Homogeneity? *Journal of Health Organization and Management* 26: 2, 143–148.
- Mirabela-Constanta, Matei & Maria-Madela Abrudan (2011). Intrinsic and extrinsic motivation. An Investigation of Performance Correlation on Students. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* 20: 1, 671–677.
- Merenmies, Jaana & Pekka Pättiniemi (2010). Yhteisötalous ja yhteiskunnalliset yritykset. Teoksessa *Hyvinvoinnin uusi politiikka – johdatus sosiaaliin mahdollisuuksiin*, 179–204. Toim. Heikki Hiilamo & Juho Saari. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Moilanen, Hanna (2013). Yhteiskunnalliset yritykset palvelujen turvaajina maaseudulla. Teoksessa *Avauksia yhteiskunnallisen yrittämisen tutkimukseen*, 99–109. Toim. Harri Kostilainen & Pekka Pättiniemi. Helsinki: Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry.
- Moreau, Charlotte, Sybille Mertens (2013). Manager's competences in social enterprises: which specificities? *Social Enterprise Journal* 9: 2, 164–183.
- Moynihan, Donald P. & Sanjay K. Pandey (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review* 67: 1, 40–53.

- Mäkelä, Tapio (2007). Yhteiskuntavastuullinen johtaminen. Teoksessa *Mahdollisuutena markkinat. Kolmas sektori ja liiketoiminta*, 82–97. Toim. Anu Tervaniemi-Tiilikainen & Katariina Saarela. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.
- Mäkelä, Tapio (2013). Yhteiskunnallinen yrittäjyys: toimintaa talouden, politiikan ja etiikan välimaastossa. Teoksessa *Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimiseen*, 27–37. Toim. Harri Kostilainen ja Pekka Pättiniemi. Helsinki: Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry.
- Niitamo, Petteri (2005). Tunneperäinen ja tietoperäinen motivaatio. Teoksessa *Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet*, 40–52. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jan-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nurmi, Jan-Erik & Katariina Salmela-Aro (2005). Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*, 10–27. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jan-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Patana, Elina (2013). Missä menet, sosiaalinen yritys? Sosiaalisten yritysten johtohenkilöiden kokemuksia yritysten nykytilasta. Teoksessa: *Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen*, 51–61. Toim. Harri Kostilainen & Pekka Pättiniemi. Helsinki: Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry.
- Pentikäinen, Leena, Mika Tuomaala, Pekka Lith, Anja Mursu & Jari Forsström (2009). Hyvinvointialan kehittäminen – Peruskartoitukset. Osaava työvoima. Yritystoiminta ja yrittäjyyden edellytykset. Tuottavuus. Strategiset hankkeet 32/2009. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Pervin, Lawrence A. (2003). *The Science of Personality. Second Edition*. New York: Oxford University Press.

- Perry, James L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research & Theory*. 6:1, 5–22.
- Perry, James L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory* 7: 2, 181–197.
- Perry, James L., Annie Hondgehem (2008a). *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Pättiniemi, Pekka & Harri Kostilainen (2013). Suomalaisia avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen. Teoksessa: Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen. Toim. Harri Kostilainen & Pekka Pättiniemi, 5–12. Helsinki: Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry.
- Pöyhönen, Eveliina, Esko Hänninen, Jaana Merenmies, Inka Lilja, Harri Kostilainen & Jussi Mankki (2010). Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset – Uuden talouden edelläkävijöitä? Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Ren, Ting (2010). Value Congruence as a source of Intrinsic Motivation. *Academic Journal* 63:1, 94–109.
- Rove, Kirsti, Erik Roman & Martti Malmivirta (2011). Yhteiskunnallisen yrittämisen rahastomalli. Loppuraportti. Helsinki: Eera Oy.
- Ruohotie, Pekka & Juhani Honka (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Ruusuvuori, Johanna, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa *Haastattelun analyysi*, 9–38. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

- Ryan, Richard & Edward Deci (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definition and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25: 1, 54–67.
- Santos, Filipe M. (2009). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. INSEAD Social Innovation Centre. Faculty & Research Working Paper.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2014). Sote-uudistus. Saatavissa 24.11.2014: [http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet/palvelurakenneuudistus](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakenneuudistus).
- Suomalaisen Työn Liitto (2014). Yhteiskunnallinen yrittäjyys. Saatavissa 21.10.2014: <http://avainlippu.fi/yhteiskunnallinen-yritys>.
- Suomalaisen Työn Liitto (2015). Jäsenyritykset. Saatavissa 11.3.2015: <http://suomalainentyo.fi/tietoa-meista/jasenyrytykset/#merkki/yhteiskunnallinen-yritys>.
- Steers, Richard, Lyman W. Porter & Gregory A. Pigley (1996). *Motivation and Leadership at Work*. Sixth Edition. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Stenman, Jonna (2013). Yhteiskunnalliset yritykset julkisen sektorin palvelutuotannon uudistajana. Teoksessa: *Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimiseen*, 23–25. Toim. Harri Kostilainen & Pekka Pättiniemi. Helsinki: Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry.
- Taimio, Heikki (2013). Miten voin olla avuksi? Julkisen palvelun motivaation tutkimusvoimakkaassa kasvussa. Raportteja 26. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Tikka, Ville, Nappu Gävert & Wevolve (2014). Arvonluonnin uusi aalto. Näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset. Tekesin katsaus 309/2014. Helsinki: Tekes.

- Thomas, Antonio (2004). The Rise of Social Cooperatives in Italy. *Voluntas* 15: 3, 245–263.
- Thomas, Kenneth W. (2000). *Intrinsic Motivation at work. Building energy and commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Troberg, Eliisa (2013). Yhteiskunnalliset yritykset yleisiin taloudellisiin tarkoituksiin liittyvien palveluiden tuottajina maaseudulla. Teoksessa *Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen*, 87–98. Toim. Harri Kostilainen & Pekka Pättiniemi. Helsinki: Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2014). Yleisiin taloudellisiin tarkoituksiin liittyvät palvelut. Saatavilla 4.12.2014: [https://www.tem.fi/kuluttajat\\_ja\\_markkinat/yleisiin\\_taloudellisiin\\_tarkoituksiin\\_liittyvat\\_palvelut](https://www.tem.fi/kuluttajat_ja_markkinat/yleisiin_taloudellisiin_tarkoituksiin_liittyvat_palvelut).
- Vartiainen, Matti & Kirsi Nurmela (2005). Tavoitteet ja tulkinat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa *Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatio psykologian perusteet*, 188–212. Toim. Katariina Salmela-Aro & Jan-Erik Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viirkorpi, Paavo (2010). Yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintamallin kehittäminen – “kovennettua yrittäjyyttäkö”, ajatuksia yhteiskunnallisen yrityksen konseptin kehittämisestä. Teoksessa *Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen*, 93–107. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. *Konserni* 4/2011. Helsinki: Edita.

Yhteiskunnallinen yritys (2015). Yhteiskunnallinen yritys - not business as usual. Saatavissa 11.3.2015: <http://www.yhteiskunnallinenyritys.fi/yhteiskunnallinen-yritys/>.

## LIITE 1. Lausuntopyyntö

Opiskelen Vaasan yliopistossa Filosofisessa tiedekunnassa pääaineenani julkisjohtaminen. Olen tekemässä pro gradu -tutkielmaa työntekijöiden työmotivaatiotekijöistä yhteiskunnallisessa yrittämisessä. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoutta yhteiskunnallisessa yrityksessä työskentelevien henkilöiden työmotivaatiosta, koska aihetta on tutkittu vielä vähän. Tarkoituksena on analysoida millaista motivaatiotyypeistä henkilöstön motivaatio koostuu ja mitä mahdollisia parannusehdotuksia motivaation nostamiseksi olisi. Tutkielman ohjaaja on yliopistonlehtori ja dosentti Kirsi Lehto Vaasan yliopistosta.

Tutkimuksen merkitys Helsingin Diakonissalaitokselle on tietoa antava, sillä vuosittaiset henkilöstökyselyt eivät kerää tietoa ihmisten yksittäisistä mielipiteistä siitä, millaisena työmotivaatio koetaan säätiön sisällä. Tutkimus voi paljastaa työnantajalle uusia näkökulmia työntekijöiden työmotivaatiosta ja auttaa osaltaan kehittämään työtehtäviä ja oikeanlaisia kannusteita lisäämään ja ylläpitämään työntekijöiden työmotivaatiota ja tätä kautta lisäämään mahdollisesti työn tuottavuutta ja vähentämään sairauspoissaoloja.

Tutkimus pohjautuu aineistoon yhteiskunnallisista yrityksistä, julkisen palvelun motivaation teoriaan, sekä sisäisen motivaation teorioihin. Yhteiskunnallisten yritysten aineisto on pyritty keräämään lähteistä, jotka tutkivat yhteiskunnallista yrittämistä Euroopassa tai pelkästään Suomessa. Julkisen palvelun motivaatio on valittu teoriaksi sen vuoksi, että siinä korostuu yksilön halu luoda hyvää muille. Hypoteesina on, että myös yhteiskunnallisen yrityksen työntekijöiltä on löydettävissä julkisen palvelun motivaation ulottuvuuksia. Sisäisen motivaation teorian on otettu mukaan sen vuoksi, että varsinkin Decin ja Ryanin itsemääräämisteoriassa korostuvat työntekijän kontrolloidut ja autonomiset motivaatiotyypit sekä niiden eri asteet. Yhteiskunnallisen yrityksen työntekijöiltä oletetaan löytyvän kaikkia näitä motivaation muotoja ja niiden esiintymistä halutaan selvittää tapausorganisaatiossa.

Pro gradu -tutkielmani kohderyhmänä on neljän eri palvelualueen kenttätyöntekijät, joita toivotaan osallistuvan yksilöllisiin puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin yhteen-

sä 16 henkilöä niin, että neljä henkilöä osallistuisi kultakin palvelualueelta. Tutkielmassa halutaan tutkittavia kaikilta palvelualueilta sen vuoksi, että työnkuva ja henkinen kuormitus vaihtelee eri yksiköiden välillä. Henkilöstön rekrytoinnissa pyydetään apua palvelualueen johtajilta, joilta kerätään kenttätöntekijöiden sähköpostiosoitteita. Haastateltavia lähestytään sähköpostitse ja heidän halukkuutta tutkimukseen osallistumiseen kysytään. Tutkimukseen osallistumisen kerrotaan kuitenkin olevan vapaaehtoista ja se noudattaa eettisiä säännöstöjä ja yksityisyydensuojaa. Aineisto käsitellään sosiaali- ja terveydenhuollon, sekä muiden olemassa olevien salassapitosäädösten mukaisesti. Haastattelut toteutetaan Helsingin Diakonissalaitoksella helmi–maaliskuun aikana niin, että työntekijöiden on mahdollista osallistua tutkimukseen myös työajan ulkopuolella. Empiriaosuuden purkamiseen ja analysointiin käytetään maaliskuuta–huhtikuuta, jolloin tutkimuksen tavoitteellinen valmistumisaika on toukokuussa 2015.

Kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt pysyvät tutkielmassa nimettöminä. Heidän tietojansa ei julkaista tutkielmassa, eikä tehtyjä haastatteluja anneta työnantajalle tarkistettavaksi missään tutkimuksen vaiheessa. Eettisyyteen ja yksityisyydensuojaan vedoten haastatteluja ei myöskään luovuteta työnantajalle seuranta- eikä arkistointia varten. Haastattelumateriaalia ei luovuteta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Tavoitteena tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyyden salaamisessa on se, että saataisiin mahdollisimman rehellisiä mielipiteitä työmotivaatiosta. Tutkielmaan lisätään liitteenä haastattelujen määrä ja kunkin kokonaiskesto. Tutkielma on valmistuessaan julkinen ja tutkimusraportti toimitetaan valmistuessaan jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle palvelualueelle.

Tutkielmassa keskitytään tutkimaan kokopäiväisessä vakituudessa työsuhhteessa olevia työntekijöitä, jotka eivät työskentele itse yrittäjänä tai johtotasolla. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät siis yrityksen johtajat, vapaaehtoistyöntekijät, työkokeilussa olevat työntekijät, valtionavustuksen tukemana toimivat työntekijät, sekä muut määräaikaisten työntekijät.

Vaasassa xx.xx.2015,

Elise Teppo

LIITE 2. Ohjaajan tutkimuslupapuolto

Olen pro gradu tutkielmasta vastaavana ohjaajana hyväksynyt Elise Tepon tutkimus-  
suunnitelman.

Tutkimuksen työnimenä on ”Yhteiskunnallinen yrittäjyys: mikä henkilöstöä motivoi?”.

Olen tutustunut eettisen toimikunnan ohjeeseen.

Puollan tutkimuslupa-anomusta ja otan huomioon ohjaustyössäni eettisen toimikunnan  
lausunnon.

Vaasassa xx.xx.2015

---

Kirsi Lehto

Yliopistonlehtori, dosentti

Vaasan yliopisto

Filosofinen tiedekunta, julkisjohtaminen

[kirsi.lehto@uva.fi](mailto:kirsi.lehto@uva.fi)

029 449 8378

## LIITE 3. Kirje haastateltaville

Hei,

opiskelen Vaasan yliopistossa julkisjohtamista. Teen opintoihini liittyvää pro gradu - tutkielmaa työntekijöiden motivaatiosta yhteiskunnallisessa yrityksessä. Tutkimuksen aineiston kerään Helsingin Diakonissalaitoksen neljältä eri palvelualueelta. Tutkimusta varten olen saanut tutkimusluvan säätiön johtajalta sekä säätiön eettiseltä toimikunnalta.

Tutkimus koostuu haastatteluaineistosta, joka toteutetaan Helsingin Diakonissalaitoksessa yksilöhaastatteluina helmi–maaliskuun aikana. Osallistuminen haastatteluihin on vapaaehtoista ja haastatteluun osallistuminen ei aiheuta haastateltavalle kustannuksia. Haastattelut nauhoitetaan aineiston käsittelyn helpottamiseksi, mutta aineisto hävitetään heti tutkimuksen valmistuttua. Haastateltavien henkilöllisyyttä ei julkaista tutkielmassa, eikä tehtyjä haastatteluja anneta työnantajalle missään tutkimuksen vaiheessa. Tutkimukseen osallistuvan henkilöllisyys on ainoastaan tutkijan tiedossa. Painotan myös, että haastatteluissa ei ole oikeita tai vääriä vastauksia. Tutkimuksen parhaan lopputuloksen kannalta omat mielipiteesi asioista ovat tärkeimpiä.

Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä henkilöstön kokemuksia työssä koetusta motivaatiosta ja työpaikan vaikutuksesta motivaatioon. Myös kehitysehdotukset työmotivaation kasvattamiseksi otetaan huomioon. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoutta yhteiskunnallisissa yrityksissä työskentelevien henkilöiden työmotivaatiotekijöistä. Tämän vuoksi juuri SINUN vastauksesi on arvokas.

Haastattelun arvioitu kestoaika on 45 minuuttia. Voit halutessasi keskeyttää tutkimukseen osallistumisen milloin tahansa ilman, että sinun täytyy perustella keskeyttämistäsi tai että se vaikuttaa työsuhteeseesi. Jos olet käytettävissä, vastaisitko tähän sähköpostiin kirjoittamalla viestikenttään ”kyllä”, niin olen sinuun piakkoin yhteydessä.

Yhteistyöterveisin ja kiittäen jo etukäteen, Elise Teppo

## LIITE 4. Tutkimukseen osallistuvilta pyydettyä kirjallinen suostumus

## Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Suostun osallistumaan Vaasan yliopistoon tehtävään Pro gradu -tutkielmaan, jonka aiheena on työmotivaatio yhteiskunnallisessa yrittämisessä. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoutta yhteiskunnallisessa yrityksessä työskentelevien henkilöiden työmotivaatiosta. Tarkoituksena on analysoida millaista motivaatiotyypistä henkilöstön motivaatio koostuu ja mitä mahdollisia parannusehdotuksia motivaation nostamiseksi olisi. Tutkimus julkaistaan Vaasan tiedekirjasto Tritonian ja Helsingin Diakonissalaitoksen verkkosivuilla vuoden 2015 aikana. Tutkimuksen tekijänä on opiskelija Elise Teppo ja ohjaajana toimii yliopistonlehtori ja dosentti Kirsi Lehto.

Minulle on selvitetty yllä mainitun tutkimuksen tarkoitus ja tutkielmassa käytettävät tutkimusmenetelmät. Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Olen myös tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen ei aiheuta minulle minkäänlaisia kustannuksia, henkilöllisyyteni jää vain tutkijan tietoon, minua koskevaa aineistoa käytetään vain kyseiseen tutkimukseen ja aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Suostun siihen, että minua haastatellaan ja haastattelussa antamiani tietoja käytetään kyseisen tutkimuksen tarpeisiin. Suostun myös haastattelun nauhoittamiseen aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Voin halutessani keskeyttää tutkimukseen osallistumisen milloin tahansa ilman, että minun täytyy perustella keskeyttämistäni tai että se vaikuttaa työsuhteeseeni.

Päiväys

---

Tutkittavan allekirjoitus ja nimenselvennys

---

## LIITE 5. Tutkimuksen tekijän suostumus tietojen näkymiseen

Tutkimuksen tekijän suostumus tietojen näkymiseen Helsingin Diakonissalaitoksen internetsivulla ja suostumus valmiin tutkimuksen luovuttamisesta tutkittavaan yksikköön.

Suostun siihen, että tutkimustani koskeva eettisen toimikunnan puolto sekä nimeni ja sähköpostiosoitteeni näkyvät Helsingin Diakonissalaitoksen internetsivulla, niin että minuun voivat ottaa yhteyttä tutkimuksestani kiinnostuneet.

Lupaan toimittaa valmiin tutkimuksen hanke- ja tutkimustoiminnan koordinaattorille pdf-muodossa ja suostun siihen, että valmis työ julkaistaan Helsingin Diakonissalaitoksen internetsivulla.

Lupaan toimittaa valmiin työn myös ko. yksikölle ja lupaan ilmoittaa eettisen toimikunnan sihteerille, mikäli tutkimus keskeytyy.

Vaasassa xx.xx.2015

---

Elise Teppo

## LIITE 6. Haastattelukysymykset

### TAUSTA

- Ammatti ja työnimike:
- Työvuodet Helsingin Diakonissalaitoksessa:

### TEEMA 1: YHTEISKUNNALLINEN YRITYS

- Kuvaile omin sanoin mitä asioita HDL pyrkii edistämään (esim. arvot ja tavoitteet?)
- Miten HDL mielestäsi eroaa muista hoitoalan yrityksistä?

### TEEMA 2: YLEINEN MOTIVAATIO

- Miten päädyit töihin Helsingin Diakonissalaitokselle? Mitkä tekijät vaikuttivat työpaikan valintaasi?
- Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? Miten ja miksi?
- Kuinka motivoituneena 1–5 asteikolla pidät itseäsi tällä hetkellä?

### TEEMA 3: ULKOINEN MOTIVAATIO 1

#### Kontrolloitu motivaatio

- Mitä mieltä olet palkastasi ja miten se vaikuttaa työmotivaatioosi?
- Millä tavalla organisaatiosi kannustaa työntekijöitä? Miten siinä ollaan mielestäsi onnistuttu?
- Koetko saavasi riittävästi palautetta työstäsi esimieheltä, työtovereilta ja asiakailtasi? Millaista se on? Miten tämä vaikuttaa työmotivaatioosi?
- Ohjaako toimintaasi työpaikalla koskaan pelko mahdollisesta sanktiosta tai ikävästä seurauksesta? Miten kuvailisit tilannetta?

#### Kohtalaisen kontrolloitu motivaatio

- Vaikuttavatko tietyt tekemisesi käsitykseesi itsestäsi hyvänä ihmisenä? Jos vaikuttaa, niin millä tavalla? Tunnistatko tällaisia tilanteita työpaikallasi?

## TEEMA 4: ULKOINEN MOTIVAATIO 2

## Arvot

- Mitä pidät kahtena tärkeimpänä arvonasi?
- Vastaavatko nämä työpaikkasi arvoja? Mitä merkitystä työpaikkasi edustamalla arvoilla on sinulle itsellesi?
- Sisältyykö työhösi työtehtäviä, jotka jättäisit mieluummin tekemättä jos saisit valita? Millä tavalla motivoit itseäsi niiden tekemiseen?
- Millainen rooli työllä on elämässäsi?

## Päämäärät

- Mitkä ovat tärkeitä päämääriä elämässäsi?
- Koetko työsi tekemisen olevan osana näiden päämäärien saavuttamista vai koetko ristiriitaa päämäärien ja työsi välillä?
- Miten koet vaikuttavasi HDL:n tavoitteiden saavuttamiseen omalla työpanoksellasi? Miten tämä vaikuttaa työmotivaatioosi?

## Säätely

- Hyväksytkö työpaikkasi toimintaperiaatteet ja säännöt ja vastaavatko ne omia näkemyksiäsi hyvistä säännöistä?
- Olisiko niissä mielestäsi jotain parannettavaa?

## Prososiaalisuus, samastuminen ja uhrautuminen

- Mitä ajattelet hyvän tekemisestä muille ihmisille ja yhteiskunnalle?
- Millaisia ajatuksia heikommassa asemassa olevat ihmiset herättävät sinussa?
- Oletko valmis uhraamaan omaa aikaasi tai hyvinvointiasi asiakkaasi puolesta? Kuinka usein ja missä tilanteissa näin tapahtuu?

## TEEMA 5: SISÄINEN MOTIVAATIO

### Merkitsevyys

- Koetko tekeväsi työtä, jolla on tarkoitusta? Mikä tämä tarkoitus on?
- Miten koet työsi vaikuttavan muihin ihmisiin, yhteiskuntaan tai kollegoihisi?

### Nautinto ja mielenkiinto

- Mistä nautit eniten työssäsi?
- Mikä on mielenkiintoisinta työssäsi? Kuinka suuri prosentti työstäsi sisältää arviosi mukaan aidosti nautinnollisia ja mielenkiintoisia tehtäviä?

### Kehittyminen, pätevyys ja autonomia

- Koetko kehittyväsi työssäsi? Millä tavalla? Miten kehittymisen mahdollisuudet tai niiden puuttuminen vaikuttavat työmotivaatioosi?
- Kuinka paljon koet pätevyyden tunnetta työssäsi?
- Kaipaisitko lisää haasteita työllesi? Millaisia?
- Koetko saavasi vaikuttaa työtehtäviisi tai työaikaasi? Miten?

## TEEMA 6: TULEVAISUUS JA PARANNUSEHDOTUKSET

- Mitkä ovat pääsyyksi Helsingin Diakonissalaitoksella jatkamiseen?
- Kuinka pitkään olisit valmis sitoutumaan Helsingin Diakonissalaitokseen työntekijänä?
- Mitä organisaatiossasi voitaisiin tehdä paremmin työntekijöiden kannustamiseksi?
- Lisättävää?

## LIITE 7. Haastattelut

- Haastattelu 1: haastatteluaiika 17.2.2015, kesto 42 min  
Haastattelu 2: haastatteluaiika 17.2.2015, kesto 29 min  
Haastattelu 3: haastatteluaiika 18.2.2015, kesto 31 min  
Haastattelu 4: haastatteluaiika 20.2.2015, kesto 35 min  
Haastattelu 5: haastatteluaiika 23.2.2015, kesto 19 min  
Haastattelu 6: haastatteluaiika 23.2.2015, kesto 42 min  
Haastattelu 7: haastatteluaiika 23.2.2015, kesto 33 min  
Haastattelu 8: haastatteluaiika 23.2.2015, kesto 30 min  
Haastattelu 9: haastatteluaiika 24.2.2015, kesto 28 min  
Haastattelu 10: haastatteluaiika 24.2.2015, kesto 25 min  
Haastattelu 11: haastatteluaiika 24.2.2015, kesto 32 min  
Haastattelu 12: haastatteluaiika 24.2.2015, kesto 24 min  
Haastattelu 13: haastatteluaiika 25.2.2015, kesto 20 min  
Haastattelu 14: haastatteluaiika 25.2.2015, kesto 39 min  
Haastattelu 15: haastatteluaiika 25.2.2015, kesto 44 min  
Haastattelu 16: haastatteluaiika 26.2.2015, kesto 40 min  
Haastattelu 17: haastatteluaiika 26.2.2015, kesto 35 min